

Direttive

dell'esame professionale superiore

per responsabile diplomato/a in

Risorse Umane

Edizione 2007

Organizzatori dell'esame

HR Swiss
SIC Svizzera
Unione padronale svizzera
Swisstaffing
Associazione professionale per la gestione del
personale e la formazione (VPA)
Associazione degli uffici svizzeri del lavoro (VSAA)

Segretariato d'esame

Associazione svizzera per gli
esami professionali e professionali
superiori in Human Resource
Hans-Huber-Str. 4, Postfach 1853
8027 Zürich
Tel. 044 283 45 48 Fax 044 283 45 50
info@hrpruefungen.ch
www.hrpruefungen.ch

Sommario

	pagina
I. Disposizioni generali	3
1. Organo responsabile	3
2. Profilo professionale	4
3. Preambolo	5
4. Struttura dell'esame	6
II. Contenuto dell'esame	
5. Aspetti professionali (posizione A)	7
6. Aspetti comportamentali (posizione B)	12
7. Aspetti metodici (posizione C)	13

In base al Regolamento dell'esame professionale superiore per responsabile diplomato in risorse umane, l'organo responsabile emana le seguenti direttive:

I. DISPOSIZIONI GENERALI

1. Organo responsabile

Le seguenti organizzazioni del mondo del lavoro costituiscono l'organo responsabile dell'esame:

Associazione svizzera promotrice per gli esami professionali e professionali superiori in Human Resources

i cui membri sono:

SIC Svizzera – Società degli impiegati del commercio

HR Swiss

Unione padronale svizzera

swisstaffing

Associazione professionale per la gestione del personale e la formazione (VPA)

Associazione degli uffici svizzeri del lavoro (VSAA)

2. Profilo professionale

Il responsabile diplomato in Human Resources lavora come responsabile HR a livello dirigenziale superiore in un'azienda di medie dimensioni e a livello dirigenziale medio in un'azienda di grandi dimensioni (responsabile delle HR per un ambito aziendale). Egli sviluppa la strategia HR in sintonia con la strategia globale dell'azienda, rispettivamente supporta questo processo, formula la politica delle HR e le rispettive politiche parziali. Lavora in aziende private e nella pubblica amministrazione.

Si tratta di dirigenti orientati all'azienda che, con il loro comportamento, contribuiscono a plasmare e a influenzare in modo determinante lo sviluppo positivo dell'azienda e la relativa cultura aziendale.

Come coach offrono supporto e consulenza ai responsabili di linea in tutte le questioni relative alla politica del personale. Discutono e coordinano con loro la pianificazione dei processi HR, il reclutamento, la valutazione e lo sviluppo. Forniscono informazioni ai responsabili di linea sulla politica sociale e sulle assicurazioni sociali. Li consigliano su questioni quali il sistema di retribuzione, temi di diritto del lavoro, conduzione e sviluppo dell'azienda. Coadiuvano la selezione di collaboratori a livello dirigenziale, secondo necessità, anche con assessment. Sviluppano anche nuovi concetti. Esaminano inoltre questioni sulla previdenza professionale e sull'istituzione di previdenza aziendale.

Il responsabile diplomato in Human Resources possiede adeguate competenze nell'ambito sociale e in quello della conduzione. Dirige i collaboratori del reparto del personale, stabilisce gli obiettivi, fissa i criteri per le prestazioni e valuta le prestazioni. Supporta i responsabili di linea e i collaboratori mediante concetti mirati di formazione e di formazione continua, fino alla loro applicazione pratica. Supporta i responsabili e gli apprendisti in tutti i temi della formazione professionale di base.

In situazioni difficili, come ad esempio nell'ambito disciplinare, nella consulenza personale, in caso di trasferimento, di licenziamento di collaboratori o in caso di problemi con la commissione aziendale, il responsabile diplomato in Human Resources assume una funzione di supporto e di mediazione e utilizza a questo riguardo tutte le proprie competenze professionali e comportamentali.

Il responsabile diplomato in Human Resources riconosce i trend sociali, economici e tecnici come pure i loro effetti sul mondo del lavoro. Supporta e accompagna in modo efficace i processi di cambiamento nell'azienda.

3. Preambolo

Il responsabile diplomato in Human Resources rappresenta il terzo livello di formazione, che può essere acquisito nell'ambito della formazione professionale superiore, dopo l'esame per l'ottenimento del Certificato rilasciato dall'organo responsabile e l'esame professionale di specialista in HR.

Pertanto si presuppongono acquisiti i contenuti delle direttive del livello 2 (esame professionale di specialista in HR) che possono, a loro volta, essere oggetto di casi di studio e di parti d'esame. Oltre a ciò, per l'esame professionale superiore, si presuppone la conoscenza delle relazioni tra azienda ed economia (microambiente e macroambiente).

Queste direttive definiscono il contenuto degli esami scritti ed orali.

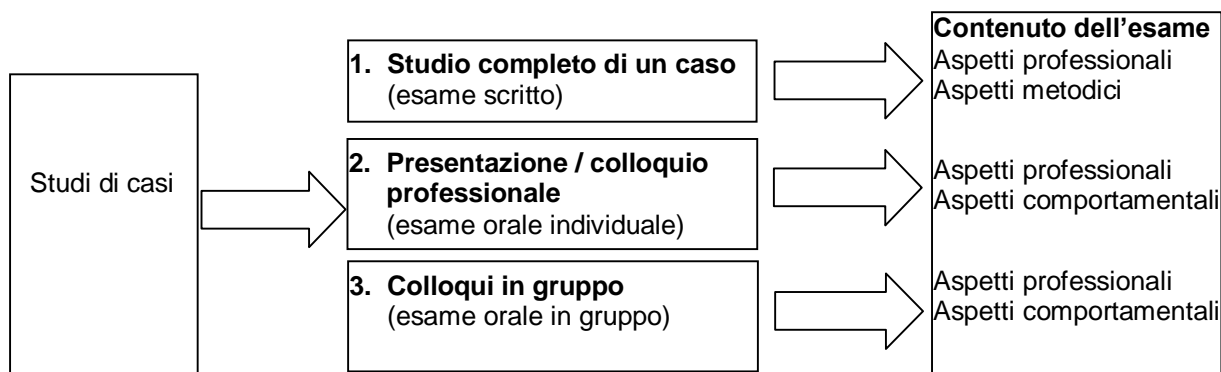
Gli esperti non sono vincolati, in ogni caso, a tutti i campi specifici.

Nel senso della completezza dell'esame, i candidati non devono solo riferire (sapere) le loro conoscenze o saperle presentare (spiegare), ma devono anche saper presentare e valutare riflessioni/approcci di soluzione/proposte.

Nell'ambito dell'esame devono saper preparare, valutare/giustificare, sviluppare ulteriormente concetti importanti sul tema delle HR, sia in generale per un'azienda presentata in modo circostanziato in un caso di studio che portando esempi tratti dalla propria azienda. Devono inoltre documentare/rappresentare che sono anche in grado di applicare ed utilizzare i concetti. I concetti tecnici non devono essere utilizzati dal candidato in modo isolato ma devono essere collegati e compresi in modo completo, devono essere rappresentati e applicati con riferimento alla realtà del mondo del lavoro.

4. Struttura dell'esame

Il grafico presenta un riassunto dei principi dell'esame, la sua struttura e sequenza di svolgimento.



Lo svolgimento dell'esame superiore per Responsabile in Human Resources si suddivide nelle tre parti rappresentate nella tabella e di seguito descritte:

1. Studio completo di un caso, esame scritto

Il punto di partenza per questa parte dell'esame è un **caso di studio completo** che deve essere elaborato individualmente dal candidato, in forma scritta. Il caso / i casi di studio comprende / comprendono aspetti professionali con contenuto a scelta secondo la cifra 5 delle direttive e deve / devono essere elaborati utilizzando gli aspetti metodici elencati alla cifra 7 delle direttive.

Le soluzioni del candidato devono essere espone dal profilo concettuale e operativo ed è sempre richiesto che il loro orientamento sia coerente con la situazione reale strategica esposta nel caso di studio.

2. Presentazione / colloquio professionale, esame orale individuale

Questa parte dell'esame comprende una **presentazione individuale con un colloquio professionale di approfondimento**. I contenuti dell'esame sono rappresentati da incarichi ricavati dal caso di studio completo e includono aspetti professionali secondo la cifra 5 delle direttive. Gli aspetti professionali e gli aspetti comportamentali utilizzati nella presentazione e nel colloquio sono quelli descritti nella materia d'esame riportata alla cifra 6 delle direttive.

I candidati ricevono l'enunciato dell'esame e dispongono di un tempo di preparazione adeguato, immediatamente prima della presentazione e del colloquio professionale.

3. Colloquio in gruppo, esame orale in gruppo

Questa parte dell'esame consiste in **due colloqui di gruppo, orientati al raggiungimento di una soluzione comune**. I contenuti dell'esame sono rappresentati da incarichi ricavati dal caso di studio completo e includono aspetti professionali secondo la cifra 5 delle direttive. Gli aspetti professionali e gli aspetti comportamentali utilizzati nel colloquio di gruppo, orientato alla ricerca di una soluzione, sono quelli descritti nella materia d'esame riportata alla cifra 6 delle direttive.

I candidati ricevono la situazione iniziale e i loro incarichi, quindi dispongono di un tempo di preparazione adeguato, immediatamente prima del colloquio in gruppo.

5. Aspetti professionali (posizione A)

5.1 Azienda e ambiente

Integrazione delle conoscenze relative alle condizioni e agli sviluppi nell'ambito della politica aziendale, dell'economia politica, dell'economia aziendale e ai rispettivi effetti sulla mentalità e sui comportamenti nel lavoro delle HR.

5.1.1 *Ambito relativo alla politica aziendale*

- 5.1.1.1 Capire e saper integrare gruppi d'interesse interni ed esterni come fattore che influisce sul lavoro delle HR.
- 5.1.1.2 Presentare possibili problematiche nell'ambito dei gruppi d'interesse dal punto di vista dell'azienda e del management delle HR; spiegare i modi per instaurare relazioni e collaborazioni durevoli.
- 5.1.1.3 Mentalità shareholder-value e stakeholder-value: riflettere sui rispettivi effetti sul lavoro delle HR.
- 5.1.1.4 Conoscere la responsabilità politica dell'azienda; analizzarne e presentarne le conseguenze sul management delle HR.
- 5.1.1.5 Conoscere e analizzare la responsabilità sociale dell'azienda e il suo ruolo nel lavoro delle HR; presentarne le conseguenze.
- 5.1.1.6 In generale: analizzare ed argomentare in modo plausibile gli attuali sviluppi nell'ambito ecologico, tecnologico ed economico e le rispettive conseguenze sulle attività aziendali rilevanti per le HR.

5.1.2 *Ambito relativo all'economia politica*

- 5.1.2.1 Argomentare benessere, prosperità e crescita nell'ambito tematico dei cicli economici, dell'equilibrio macroeconomico, della contabilità nazionale, della crescita economica e del potenziale economico con riferimento alle attività delle HR.
- 5.1.2.2 Presentare i tratti fondamentali dell'ordinamento del sistema economico e in particolare l'economia di mercato dal profilo sociale.
- 5.1.2.3 Capire gli obiettivi della politica strutturale dello stato e includerla nel processo di riflessione.
- 5.1.2.4 Argomentare le conseguenze delle variazioni dei valori monetari e il senso delle regolamentazioni sulla circolazione del denaro, in merito ai concetti di inflazione, stagflazione, deflazione.

5.1.2.5 Riflettere e argomentare in merito ai concetti di congiuntura, fluttuazione congiunturale, politica congiunturale, politica del mercato del lavoro e sui loro effetti sull'azienda e sul lavoro delle HR.

5.1.2.6 Riflettere sulla politica finanziaria dello stato e sugli scambi con l'estero (bilancia dei pagamenti / corso dei cambi) e sulle relative conseguenze, considerando in particolare la globalizzazione delle aziende e delle loro attività.

5.1.3 Funzioni aziendali

5.1.3.1 Spiegare compiti e contenuti delle diverse funzioni aziendali, come Finanza & Controlling, Marketing & Vendite, Gestione delle materie prime, Tecnica (Ricerca & Sviluppo); discuterne gli effetti sull'ambito delle HR.

5.1.4 Ambito relativo alla politica finanziaria

5.1.4.1 Capire i contenuti della politica finanziaria come imprenditore nell'ambito delle HR e individuare gli effetti / le conseguenze sul lavoro delle HR: bilancio e conto economico / gestione del budget / analisi di bilancio e analisi del conto economico mediante indici comunemente utilizzati; valutazioni con margini di contribuzione, contabilità dei costi e dei ricavi.

5.1.4.2 Capire gli aspetti del controlling finanziario e applicarli per un controlling ottimale nel lavoro delle HR; verificarli e presentarli nella pratica e con esempi pratici.

5.1.5 Ambito relativo al marketing

5.1.5.1 Applicare la mentalità del marketing nell'ambito del lavoro delle HR, riflettere e ricostruire con esempi la sua integrazione nel lavoro.

5.1.5.2 Formulare e giustificare obiettivi di marketing del management delle HR verso l'interno e verso l'esterno.

5.1.5.3 Formulare e spiegare con esempi pratici gli strumenti del marketing e un marketing ottimale per il proprio management delle HR.

5.1.5.4 Progettare e spiegare gli indici per il proprio controlling delle HR o mediante esempi pratici.

5.2 Strategia dell'azienda

5.2.1 Abbozzare la carta dei principi, pianificare e introdurre nella pratica, obiettivi e provvedimenti per il lavoro delle HR.

5.2.2 Capire il contenuto della strategia dell'azienda e spiegare gli effetti sulla strategia HR.

5.2.3 Rilevare e ricavare i campi strategici inerenti le HR partendo dalla strategia dell'azienda.

5.3 Strategia HR, politica HR

- 5.3.1 Preparare la strategia HR in base alla strategia dell'azienda.
- 5.3.2 Definire la politica HR (incluse le politiche parziali) e strutturare / formulare gli strumenti di conduzione di livello superiore (carta dei principi, strategia dell'azienda, ...).
- 5.3.3 Derivare dagli obiettivi annuali HR un adeguato piano dei provvedimenti; pianificare e gestire la verifica e il controllo dei risultati.
- 5.3.4 Giudicare e valutare gli effetti della strategia HR e della politica HR.

5.4 Conduzione e organizzazione nell'ambito HR

- 5.4.1 Comprendere e caratterizzare il management delle Human Resources come centro di valore aggiunto.
- 5.4.2 Rappresentare e valutare forme di organizzazione nell'ambito delle HR.
- 5.4.3 Realizzare, descrivere e valutare funzioni / ruoli nel management delle Human Resources.

5.5 Processi HR e strumenti

- 5.5.1 Valutare, sviluppare, implementare e mettere in pratica in modo durevole strumenti e sistemi HR, come ad esempio sistemi di incentivi, modelli di tempo di lavoro, valutazioni, sistemi di salario, elementi di compensazione, ecc.
- 5.5.2 Realizzare con la linea, modelli di collaborazione nell'ambito delle HR e stabilire le "regole del gioco".
- 5.5.3 Conoscere e spiegare il sistema di pianificazione per le HR; sviluppare Balanced Scorecard / sistemi di indici.
- 5.5.4 Processi HR e strumenti nei seguenti ambiti:
 - 5.5.4.1 Reclutamento del personale
Presentare e valutare metodi e vie di reclutamento.
 - 5.5.4.2 Strumenti di reclutamento
Utilizzare, confrontare, sviluppare e valutare strumenti di reclutamento.
 - 5.5.4.3 Sviluppo
Preparare e sorvegliare concetti di sviluppo e promozione, in particolare:
 - Introdurre il management delle Performance
 - Individuare bisogni di formazione nell'azienda e preparare concetti di formazione

- Pianificare centri di assesement, rispettivamente realizzarli all'esterno e garantirne gli standard di qualità
- Preparare la pianificazione delle successioni e presentare gli scenari.

5.5.4.4 Impiego e mantenimento

Garantire l'impiego del personale e prendere provvedimenti appropriati per il mantenimento del personale e per il management della salute (retension) - sviluppare, adeguare e mettere in pratica in modo durevole concetti in quest'ambito.

5.5.4.5 Uscite

- Pianificare ed attuare provvedimenti
- Preparare piani sociali e stabilire provvedimenti di sostegno come principi di comunicazione e d'informazione.

5.6 Management HR internazionale

5.6.1 Come consociata in Svizzera: eseguire adozione di processi, strategie, politiche e strumenti come pure analizzare differenze e presentarle alla casa madre.

5.6.2 Sviluppare la politica degli espatri (standard) e abbozzare provvedimenti adeguati.

5.6.3 Analizzare gli aspetti interculturali nell'azienda e ricavarne standard per la collaborazione.

5.6.4 Individuare e valutare differenze tra strategia HR internazionale e locale.

5.6.5 Caratterizzare la collaborazione con partner sociali internazionali, conoscere le differenze con il sistema svizzero e saper valutare i rischi.

5.7 Conduzione

5.7.1 Individuare i bisogni nel supporto di conduzione / coaching; abbozzare e realizzare l'offerta.

5.7.2 Gestire, caso per caso, management dei conflitti / mediazione.

5.7.3 Promuovere e inizializzare lo sviluppo di team; valutare i team dal profilo delle HR.

5.8 Sviluppo dell'organizzazione

5.8.1 Pianificare ed accompagnare i cambiamenti / il Change Management come processo; identificare i fattori critici di successo dal punto di vista delle HR; saper prevedere problemi ed ostacoli.

5.8.2 Spiegare ruolo e compiti del responsabile HR nelle ristrutturazioni, fusioni e alleanze.

5.9 Rapporti interni ed esterni

- 5.9.1 Realizzare e supportare la comunicazione interna.
- 5.9.2 Sviluppare strumenti/mezzi di comunicazione; pianificare e giustificare opportuni provvedimenti.
- 5.9.3 Sviluppare e spiegare la gestione delle relazioni con i gruppi di riferimento interni ed esterni e valutarne gli effetti nel lungo periodo.
- 5.9.4 Progettare sondaggi e rilevamenti presso i collaboratori, trarne le conclusioni; presentarne e giustificarne le modalità di comunicazione.

6. Aspetti comportamentali (posizione B)

6.1 Comunicazione

- 6.1.1 Adattare comportamenti al/ai partner dell'azienda ed essere pronti ad ascoltare le richieste dei partner.
- 6.1.2 Esprimersi con un linguaggio preciso, entrare nel merito su obiezioni e argomentare in modo oggettivo e completo.

6.2 Cooperazione

- 6.2.1 Adattare comportamenti di cooperazione al livello dell'argomento e promuovere, a livello relazionale, scambi reciproci di idee.
- 6.2.2 Assumere un atteggiamento positivo e portare contributi costruttivi per il raggiungimento dell'obiettivo; sollevare, portare avanti e integrare altri argomenti.

6.3 Presentazione

- 6.3.1 Presentare in modo convincente e adeguato ai media a disposizione, impiegarli in modo efficace come strumenti ausiliari.
- 6.3.2 Argomentazione pertinente e condivisibile sulla base di un linguaggio professionale, con un contenuto conciso e appropriato.
- 6.3.3 Conduzione della presentazione: sviluppare e considerare contatto visivo, voce/tonalità, postura, aspetto esteriore ed effetto.

7. Aspetti metodici (posizione C)

7.1 Metodi per la soluzione di problemi

Presentare e utilizzare proposte metodiche, partendo dall'analisi del problema, determinazione degli obiettivi, varianti di soluzione, valutazione e realizzazione.

7.2 Metodi di pianificazione di progetti

7.2.1 Strutturare progetti orientati ad un determinato risultato e pianificarli/strutturarli in base all'obiettivo.

7.2.2 Rappresentare progetti strutturali e procedurali di diverso tipo, presentare informazioni di progetto e comunicazione.

7.2.3 Presentare aspetti di creazione dei team, funzioni dei membri del team/esigenze/profilo del team e prepararli ai compiti da effettuare.