

Programma dettagliato del Corso di II Livello - Tipo A  
Modelli e tecniche di gestione strategica delle risorse umane e dei conflitti organizzativi

**A) Il corso, della durata complessiva di 60 ore, è articolato in 4 distinti moduli formativi:**

MODULO 1: La gestione del ciclo di vita professionale delle risorse umane nei contesti organizzativi (12 ore)

Obiettivo del modulo è consentire ai partecipanti:

- di comprendere il ruolo della gestione delle risorse umane e la sua rilevanza per tutti i settori di attività (non solo per coloro che sono interessati alla gestione delle risorse umane come professione)
- di comprendere come i dati e le analisi consentano decisioni strategiche all'interno della gestione delle risorse umane
- di acquisire una panoramica del contesto giuridico e delle questioni etiche relative alla gestione e sviluppo delle risorse umane
- di saper gestire le risorse umane nei contesti organizzativi caratterizzati dalla diversità etnica, culturale e sociale
- di comprendere e saper implementare le tecniche dell'analisi e della progettazione della mansione e dei compiti come strumenti fondamentali per il disegno e l'implementazione delle pratiche di gestione delle risorse umane.

Argomenti:

1.1 Introduzione alla gestione dell'intero ciclo di vita professionale delle risorse umane nei contesti organizzativi

Lo studio di questo argomento consente ai partecipanti di comprendere:

- cos'è la gestione per l'intero ciclo di vita professionale dei lavoratori e perché deve essere considerata come fondamentale per il successo aziendale
- come la gestione delle risorse umane sta cambiando a causa di grandi cambiamenti e tendenze come il cambiamento demografico, l'emergere dell'economia dei contratti a termine, della globalizzazione, della tecnologia e della disponibilità di dati, nonché codici etici per la gestione delle risorse umane.
- come osservare la gestione delle risorse umane dal punto di vista decisionale, al fine di superare i pregiudizi o i favoritismi che possono essere inerenti alle decisioni organizzative
- come identificare e gestire efficacemente gli errori cognitivi nel processo decisionale applicato alla gestione delle risorse umane, evitando di assumere scelte irragionevoli e non supportate da evidenze empiriche. Una particolare attenzione è dedicata a 3 diverse tipologie di errori cognitivi:
  - errore della disponibilità, intesa come la tendenza a fare più affidamento su informazioni facilmente disponibili rispetto a informazioni alternative;
  - errore dell'ancoraggio, intesa come la tendenza a giudicare e a fare affidamento sulla prima informazione che si riceve
  - errore da eccesso di fiducia, intesa come la tendenza a essere più fiducioso nelle proprie convinzioni di quanto la realtà suggerirebbe.

- come la cultura organizzativa influenza il modo in cui le decisioni vengono prese all'interno delle organizzazioni e – allo stesso tempo - è anche influenzata da tali decisioni
- come deve essere articolato il moderno sistema di competenze del manager e dell'esperto in gestione delle risorse umane

### 1.2 La gestione strategica delle risorse umane, il processo decisionale basato sui dati e l'analisi delle risorse umane

Lo studio di questo argomento consente ai partecipanti di comprendere:

- come deve essere intesa la gestione strategica delle risorse umane e come si è evoluta negli ultimi 15 anni
- come l'analisi delle risorse umane può essere utilizzata per supportare sia la strategia delle risorse umane che la strategia organizzativa.
- l'importanza del processo scientifico nell'analisi delle risorse umane e come le organizzazioni possono sfruttarla con successo al fine di raggiungere gli obiettivi aziendali.
- Il processo di formulazione della strategia aziendale per le risorse umane
- la *Balanced Scorecard* quale strumento per la gestione della performance organizzativa e individuale
- il processo di analisi delle risorse umane inteso come il processo sistematico di applicazione di metodi quantitativi o qualitativi per ricavare intuizioni che modellino e informino le decisioni e le strategie aziendali relative alle risorse umane.
- il ruolo della raccolta, l'analisi, l'interpretazione e la comunicazione dei dati relativi alle persone allo scopo di:
  - migliorare il processo decisionale
  - raggiungere obiettivi strategici
  - sostenere un vantaggio competitivo.

### 1.3 La gestione dei dati e dei sistemi di informazione delle risorse umane

Lo studio di questo argomento consente ai partecipanti di comprendere:

- come l'efficace gestione delle risorse umane nei contesti organizzativi contemporanei richieda che i membri dell'organizzazione siano informati su come i dati vengono gestiti, archiviati, recuperati, uniti, analizzati e segnalati per aiutare nel processo decisionale basato sulle evidenze empiriche
- gli aspetti chiave della gestione dei dati delle risorse umane
- le opportunità e le sfide per i sistemi di informazione delle risorse umane (HRIS) e le chiavi per la sua corretta attuazione.
- le basi dei sistemi di informazione e gli aspetti tecnici dello sviluppo di un HRIS, al fine di comprendere come affrontare le domande utilizzando un approccio integrato tra persone, dati e analisi.

### 1.4 La gestione della diversità, dell'inclusione e delle leggi sulla parità di trattamento nei contesti lavorativi

Lo studio di questo argomento consente ai partecipanti di comprendere:

- le sfide e i benefici della gestione efficace della diversità nei contesti organizzativi
- una panoramica delle leggi sulle pari opportunità nel lavoro e identifica i modi in cui le organizzazioni possono conformarsi alla legge e contribuire a creare un posto di lavoro inclusivo.

- come riconoscere e gestire gli stereotipi (presupposti eccessivamente semplificati e generalizzati su un determinato gruppo che potrebbero non riflettere la realtà) e gli errori cognitivi (distorsioni inconsce o implicite che risiedono oltre la consapevolezza cosciente di un individuo) che inconsapevolmente possono influenzare il processo decisionale nei contesti organizzativi
- come le organizzazioni potrebbero difendersi in modo proattivo contro le richieste di risarcimento da disparità di trattamento nei contesti organizzativi
- come intervenire in caso di discriminazione o abuso sessuale nei contesti organizzativi

### 1.5 L'analisi e la progettazione del lavoro

Lo studio di questo argomento consente ai partecipanti di comprendere:

- come tradurre gli obiettivi strategici dell'organizzazione in specifici processi lavorativi da articolare successivamente in specifici compiti e livelli di responsabilità da affidare ai singoli lavoratori
- l'importanza dell'analisi del lavoro per un'efficace gestione delle funzioni delle risorse umane
- i diversi tipi di analisi del lavoro e le pratiche di modellizzazione delle competenze
- come progettare efficacemente il posto di lavoro per aumentare la motivazione, la prestazione e il benessere dei lavoratori: le tecniche operative per l'analisi del compito e della mansione

## MODULO 2: La gestione del ciclo di vita del talento nei contesti organizzativi (24 ore)

Obiettivo del modulo è consentire ai partecipanti:

- di comprendere e saper presidiare le funzioni chiave del ciclo di vita del talento delle risorse umane (reclutamento e selezione, formazione, sviluppo della carriera, gestione della performance e della mobilità dei dipendenti)
- di comprendere l'importanza della pianificazione della forza lavoro per mantenere livelli occupazionali adeguati impegnandosi in pratiche di assunzione efficaci
- di analizzare il ruolo delle fonti di reclutamento interne ed esterne, il mantenimento dell'interesse dei candidati e l'influenza sulla scelta del lavoro finale.
- di comprendere il ruolo chiave della selezione per l'efficacia dell'organizzazione, alla luce dei concetti di attendibilità e validità delle procedure di selezione
- di migliorare il valore finanziario delle procedure di assunzione, anche scegliendo le procedure di assunzione più efficaci
- di conoscere e saper implementare le migliori pratiche nell'erogazione della formazione nelle organizzazioni, attraverso un'efficace valutazione delle esigenze di formazione, il miglioramento dell'efficacia della formazione, l'analisi dei principali metodi di formazione e dei mezzi di comunicazione disponibili per i datori di lavoro, la valutazione dell'efficacia della formazione.
- di conoscere e saper implementare i processi che sottendono un efficace sviluppo e gestione della carriera.
- di conoscere e saper stimare i costi del turnover volontario e involontario nelle organizzazioni, analizzare i modi in cui le organizzazioni possono gestire diversi tipi di turnover e adottare le migliori pratiche per la gestione della mobilità dei dipendenti in modo etico, giusto e a supporto degli obiettivi organizzativi.

- di conoscere e saper implementare i processi di analisi e valutazione delle risorse umane, delle questioni legali, etiche e globali nella selezione, migliorando l'esperienza del candidato in valutazione.

Argomenti:

### 2.1 Pianificazione e assunzione della forza lavoro

Lo studio di questo argomento consente ai partecipanti di comprendere:

- le tecniche e i modelli per la pianificazione della forza lavoro, inteso come il processo di determinazione del lavoro da svolgere - sia a breve che a lungo termine - e alla definizione di una strategia su come tali posizioni saranno occupate
- le tecniche e i modelli per la pianificazione della sostituzione di un dipendente in chiave previsionale e proattiva.
- le tecniche e i modelli per l'analisi del potenziale delle risorse umane, inteso la raccolta attiva di dati per determinare potenziali carenze di talenti o la differenza tra la domanda di talento che un'organizzazione esprime e la sua capacità attuale di offerta
- la gestione del processo di reclutamento
- la gestione del reclutamento dei soggetti appartenenti alle categorie protette
- tecniche per la valutazione dell'efficacia dei risultati dell'attività di reclutamento
- modelli e tecniche per il mantenimento dell'interesse e della partecipazione dei candidati durante il reclutamento

### 2.2 Processi e procedure di selezione

Lo studio di questo argomento consente ai partecipanti di comprendere:

- come l'analisi del lavoro e le problematiche di natura etica e legale si applicano all'attività di selezione e assunzione del personale
- i concetti di attendibilità, validità e utilità intesi come criteri basati sui dati per la scelta delle procedure e tecniche di selezione
- la scelta strategica e la combinazione più utile delle varie procedure di selezione.
- le principali tecniche per la conduzione di una intervista di selezione
- come utilizzare i test per la misurazione delle competenze dei candidati
- le diverse procedure di selezione disponibili per prendere decisioni di assunzione e i loro vantaggi e svantaggi
- le principali questioni analitiche, legali, etiche e globali associate alla selezione del personale
- l'importanza delle reazioni dei candidati ai processi di selezione
- come implementare le procedure di selezione all'interno delle organizzazioni per migliorare le prestazioni lavorative.
- come gestire efficacemente i gruppi di lavoro

### 2.3 Formazione, sviluppo e carriera

Lo studio di questo argomento consente ai partecipanti di comprendere:

- come implementare una valutazione dei bisogni formativi al fine di determinare gli obiettivi formativi di un corso di formazione
- come progettare un'attività formativa alla luce delle caratteristiche dei partecipanti (modello dell'interazione tra attitudini e trattamento) e del contesto organizzativo al fine di migliorare l'efficacia della formazione

- come scegliere tra i più importanti metodi di formazione e media utilizzati dalle organizzazioni nella gestione dei processi formativi, alla luce dei rispettivi vantaggi e svantaggi che essi comportano
- come identificare le principali categorie di criteri per valutare l'efficacia della formazione
- come analizzare i fattori associati all'efficace sviluppo e gestione della carriera professionale.

#### 2.4 Gestione della mobilità e della “fidelizzazione” dei dipendenti

Lo studio di questo argomento consente ai partecipanti di comprendere:

- gestire i molteplici aspetti dell'attività di fidelizzazione e mobilità dei dipendenti all'interno della stessa organizzazione
- come illustrare al management aziendale i costi dell'assenteismo, del turnover e dell'eventuale licenziamento di un dipendente
- come gestire le implicazioni legali ed etiche connesse alle pratiche di fidelizzazione, mobilità e licenziamento dei lavoratori

#### 2.5 Gestione dei gruppi di lavoro

Lo studio di questo argomento consente ai partecipanti di comprendere:

- le principali modalità di conduzione e di gestione dei gruppi di lavoro
- come assicurare l'efficacia comunicativa, adottare strategie assertive e modalità di trasmissione informativa
- come attivare modalità creative in grado di orientare il gruppo verso un progetto comune
- come stimolare il senso di appartenenza ad un gruppo e ad una organizzazione
- come gestire i processi di team building e le corrispondenti dinamiche di gruppo
- come gestire il processo decisionale di gruppo e l'organizzazione del lavoro nei gruppi

### MODULO 3: La gestione dei sistemi premianti nei contesti organizzativi (8 ore)

Obiettivo del modulo è consentire ai partecipanti:

- di interpretare la retribuzione come un tipo di ricompensa
- come analizzare l'importanza dell'equità dei premi e come sviluppare un modello retributivo integrativo equo
- come disegnare modelli retributivi basati sulle competenze e/o le prestazioni del lavoratore
- come gestire la complessità associata all'amministrazione della retribuzione integrativa
- come implementare un sistema premiante capace di motivare i dipendenti,
- come allineare la strategia organizzativa ad un sistema premiante
- come disegnare e implementare programmi di conciliazione vita-lavoro
- come comunicare i programmi retributivi integrativi e come misurarne gli effetti sulla performance individuale e organizzativa

Argomenti:

#### 3.1 Lo sviluppo di un sistema premiante integrativo

Lo studio di questo argomento consente ai partecipanti di comprendere:

- le basi concettuali dei sistemi premianti integrativi.
- come sviluppare sistemi premianti integrativi individualmente equi e legalmente conformi

- come sviluppare una struttura retributiva integrativa coerente con la mission dell'organizzazione
- i meccanismi psicologici e sociali alla base dei modelli retributivi centrati sulle competenze e le prestazioni dei lavoratori
- come assicurare trasparenza e privacy dei sistemi premianti integrativi adottati da una pubblica amministrazione

### 3.2 I premi di produttività

Lo studio di questo argomento consente ai partecipanti di comprendere:

- il potenziale motivante della retribuzione e di altri premi integrativi
- le teorie prevalenti nell'ambito della motivazione e la definizione degli obiettivi
- come la retribuzione può essere utilizzata strategicamente per motivare il comportamento desiderato
- come disegnare e implementare i programmi pay-for-performance e pay-for-competence a livello individuale, di gruppo e organizzativo
- come valutare e gestire i vincoli etici e legali connessi all'implementazione dei diversi sistemi premianti integrativi

## MODULO 4: La gestione dei conflitti nei contesti organizzativi (16 ore)

Obiettivo del modulo è consentire ai partecipanti:

- di interpretare la natura del conflitto organizzativo, le sue fonti e il modo in cui sorge tra gli stakeholder dell'organizzazione
- di individuare i meccanismi psicologici, sociali e amministrativi attraverso i quali i dirigenti e le parti interessate possono ottenere potere e utilizzare tale potere per influenzare il processo decisionale e risolvere i conflitti a loro favore
- di comprendere come e perché gli individui e gli stakeholder dell'organizzazione si impegnano ad adottare politiche e azioni organizzative al fine di incrementare il loro controllo sul processo decisionale, al fine di ottenere maggior potere per consentire loro di influenzare il processo di cambiamento organizzativo a loro favore
- di apprezzare l'importanza della gestione del potere e della leadership in un'organizzazione per superare l'inerzia organizzativa e per determinare il tipo di cambiamento che incrementi i livelli di performance individuale e organizzativa.

Argomenti:

### 4.1 La natura del conflitto organizzativo

Lo studio di questo argomento consente ai partecipanti di comprendere:

- i modelli di cooperazione e concorrenza tra i differenti stakeholder dell'organizzazione
- la relazione non lineare tra il conflitto e l'efficacia organizzativa
- le fasi del modello del conflitto organizzativo:
  - il conflitto latente
  - la percezione del conflitto
  - i sentimenti associati al conflitto
  - la manifestazione del conflitto
  - la risoluzione del conflitto

- Strategie per la risoluzione del conflitto organizzativo
  - le strategie a livello organizzativo
  - le strategie a livello individuale

#### 4.2 La natura del potere e della leadership nelle organizzazioni

Lo studio di questo argomento consente ai partecipanti di comprendere:

- la fonte del potere nelle organizzazioni
- le politiche adottate per incrementare il potere nelle organizzazioni
  - rendersi indispensabile
  - rendersi non sostituibile
  - rendersi centrale
  - associarsi a chi ha potere nell'organizzazione: la collusione
  - entrare a far parte di un gruppo o coalizione interna
  - manipolare il processo di decisione
  - gestire l'agenda dell'unità di lavoro
- i costi e i benefici individuali e organizzativi associati alla gestione del potere

#### **B) Sede didattica del corso**

La sede di svolgimento del corso è il Dipartimento di Scienze Politiche e delle Relazioni Internazionali dell'Università di Palermo, sito in Via Maqueda 324, Palermo. Nella sede didattica - che avrà una chiara ed autonoma collocazione e una precisa visibilità - sarà garantito il rispetto della normativa vigente in materia di prevenzione incendi e della normativa antinfortunistica (D.Lgs. 81/2008 ed eventuali successive modifiche).

#### **C) Durata del corso**

N. 7 giornate formative della durata di n. 8 ore ciascuna, dalle 8,30 alle 13.30 e dalle 14.30 alle 17.30 e una giornata della durata di 4 ore, dalle 8,30 alle 12.30. E' previsto un coffee break alle ore 8.10 e un light lunch alle 13.30 per tutti i partecipanti del corso.

Presunto periodo di svolgimento del corso: marzo-luglio 2021.

#### **D) Riconoscimento Crediti Formativi Universitari:**

Il Corso è progettato in modo tale che uno specifico Corso di Laurea universitario possa riconoscere Crediti Formativi Universitari (CFU) per l'attività formativa svolta dal partecipante. Si segnala che il rilascio di crediti formativi universitari è disciplinato dagli specifici regolamenti di ciascun Corso di Laurea di ciascun Ateneo. Su richiesta dei partecipanti, il Dipartimento si rende disponibile a inoltrare alle agenzie autorizzate una richiesta di riconoscimento di crediti formativi validi ai fini dell'ottemperanza all'obbligo della formazione continua per i professionisti iscritti a un Albo o Ordine.

#### **E) Faculty del Corso**

Prof.ssa Marina Nicolosi (Direttore del Corso)

Professore Associato di Diritto del Lavoro (IUS/07) presso il Dipartimento di Scienze Politiche e delle relazioni internazionali dell'Università di Palermo - Docente di relazioni industriali e gestione delle risorse umane con esperienza più che decennale nell'ambito della formazione nel settore della gestione e sviluppo delle risorse umane.

Prof. Francesco Ceresia

Professore Aggregato di “Modelli e Tecniche per la Valutazione e lo Sviluppo delle Risorse Umane” presso l’università di Palermo, con esperienza più che ventennale nell’ambito della formazione nel settore della gestione e sviluppo delle risorse umane. Psicologo del Lavoro e delle Organizzazioni. Consulente di organizzazioni pubbliche e private nel settore del management di direzione, con una specifica esperienza nell’ambito della leadership e dello sviluppo di programmi di gestione del ciclo della performance nelle pubbliche amministrazioni. Ha pubblicato numerosi articoli sul tema della gestione delle risorse umane nelle organizzazioni pubbliche e private.

Dott.ssa Linda Giusino

Psicologa, psicoterapeuta, formatore aziendale, con esperienza più che quinquennale nell’ambito della formazione nel settore della gestione e sviluppo delle risorse umane. Dal 2012 docente formatore e docente temporaneo presso la SNA – Scuola Nazionale dell’Amministrazione (Presidenza del Consiglio dei Ministri), con specifica esperienza nell’ambito della comunicazione, gestione dei conflitti e negoziazione, della leadership e del gruppo di lavoro e della gestione delle risorse umane, maturando un’approfondita conoscenza delle PPAA. È docente formatore e conduttore di gruppo per l’Università Federico II – Dipartimento di Economia - e la SNA, nell’ambito del master in pratica manageriale per dipendenti della P.A.

Dott. Fabio Settipani

Psicologo, psicoterapeuta, formatore aziendale, formatore certificato in Outdoor Management Training® con esperienza più che decennale nell’ambito della formazione nel settore della gestione e sviluppo delle risorse umane.. È stato docente a contratto di Psicologia del Lavoro e delle Organizzazioni dell’Università LUMSA di Palermo e docente a contratto di Psicodinamica dei Gruppi presso il corso di laurea in Psicologia dell’Università di Cagliari. Svolge l’attività di formatore aziendale su tutto il territorio nazionale. Ha collaborato con Europa Form Roma, per la formazione di personale ENEL, Ferrovie dello Stato e Ospedale Civico di Palermo, e con CONSEDIN Roma, per la formazione di personale del CNR e della P.A. del Comune di Mazara del Vallo. Tra le attuali collaborazioni più significative, Istituto di Cura Riabilitazione e Ricerca Scientifica OASI Maria SS. di Troina; Lipari Consulting s.r.l., Milano; Dimensione Impresa s. r. l., Vicenza.

## **F) Metodologie innovative dell’attività didattica**

Il percorso formativo vedrà l'articolazione e l'integrazione tra approcci formativi tradizionali (Aula/Lezioni Frontali) e modalità formative esperienziali e relazionali (Case Studies e Auto Casi, Role Playing, Giochi d’Aula e Small Techniques) e applicative (learning by doing). Verranno assicurate attività di progetto sul campo ed esercitazioni o prove pratiche mirate a verificare l’applicazione degli strumenti e dei comportamenti proposti in situazioni reali, con testimonianze e trattazione di casi aziendali.

E’ prevista una prova finale (questionario a risposta multipla) per la verifica degli apprendimenti.

Gli approcci formativi tradizionali (Aula/Lezioni Frontali) e le modalità formative esperienziali e relazionali consentiranno ai partecipanti di acquisire le competenze necessarie per utilizzare in piena autonomia le tecniche operative proposte, laddove le modalità formative applicative permetteranno ai partecipanti di sperimentare tali tecniche in situazioni reali.

I partecipanti al corso di formazione potranno formulare, prima dell’inizio del corso, dei quesiti riguardanti gli argomenti trattati. Ciò avverrà attraverso l’invio di tali quesiti al Direttore del Corso attraverso la casella di posta elettronica. Allo scopo di rendere il corso quanto più rispondente possibile alle reali esigenze di sviluppo professionale dei partecipanti, il Direttore del Corso



programmerà inoltre un incontro preliminare con tutti i partecipanti per discutere sull'organizzazione del corso e per registrare eventuali richieste di approfondimento e/o chiarimento. Tale incontro si terrà almeno 1 settimana prima dell'avvio delle attività didattiche. Tutti i quesiti che emergeranno saranno oggetto di approfondimento durante il percorso formativo. I docenti assicureranno consulenza ai partecipanti al corso sino a tre mesi successivi alla conclusione del percorso formativo, fornendo riscontro a eventuali quesiti relativi ai temi trattati. Il Corso prevede l'elaborazione e distribuzione ai partecipanti di Materiali Didattici tra i quali: Presentazioni, Bibliografia ragionata, Whitepaper, Documentazione relativa ai Case Studies, Libri. Tutto il materiale verrà fornito in formato digitale e archiviato in una USB Flash Drive fornita a ciascun partecipante dal soggetto promotore del Corso. A tutti i partecipanti, sarà dato libero accesso ad una piattaforma web-based interattiva, progettata allo scopo dallo Staff tecnico del soggetto proponente, che consentirà a ciascuno di interagire con la segreteria organizzativa, il tutor e i docenti per segnalare esigenze e richiedere assistenza. I partecipanti avranno anche libero accesso a specifici portali tematici contenenti normativa, articoli, spunti operativi di supporto nelle varie aree tematiche di interesse. A tutti i partecipanti saranno rilasciati attestati di frequenza con eventuali crediti formativi. A conclusione dei moduli formativi, previo superamento di un test a risposta multipla a cura dei partecipanti interessati, sarà rilasciato attestato con profitto. Il superamento del test di valutazione finale a risposta multipla può costituire titolo valutabile per concorsi e procedure di progressione di carriera.