

**H|R|S|E**

Human Resources Swiss Exams

HRSE

Human Resources Swiss Exams

Associazione per gli esami professionali e professionali superiori

in Human Resources

Hans-Huber-Strasse 4

8027 Zürich

## **Direttive al regolamento d'esame**

**Esame professionale superiore di direttrice / direttore delle risorse umane**

**Titolo del diploma:**

**Direttrice / Direttore delle risorse umane con diploma federale**

## Sommario

<b>1</b>	<b>Introduzione</b>	<b>3</b>
1.1	Scopo delle direttive	3
1.2	Profilo professionale	3
1.3	Organizzazione	4
<b>2</b>	<b>Procedura amministrativa</b>	<b>5</b>
<b>3</b>	<b>Esame</b>	<b>8</b>
3.1	Campi operativi	8
3.2	Forma d'esame	8
3.2.1	Parte d'esame 1 – Partecipare a lavori inerenti a strategia e cultura	9
3.2.2	Parte d'esame 2 – Agire nel ruolo	10
3.2.3	Parte d'esame 3 – Progettare e implementare programmi HR	11
3.3	Sintesi delle parti d'esame e delle note	12
3.4	Assegnazione delle note	12
3.5	Condizioni per il superamento dell'esame	13
3.6	Procedura per coloro che non hanno superato l'esame	13
<b>4</b>	<b>Emanazione</b>	<b>13</b>
<b>5</b>	<b>Allegato 1: Competenze per ciascun campo operativo</b>	<b>14</b>
5.1	Sintesi delle competenze professionali operative di una Direttrice HR / di un Direttore HR	14
5.2	Campo operativo A Partecipazione a lavori inerenti la strategia e la cultura	15
5.3	Campo operativo B: Accompagnamento di processi d'implementazione della strategia e di processi di cambiamento	18
5.4	Campo operativo C: Sviluppo e implementazione di concetti HR	20
5.5	Campo operativo D: Direzione delle HR / di reparti HR / di ambiti HR	22
5.6	Campo operativo E: Organizzazione del management dei gruppi di riferimento	24
<b>6</b>	<b>Allegato 2: Glossario</b>	<b>27</b>

## **1 Introduzione**

Il diploma federale di direttrice / direttore delle risorse umane si ottiene superando l'esame professionale superiore, in cui vengono verificate le competenze operative elencate e le competenze acquisite nella pratica professionale. Le competenze sono state determinate nel corso di un processo condotto insieme ad esperti e sono state riassunte in un profilo delle competenze. La focalizzazione viene posta sulle situazioni lavorative quotidiane che una/un direttrice/direttore delle risorse umane deve affrontare nell'esercizio della sua professione.

### **1.1 Scopo delle direttive**

Le direttive forniscono ai candidati una visione d'insieme dell'esame professionale federale superiore. Esse si basano sul regolamento dell'esame professionale superiore di direttrice / direttore delle risorse umane con diploma federale del 01.11.2018.

Le direttive contengono:

- tutte le informazioni importanti per preparare e sostenere l'esame professionale superiore;
- le informazioni sui campi operativi;
- una descrizione dettagliata dei contenuti dell'esame professionale superiore;
- una sintesi delle competenze per ciascun campo operativo.

### **1.2 Profilo professionale**

#### **Campo d'attività**

I direttori delle risorse umane (HR) hanno la responsabilità globale delle HR in seno ad aziende e organizzazioni di media grandezza; nelle aziende o organizzazioni più grandi sono responsabili di un'unità HR importante o dirigono un grosso reparto HR. Il loro campo d'attività concerne i processi HR. Si tratta in particolare di partecipare alla definizione dei temi strategici dell'azienda, sviluppare e progettare la politica del personale e la catena del valore aggiunto delle HR, contribuire alla crescita culturale e accompagnare i processi di cambiamento. Sono inoltre responsabili della direzione dei collaboratori delle HR.

#### **Principali competenze operative professionali**

Nell'organizzazione di cui fanno parte, i direttori delle risorse HR sono in grado di :

- partecipare attivamente, in seno alla direzione generale, ai lavori inerenti alla strategia e alla cultura; definire una politica del personale appropriata e applicarla in modo esemplare;
- analizzare i progetti di cambiamento e i processi di implementazione strategica in relazione alle conseguenze per i collaboratori e la cultura; definire le misure da adottare e coadiuvare i dirigenti nell'implementazione;
- sviluppare programmi HR, presentarli in modo convincente alla direzione aziendale e guidarne l'implementazione;
- valutare il contributo delle HR al successo aziendale e ottimizzarlo costantemente;

- assicurare in una prospettiva a lungo termine la copertura del fabbisogno di competenze dei diversi settori aziendali;
- esaminare regolarmente, in collaborazione con i dirigenti, le condizioni di lavoro dei collaboratori e garantire le condizioni quadro ottimali per l'erogazione delle prestazioni;
- curare tutti i compiti di management spettanti alla direzione di un reparto HR;
- collaborare attivamente con i diversi gruppi di riferimento come i partner sociali, le associazioni economiche e le reti HR;
- gestire in modo professionale e completo le situazioni di conflitto e di crisi.

### **Esercizio della professione**

I direttori delle risorse umane (HR) assolvono grandi responsabilità e danno un contributo essenziale al successo dell'azienda. Tutte le attività della gestione del personale sono finalizzate all'implementazione della visione aziendale e al raggiungimento degli obiettivi strategici. Come dirigenti spesso sono membri della direzione aziendale o della direzione allargata e svolgono un ruolo significativo nella definizione della strategia aziendale o dell'organizzazione. Inoltre si assumono compiti di management dei collaboratori del reparto HR.

### **Contributo della professione alla società, all'economia, alla cultura e alla natura**

Attraverso una gestione sostenibile del personale, i direttori delle risorse umane (HR) promuovono un approccio teorico e pratico finalizzato a obiettivi a lungo termine. Si tratta in particolare dell'acquisizione, dello sviluppo, del mantenimento e dell'uscita dei collaboratori dall'azienda, secondo criteri di responsabilità sociale e convenienza economica. I direttori delle risorse umane provvedono anche all'integrazione dei lavoratori di diversa provenienza socio-culturale. La gestione sostenibile del personale persegue, inoltre, la consapevolezza ecologica dei collaboratori. L'attenzione alla sostenibilità influisce sull'immagine dell'azienda come datore di lavoro, sulle sue relazioni con le «risorse umane» di cui dispone e sulle sue responsabilità sociali e ambientali.

### **1.3 Organizzazione**

Tutti i compiti relativi al rilascio del diploma professionale sono affidati a una commissione d'esame composta da almeno 4 membri e nominata dal comitato direttivo dell'organo responsabile dell'esame per un periodo di 3 anni. L'elenco dettagliato dei compiti della commissione d'esame può essere desunto dalla cifra 2.2 del regolamento d'esame.

La commissione d'esame nomina una direzione per ciascuna sede d'esame. Questa è responsabile dell'attuazione organizzativa, l'assistenza sul posto ai periti e la fornitura di chiarimenti organizzativi ai candidati sul posto. In occasione di una riunione per l'assegnazione delle note, essa espone un resoconto sullo svolgimento dell'esame professionale superiore alla commissione d'esame e presenta le proposte di assegnazione del diploma professionale.

I periti d'esame sono responsabili dello svolgimento e della valutazione degli esami scritti e orali. I candidati ricevono l'elenco dei periti agli esami orali almeno 3 settimane prima dell'inizio dell'esame. In caso di conflitto d'interessi con uno o più periti, valgono le disposizioni contenute nel capitolo 2, fase 7.

La commissione d'esame istituisce un segretariato d'esame. Questo esegue la pubblicazione dell'esame almeno cinque mesi prima del suo inizio, sul sito internet dell'associazione organizzatrice ([www.hrse.ch](http://www.hrse.ch)), conferma l'ammissione alle candidate e ai candidati all'esame professionale superiore e organizza l'emissione e l'invio dei certificati delle note e dei diplomi. Scadenze e modulistica sono disponibili presso il segretariato d'esame.

In caso di ulteriori domande i candidati possono rivolgersi al segretariato d'esame.

L'indirizzo di contatto del segretariato d'esame è:

Human Resources Swiss Exams  
c/o examen.ch AG  
Hans-Huber Strasse 4  
Casella postale 1853  
8027 Zurigo  
info@hrse.ch  
www.hrse.ch

## **2 Procedura amministrativa**

Per una corretta iscrizione all'esame professionale superiore, i candidati devono prestare attenzione alle seguenti fasi:

### **Fase 1: Pubblicazione dell'esame professionale superiore**

L'esame professionale superiore è pubblicato almeno 5 mesi prima del suo inizio nelle tre lingue ufficiali. La pubblicazione indica almeno:

- le date d'esame;
- la tassa d'esame;
- l'ufficio d'iscrizione;
- il termine d'iscrizione;
- le modalità di svolgimento dell'esame.

Scadenze e modulistica sono disponibili presso il segretariato d'esame HRSE.

## **Fase 2: Verifica delle condizioni d'ammissione**

I candidati e le candidate verificano se sono rispettate le condizioni d'ammissione elencate alla cifra 3.3 del regolamento d'esame:

Le condizioni d'ammissione sono regolate nel regolamento d'esame, alla cifra 3.3.

Presupposto per l'ammissione all'esame resta il pagamento della tassa d'esame entro i termini fissati al punto 3.41 del regolamento d'esame.

## **Fase 3: Iscrizione all'esame professionale superiore**

Per l'iscrizione i candidati devono utilizzare il modulo prestabilito online. All'iscrizione devono essere allegati:

- un riepilogo della formazione professionale assoluta e della pratica professionale svolta;
- le copie dei titoli e dei certificati di lavoro richiesti ai fini dell'ammissione;
- l'indicazione della lingua d'esame;
- la copia di un documento ufficiale d'identità con fotografia;
- l'indicazione del numero dell'assicurazione sociale (numero AVS)
- per l'iscrizione online: la stampa del formulario d'iscrizione, controfirmata dalla candidata / dal candidato.

## **Fase 4: Decisione in merito all'ammissione**

La decisione in merito all'ammissione all'esame è comunicata al candidato per iscritto almeno 3 mesi prima dell'inizio dell'esame. La decisione negativa deve indicare la motivazione e i rimedi giuridici.

## **Fase 5: Pagamento della tassa d'esame**

Con la decisione d'ammissione all'esame professionale superiore, i candidati ricevono l'invito al pagamento della tassa d'esame, con il relativo termine di pagamento.

## **Fase 6: Ricezione della convocazione**

I candidati sono convocati almeno 3 settimane prima dell'inizio dell'esame. La convocazione contiene:

- il programma d'esame con l'indicazione precisa del luogo, della data e dell'ora dell'esame e degli ausili che il candidato è autorizzato ad usare e a portare con sé;
- l'elenco dei periti.

### **Fase 7: Presentazione della richiesta di riconsazione (se necessario)**

Qualora esista un conflitto d'interessi con uno o più periti (ex collaboratori / superiori, ecc.), il candidato deve presentare una richiesta di riconsazione alla commissione d'esame al più tardi 14 giorni prima dell'esame. La richiesta deve essere motivata in modo completo e plausibile.

### 3 Esame

#### 3.1 Campi operativi

Base per l'esame professionale superiore sono cinque campi operativi. Questi campi operativi riassumono, per tematica, le competenze necessarie per lo svolgimento dell'attività di direttrice/direttore HR. L'esame copre i seguenti campi operativi:

**Campo operativo A:** Partecipazione a lavori inerenti a strategia e cultura

**Campo operativo B:** Accompagnamento di processi d'implementazione della strategia e di processi di cambiamento

**Campo operativo C:** Sviluppo e implementazione di programmi HR

**Campo operativo D:** Direzione delle HR / dell'ambito HR / del reparto HR

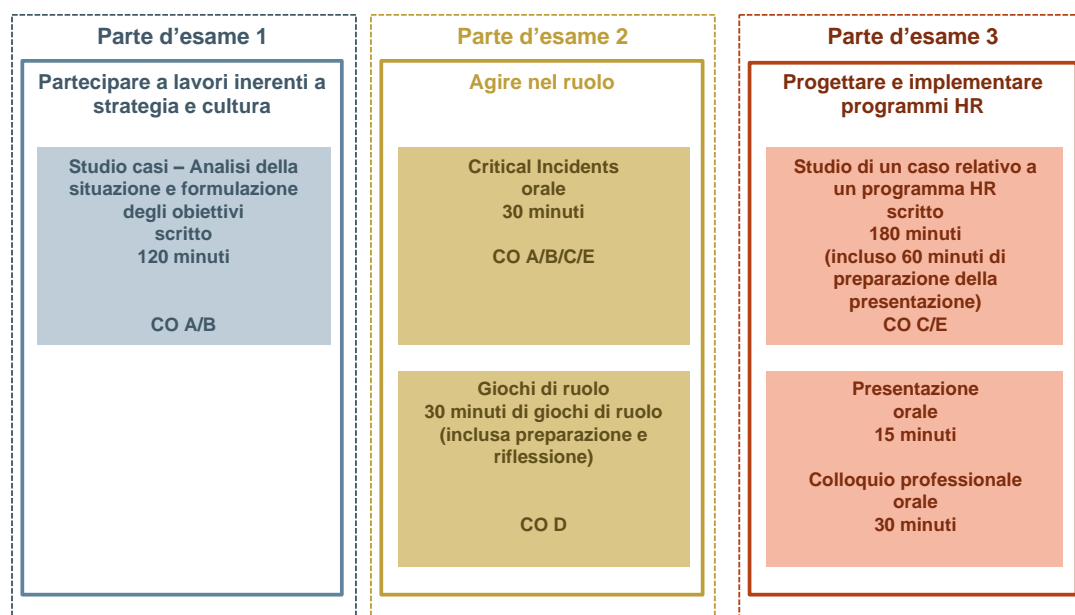
**Campo operativo E:** Organizzazione del management dei gruppi di riferimento

I campi operativi sono descritti in dettaglio nel Capitolo 5 / Allegato 1 (profilo delle competenze).

#### 3.2 Forma d'esame

L'esame è strutturato in modo orientato alle competenze e alla pratica professionale. Durante l'esame vengono verificate le competenze nei campi operativi descritti al paragrafo precedente, mediante compiti orientati alla pratica e collegati tra loro in modo olistico.

L'esame è costituito da tre parti che, a loro volta, sono suddivise in voci. Queste parti d'esame vengono di seguito descritte in modo dettagliato.





### 3.2.1 Parte d'esame 1 – Partecipare a lavori inerenti a strategia e cultura

<b>Parte d'esame 1: Studio casi – Analisi della situazione e formulazione degli obiettivi</b>	
Compito	<p>Nello studio casi scritto «Analisi della situazione e formulazione degli obiettivi» ai candidati viene proposto un caso di strategia globale, complessa e innovativa tratto dall'ambiente di un'azienda di media dimensione (ad esempio nuovo orientamento strategico, creazione di una nuova area strategica d'affari). Il caso copre diverse sfaccettature legate al contenuto del «Campo operativo A Partecipazione a lavori inerenti a strategia e cultura» e «Campo operativo B Accompagnamento di processi d'implementazione della strategia e di processi di cambiamento»</p> <p>I candidati elaborano il caso in base alle seguenti fasi:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Analisi della situazione</li><li>• Domande chiave / sfide principali</li><li>• Formulazione degli obiettivi</li><li>• Considerazioni sui prossimi passi a seguire.</li></ul>
Focus	Capacità di eseguire un'analisi globale
Metodo	Studio casi
Durata	120 minuti
Tipo d'esame	Scritto
Mezzi ausiliari	Nessuna limitazione
Valutazione	La valutazione viene espressa in punti

### 3.2.2 Parte d'esame 2 – Agire nel ruolo

---

<b>Sottoparte d'esame 2.1: Critical Incidents</b>	
Compito	I candidati elaborano Critical Incidents tratti dai campi operativi A, B, C ed E. I Critical Incidents sono situazioni esigenti e complesse tratte dalla pratica, nelle quali è essenziale adottare provvedimenti per far fronte alla situazione. Oltre alla descrizione del modo di procedere, viene posta al centro dell'attenzione anche la giustificazione della misura adottata.
Focus	Capacità di agire. Capacità di giustificare i provvedimenti
Metodo	Spiegazione del Critical Incident e, immediatamente dopo, descrizione del modo di procedere da parte della candidata o del candidato, incluse le relative giustificazioni.
Durata	30 minuti
Tipo d'esame	Orale
Mezzi ausiliari	Nessuno
Valutazione	La valutazione viene espressa in punti

---

<b>Sottoparte d'esame 2.2: Giochi di ruolo</b>	
Compito	In base a una descrizione scritta di una determinata situazione, i candidati svolgono un gioco di ruolo relativo al campo operativo D «Direzione delle HR / dell'ambito HR / del reparto HR» (ad esempio colloqui per concordare gli obiettivi, colloqui difficili, colloqui di disdetta, ecc.). Un'esperta o un esperto assume il ruolo del collaboratore sulla base di una descrizione di ruolo scritta. Al termine del gioco di ruolo viene svolto un colloquio di riflessione con il candidato, durante il quale gli viene chiesto di riflettere sul risultato del colloquio e sul proprio modo di procedere durante il colloquio (ad esempio autovalutazione del colloquio, giustificazione di affermazioni, discussione di alternative). I colloqui di riflessione vengono tenuti sulla base di linee guida di discussione.
Focus	Verifica delle competenze di comunicazione
Metodo	Breve studio di una situazione descritta in forma scritta, gioco di ruolo con il partner (esperta o esperto) e riflessione finale (autovalutazione)
Durata	5 minuti di preparazione, 15 minuti di gioco di ruolo, 10 minuti di riflessione
Tipo d'esame	Orale
Mezzi ausiliari	Nessuno
Valutazione	La valutazione viene espressa in punti

### 3.2.3 Parte d'esame 3 – Progettare e implementare programmi HR

<b>Sottoparte d'esame 3.1: Studio di un caso relativo a un programma HR</b>	
Compito	Nello studio di un caso scritto "Studio di un caso relativo a un programma HR" i candidati realizzano un concetto HR. Dal profilo del contenuto lo studio di un caso è focalizzato sul «Campo operativo C Sviluppo e implementazione di programmi HR» e «Campo operativo E Organizzazione del management dei gruppi di riferimento». I candidati elaborano un concetto in base a una situazione iniziale, propongono possibili varianti, redigono un budget e un piano d'azione. In seguito i candidati preparano il loro concetto per la presentazione alla direzione aziendale. I documenti vengono consegnati alle esperte e agli esperti al termine del tempo previsto.
Focus	Capacità di sviluppare un concetto, capacità di pianificazione e di budgeting
Metodo	Studio casi
Durata	120 minuti di studio casi/concetto più 60 minuti di preparazione della presentazione
Tipo d'esame	Scritto
Mezzi ausiliari	Nessuna limitazione (open books), il materiale per la preparazione della presentazione viene messo a disposizione sul posto
Valutazione	La valutazione viene espressa in punti

<b>Sottoparte d'esame 3.2: Presentazione e colloquio professionale su programmi HR</b>	
Compito	Nella sottoparte d'esame "Presentazione e colloquio professionale su programmi HR" viene simulata una riunione della direzione aziendale. La candidata o il candidato presenta alla direzione aziendale, in 15 minuti, il suo concetto elaborato nello "Studio di un caso relativo a un programma HR". L'obiettivo è di spiegare il concetto e convincere la direzione aziendale. Successivamente il concetto viene discusso, durante un colloquio professionale, considerando diversi punti di vista (ad esempio finanze, marketing, vendite) e vengono sviluppate delle varianti. Durante questa parte dell'esame le esperte e gli esperti assumono il ruolo di membri della direzione aziendale.
Focus	Capacità di presentare, capacità di argomentare, giustificare e pensare per alternative come pure ai rapporti professionali con i gruppi di riferimento
Metodo	Presentazione / Colloquio professionale
Durata	15 minuti di presentazione e successivamente 30 minuti di colloquio professionale
Tipo d'esame	Orale
Mezzi ausiliari	Documenti preparati per la presentazione
Valutazione	La valutazione viene espressa in punti

### 3.3 Sintesi delle parti d'esame e delle note

La tabella seguente riassume le parti d'esame e le durate degli esami.

Parte d'esame	Tipo d'esame	Durata
1 Partecipare a lavori inerenti a strategia e cultura	scritto	120 min.
2 Agire nel ruolo		
2.1 Critical Incidents	orale	30 min.
2.2 Giochi di ruolo	orale	30 min.
3 Progettare e implementare programmi HR		
3.1 Studio di un caso relativo a un programma HR	scritto	180 min. (inclusi 60 min. di preparazione della presentazione)
3.2 Presentazione e colloquio professionale su programmi HR	orale	45 min.
Totale		405 min.

### 3.4 Assegnazione delle note

L'esame è composto da tre parti che possono a loro volta essere suddivise in sottoparti. Le note delle sottoparti vengono espresse in punti interi o mezzi punti.

La nota di una parte d'esame corrisponde alla media, arrotondata a un decimale, delle note delle voci in cui la parte d'esame è suddivisa. Se il metodo di valutazione non contempla note di voci, la nota della parte d'esame viene espressa in punti interi o mezzi punti.

La nota complessiva è data dalla media delle note delle singole parti d'esame. Essa è arrotondata a un decimale.

### **3.5 Condizioni per il superamento dell'esame**

L'esame è superato se:

- a) la nota media complessiva è almeno 4.0;
- b) al massimo una parte d'esame ha una nota inferiore a 4.0;
- c) al massimo due sottoparti d'esame hanno una nota inferiore a 4.0;
- d) nessuna parte d'esame ha una nota inferiore a 3.0.

### **3.6 Procedura per coloro che non hanno superato l'esame**

La commissione d'esame informa i candidati sul superamento o il mancato superamento dell'esame. La decisione di mancato superamento viene inviata per lettera raccomandata, con allegato il certificato delle note e l'indicazione dei rimedi giuridici. Un eventuale ricorso deve essere inoltrato alla SEFRI (Segreteria di Stato per la formazione, la ricerca e l'innovazione) entro 30 giorni dalla notifica della decisione. La SEFRI mette a disposizione sulla propria homepage un memorandum sulla procedura di ricorso.

## **4 Emanazione**

Queste direttive entrano in vigore con l'approvazione della commissione d'esame, al più presto nella stessa data dell'entrata in vigore del regolamento d'esame.

Zurigo,

Associazione per gli esami professionali e professionali superiori

Presidente

Chris Dunkel

Vice-presidente

Jürg Studer

5 Allegato 1: Competenze per ciascun campo operativo  
 5.1 Sintesi delle competenze professionali operative di una direttrice /direttore delle risorse umane

Competenze per campo operativo		Competenze professionali operative						
		I	II	III	IV	V	VI	VII
A	Partecipazione a lavori inerenti a strategia e cultura	Partecipare alla definizione delle basi normative e darne un esempio sotto forma di modello	Partecipare in modo attivo e completo ai processi di strategia nella direzione aziendale	Ricavare dalla strategia aziendale i temi HR strategici	Fornire informazioni per la strategia HR	Ancorare lo sviluppo della cultura aziendale nei processi di strategia	Definire la politica del personale	Muoversi con grande abilità negli organi di direzione
B	Accompagnamento di processi d'implementazione della strategia e di processi di cambiamento	Analizzare i progetti di cambiamento con riferimento ai collaboratori	Animare e accompagnare i processi di cambiamento	Elaborare concetti d'implementazione in relazione allo sviluppo della strategia e della cultura	Fornire supporto alla direzione aziendale e alla linea nella comunicazione della strategia ai collaboratori	Accompagnare la linea nell'implementazione della strategia	Valutare l'accompagnamento esterno nei processi d'implementazione	Curare lo scambio regolare con la direzione aziendale / la linea
		Definire e valutare HR Analytics	Svolgere sondaggi presso i collaboratori e implementare provvedimenti					
C	Sviluppo e implementazione di programmi HR	Sviluppare programmi HR all'attenzione della direzione aziendale	Presentare programmi HR in modo convincente e indurre alle decisioni	Assicurare il management delle competenze all'interno dell'azienda	Accompagnare l'implementazione di programmi HR e misurare il contributo al successo dell'azienda	Creare le condizioni quadro ottimali in azienda per l'erogazione delle prestazioni di tutti i collaboratori		
D	Direzione delle HR / dell'ambito HR / del reparto HR	Pianificare l'impiego del personale e procurarsi il personale	Condurre la direzione dei collaboratori	Assicurare l'accordo sugli obiettivi, la qualificazione e lo sviluppo dei collaboratori HR	Organizzare la comunicazione con il team	Redigere e monitorare il budget HR	Realizzare l'organizzazione strutturale	Realizzare l'organizzazione dei processi
E	Organizzazione del management dei gruppi di riferimento	Tenere contatto con i posti rilevanti presso la Confederazione, il Cantone e l'economia in relazione a tematiche importanti	Costruire e curare contatti nella rete HR	Costruire e curare contatti con la commissione del personale e i sindacati	Gestire situazioni di conflitto e di crisi in relazione ai collaboratori			

## **5.2 Campo operativo A Partecipazione a lavori inerenti a strategia e cultura**

### **Competenza**

Le direttrici HR e i direttori HR sono parte integrante della direzione aziendale nell'elaborazione e l'adattamento delle basi normative come la carta dei principi, la visione, i principi base della politica aziendale dell'impresa o dell'organizzazione, ecc. Essi contribuiscono in modo competente alle attività di sviluppo nella direzione aziendale e ne danno esemplificazione, mediante modelli, nella loro attività quotidiana di direzione. Essi supportano, inoltre, la direzione nell'ancorare i principi normativi presso i collaboratori. Le direttrici HR e i direttori HR partecipano all'elaborazione della strategia dell'azienda o dell'organizzazione sia nel contesto globale che in modo focalizzato ai temi HR. Nel processo di strategia essi forniscono i dati necessari, li valutano in modo completo e partecipano con professionalità alle riunioni della direzione aziendale nelle quali si occupano anche della strategia di altre aree d'affari. Nel caso in cui esista una strategia aziendale, ne derivano una strategia HR e una politica HR chiare e coerenti. In caso contrario, identificano con la direzione aziendale una strategia HR. In entrambi i casi acquisiscono le informazioni e i dati rilevanti all'interno dell'azienda e nell'ambiente aziendale, li preparano in modo appropriato e presentano la strategia HR e la relativa politica HR al gruppo di direzione. Derivandoli dalla strategia HR, esaminano e definiscono gli ambiti tematici rilevanti per la politica del personale, tenendo in considerazione lo sviluppo della cultura nell'azienda. Nel processo globale di strategia e cultura, argomentano dal profilo economico-aziendale, presentano e documentano il loro contributo in modo comprensibile e sono in grado di mostrare come sia possibile misurare il contributo al successo dell'azienda.

### **Esempi di situazioni di lavoro tipiche**

#### **Partecipare in modo attivo e completo ai processi di strategia nella direzione aziendale**

Le direttrici HR e i direttori HR partecipano attivamente ai processi di sviluppo della strategia, elaborando i principi base per parti della strategia globale. Essi raccolgono dati, li analizzano, identificano i possibili rischi, tenendo in considerazione la situazione del proprio reparto, l'azienda nel suo complesso e l'ambiente economico. Nelle aziende attive a livello internazionale analizzano, per il proprio ambito di responsabilità, le opportunità e i limiti della strategia HR del gruppo. Essi predispongono le condizioni di base in modo appropriato e le espongono alle riunioni della direzione aziendale. Nelle discussioni sulla strategia giustificano le loro considerazioni nel proprio ambito, argomentandole in modo chiaro. Essi indicano i rischi e le opportunità, come pure gli ambiti potenziali di sviluppo. Con il proprio know-how danno un contributo attivo alla discussione di strategie relative ad altri ambiti.

#### **Definire la politica del personale**

Le direttrici HR e i direttori HR definiscono, insieme al gruppo di direzione, la politica del personale dell'azienda o adeguano con regolarità la politica del personale alle nuove circostanze. Essi analizzano la carta dei principi e la strategia dell'azienda e ne derivano come debba essere elaborata la politica del personale. Analizzano quale personale sia necessario per l'erogazione delle prestazioni e quali offerte e sistemi di incentivi debbano essere utilizzati per i collaboratori, eseguendo anche un confronto con i concorrenti. Essi definiscono le condizioni quadro e i processi in modo tale da garantire che i collaboratori possano svolgere i loro compiti principali in modo efficiente e in un ambiente motivante. Analizzano con regolarità i punti chiave su cui si basa la politica del personale e delineano possibili soluzioni.

Presentano le loro analisi nel gruppo di direzione, argomentano i loro principi di soluzione e si impegnano a trovare soluzioni ottimali per la strategia e i collaboratori. Per quanto riguarda la politica del personale di aziende attive a livello internazionale, essi tengono in considerazione le peculiarità e le esigenze specifiche di ciascuna area geografica.

Le direttrici HR e i direttori HR gestiscono attivamente l'Employer Branding e comunicano verso l'interno e verso l'esterno gli obiettivi, la cultura aziendale e la politica del personale in modo coerente con la comunicazione aziendale.

### **Competenze da dimostrare in dettaglio / Criteri di prestazione**

Le direttrici HR e i direttori HR sono in grado di ...

- partecipare alla definizione delle basi normative (carta dei principi, visione, principi della politica aziendale, ecc.) e implementarle praticamente nella loro attività quotidiana, come pure di sostenere i quadri dirigenti nel corrispondente dialogo e implementazione in azienda.
- partecipare in modo attivo e completo ai processi di strategia nella direzione aziendale.
- ricavare dalla strategia aziendale i temi strategici HR e identificarli insieme alla direzione aziendale.
- fornire tutte le informazioni importanti per la preparazione di una strategia HR.
- accelerare lo sviluppo della cultura aziendale e ancorarlo al processo d'implementazione della strategia.
- ricavare dalla strategia, definire e adeguare regolarmente la politica del personale in collaborazione con il gruppo di direzione.
- sintetizzare la politica del personale nei suoi obiettivi e nelle sue linee d'azione principali, comunicandoli in forma comprensibile e che resti impressa nella mente.
- muoversi con grande abilità nei gruppi di direzione.

Le direttrici HR e i direttori HR dispongono di ...

- conoscenze approfondite nell'ambito della direzione normativa e strategica dell'azienda, come pure nello sviluppo della strategia e della cultura.
- conoscenze approfondite della propria azienda e dell'ambiente economico.
- buone conoscenze economico-aziendali.
- buone conoscenze del mercato del lavoro nazionale e internazionale, come pure delle regolamentazioni.
- conoscenze approfondite di concetti attuali e delle moderne tendenze nella politica del personale.
- buone conoscenze metodologiche nello sviluppo e adeguamento della politica del personale.
- una conoscenza operativa nell'ambito della pianificazione e della strutturazione dei processi di sviluppo della strategia.
- conoscenze approfondite nell'ambito del Change Management.
- conoscenze approfondite sul significato, la formulazione e il trasferimento dell'Employer Branding verso l'interno e verso l'esterno.
- un ampio repertorio di tecniche di comunicazione e di presentazione.
- un ampio repertorio di metodi di analisi e di problem solving.
- un repertorio di fonti d'informazione interne ed esterne.



Le direttrici HR e i direttori HR sono ...

- in grado di verificare l'implementazione delle basi normative nell'attività quotidiana e, se del caso, ricavare misure di ottimizzazione.
- in grado di analizzare i dati e le informazioni importanti per il processo di sviluppo della strategia, ricavandone opportunità e rischi giustificati come pure gli ambiti di potenziale sviluppo.
- impegnati ad analizzare il loro contributo alla strategia in modo orientato al gruppo obiettivo, difenderlo in modo competente e giustificarlo in modo comprensibile.
- motivati a portare attivamente il proprio know-how e spirito critico negli altri ambiti di sviluppo della strategia.
- motivati a collaborare in modo proattivo e cooperativo con la direzione aziendale.
- in grado di identificare i temi HR importanti nella derivazione della strategia aziendale e di ricavarne i campi operativi di rilevanza strategica.
- impegnati a crearsi una buona rete, rilevando ed elaborando sistematicamente i bisogni e i problemi presso le persone di conduzione.
- consapevoli dell'importanza di una buona cultura aziendale.
- motivati a portare regolarmente la cultura dell'azienda e delle relazioni nel gruppo di direzione e, se necessario, presentare proposte di miglioramento.
- in grado di esaminare l'interazione tra la strategia, gli adattamenti della strategia, il successo dell'azienda, la cultura e i potenziali effetti sulla cultura e, se necessario, ricavarne misure di ottimizzazione.
- consapevoli dell'importanza del sistema di incentivi, come pure delle condizioni quadro per un ambiente di lavoro motivante per i collaboratori.
- impegnati a gestire l'Employer Branding coerentemente alla comunicazione dell'azienda e a comunicarlo sia all'interno che all'esterno.
- in grado di dedurre una politica del personale coerente sulla base della carta dei principi e della strategia dell'azienda.
- motivati a mantenersi costantemente aggiornati sui concetti e le tendenze più attuali di una politica del personale moderna.
- in grado di analizzare regolarmente i punti centrali nella politica del personale, derivando possibili soluzioni.
- consapevoli dell'importanza di un comportamento professionale, attendibile e sicuro di sé, come pure del loro ruolo di buon esempio per i quadri dirigenti e i collaboratori.
- in grado di formulare e dimostrare, in modo comprensibile, l'importanza e gli effetti misurabili del loro contributo al successo dell'azienda.
- in grado di analizzare i temi HR importanti dal punto di vista economico-aziendale e ricavarne argomenti per la discussione nel gruppo di direzione.

### **5.3 Campo operativo B: Accompagnamento di processi d'implementazione della strategia e di processi di cambiamento**

Le direttrici HR e i direttori HR assumono un ruolo attivo nella direzione aziendale per quanto riguarda l'implementazione della strategia aziendale e l'elaborazione dei progetti di cambiamento. Essi analizzano i processi di cambiamento e gli effetti sui collaboratori, presentano alla direzione aziendale le loro analisi e conclusioni, come pure i principi di soluzione inerenti i contratti con i lavoratori. Tengono inoltre in considerazione le diverse priorità e ambiti conflittuali che possono presentarsi nel processo di cambiamento. Accompagnano quindi i quadri dirigenti nell'implementazione dei progetti di cambiamento, mettono a loro disposizione gli strumenti per i processi di cambiamento e di comunicazione, mostrando loro le possibili insidie e le relative contromisure.

In collaborazione con la direzione aziendale e la linea, le direttrici HR e i direttori HR elaborano programmi d'implementazione sullo sviluppo della strategia e della cultura, derivandoli dalla strategia aziendale. Essi redigono piani d'implementazione appropriati e determinano le misure di comunicazione. All'occorrenza valutano se debba essere richiesto il supporto di specialisti esterni per l'accompagnamento dell'implementazione. Durante l'implementazione supportano la direzione aziendale e la linea nel coinvolgere i collaboratori in modo orientato agli obiettivi, collaborando con le persone di conduzione come sparring partner. Essi elaborano appropriati controlling HR al fine di condurre in modo ottimale il reparto del personale mediante indicatori chiave.

Le direttrici HR e i direttori HR curano un regolare scambio con la direzione aziendale e la linea, discutendo i temi HR importanti, raccogliendo le esigenze, analizzando gli indicatori chiave HR ed eseguendo sondaggi presso i collaboratori. Essi presentano i risultati e le misure di ottimizzazione alla direzione aziendale e garantiscono l'implementazione di tali misure con i quadri dirigenti e i collaboratori.

#### **Esempi di situazioni di lavoro tipiche**

##### **Analizzare i progetti di cambiamento**

Per quanto riguarda i cambiamenti in essere, le direttrici HR e i direttori HR sono coinvolti nel gruppo di direzione in relazione alla strutturazione del progetto. Essi analizzano i cambiamenti in essere su temi relativi ai collaboratori. In questo sono spesso confrontati con il fatto che la situazione di partenza non sia chiara e che vi sono priorità diverse all'interno dell'azienda. Essi analizzano quali sono gli effetti potenziali dei cambiamenti sui collaboratori, quali competenze vengono perse o devono essere ricostruite. Esaminano, inoltre, quali effetti hanno i cambiamenti sull'organizzazione strutturale e procedurale ed elaborano un programma su quali provvedimenti siano necessari in azienda. Essi presentano le loro analisi e i principi di soluzione nel gruppo di direzione e si impegnano a cercare una soluzione contrattuale per i lavoratori.

##### **Accompagnare la linea nell'implementazione della strategia**

Le direttrici HR e i direttori HR accompagnano la linea nell'implementazione della strategia e della cultura. Essi supportano la linea come sparring partner nella definizione di obiettivi e consentono loro di condurre bene il processo. Danno consigli su come possa essere organizzato il processo e su come possono essere coinvolti i collaboratori. Essi richiamano l'attenzione sulle paure e gli atteggiamenti difensivi dei collaboratori, supportando i quadri dirigenti nel riuscire a identificare provvedimenti appropriati. Sono a disposizione come supporto, senza tuttavia assumersi le responsabilità della linea.

#### **Competenze da dimostrare in dettaglio / Criteri di prestazione**

Le direttrici HR e i direttori HR sono in grado di ...

- analizzare gli effetti sui collaboratori dei progetti di cambiamento e rifletterne con la direzione aziendale.
- orientare e accompagnare progetti di cambiamento.
- elaborare, con la direzione aziendale e la linea, programmi d'implementazione e misure di comunicazione sullo sviluppo della strategia e della cultura, accompagnandoli nell'implementazione.
- valutare accompagnamenti esterni nel processo d'implementazione.
- curare uno scambio regolare con la direzione aziendale e la linea.
- definire e analizzare gli indicatori chiave importanti per il controlling HR.
- sviluppare concetti per i sondaggi presso i collaboratori e analizzarne i risultati.

Le direttrici HR e i direttori HR dispongono di ...

- conoscenze approfondite nell'ambito del change management (analisi, pianificazione, implementazione).
- conoscenze approfondite nell'ambito della cultura aziendale e un ampio repertorio di misure di ottimizzazione della cultura.
- solide conoscenze nell'ambito del management della strategia e dell'implementazione della strategia.
- un ampio repertorio di tecniche e misure di comunicazione nell'ambito dell'implementazione della strategia, del change management e dello sviluppo della cultura.
- solide competenze di coaching.
- buone conoscenze nella formulazione di criteri sui requisiti da porre a consulenti esterni.
- un repertorio di networking esterno.
- ottime capacità di pianificazione.
- un ampio repertorio di tecniche di comunicazione, di feedback e di conduzione di colloqui.
- una conoscenza approfondita degli indicatori HR importanti e della loro analisi.
- solide conoscenze nell'acquisizione di dati benchmark.
- conoscenze di base di statistica e conoscenze nel design di sondaggi.

Le direttrici HR e i direttori HR sono ...

- pronti ad affrontare in modo professionale situazioni non chiare, pressione elevata e molteplici priorità.
- impegnati, nei processi di cambiamento, a considerare con attenzione i bisogni e le paure dei collaboratori e a sensibilizzare il gruppo di direzione in merito.
- in grado di analizzare gli effetti sui collaboratori, sensibilizzare la direzione aziendale e trarre conclusioni per l'attuazione del progetto.
- impegnati nel gruppo di direzione a promuovere il coinvolgimento dei collaboratori e a farsi garanti di una comunicazione comprensibile dei progetti di cambiamento.
- motivati a preparare la linea ad accompagnare bene i processi di cambiamento a livello oggettivo e relazionale.
- in grado di riconoscere situazioni critiche, avviando i corrispondenti provvedimenti a livello di reparto e di tutta l'azienda.
- motivati a coinvolgere i collaboratori in modo appropriato nel programma d'implementazione.
- in grado di pianificare misure di sviluppo della strategia e della cultura pertinenti e realizzabili, implementandole con il gruppo di direzione.

- in grado di esaminare i margini di manovra nei programmi d'implementazione e derivarne eventuali misure di ottimizzazione.
- consapevoli dell'importanza di un linguaggio comprensibile in relazione alla strategia.
- impegnati a sensibilizzare la linea e la direzione aziendale alle sfide comunicative.
- in grado di mostrare in modo semplice e comprensibile, sia all'interno che all'esterno, la cultura mirata in azienda nella sua interdipendenza e interazione con la strategia dei prodotti / servizi e il corrispondente comportamento.
- in grado di analizzare la complessità della strategia e derivarne misure di comunicazione appropriate per i collaboratori.
- in grado di analizzare con continuità il processo d'implementazione e, se del caso, ricavare misure di ottimizzazione.
- disposti a riflettere regolarmente sul proprio ruolo e sul ruolo della linea nel processo d'implementazione, ricavando eventuali provvedimenti.
- in grado di valutare i requisiti da porre a un accompagnamento esterno, identificando i possibili partner.
- consapevoli dell'importanza di uno scambio regolare con la direzione aziendale e con gli opinion maker, curandoli attivamente.
- impegnati a coltivare relazioni cooperative e affidabili, come pure ad agire come sparring partner.
- motivati a discutere in modo proattivo temi HR rilevanti come pure tematiche sgradevoli.
- in grado di identificare i temi HR rilevanti dai colloqui con la direzione aziendale o la linea e derivarne misure di ottimizzazione.
- consapevoli dell'importanza di un controlling HR, quindi della visualizzazione dei successi e degli insuccessi.
- in grado di rilevare e analizzare gli indicatori importanti, confrontandoli con il benchmark e ricavando provvedimenti appropriati da presentare alla direzione aziendale.
- consapevoli dell'importanza di una comunicazione trasparente dei risultati alla direzione aziendale e ai collaboratori.
- in grado di valutare i risultati tratti dai sondaggi presso i collaboratori e ricavarne misure di ottimizzazione.

#### **5.4 Campo operativo C: Sviluppo e implementazione di programmi HR**

Le direttrici HR e i direttori HR sviluppano programmi HR orientati al mercato, innovativi e vantaggiosi per tutte le responsabilità e i processi della catena del valore HR e li presentano in modo convincente alla direzione aziendale.

Nell'implementazione dei programmi HR, le direttrici HR e i direttori HR creano condizioni quadro ottimali per l'erogazione delle prestazioni di tutti i collaboratori nell'azienda. Nei programmi HR, essi pianificano e dirigono i processi d'implementazione, garantendo le condizioni quadro necessarie, le risorse, gli strumenti, i mezzi di comunicazione e il controllo dei risultati.

Le direttrici HR e i direttori HR eseguono il costante monitoraggio dei cambiamenti nell'ambiente economico, politico, sociale e tecnologico. In base ai risultati di questo monitoraggio, essi analizzano regolarmente quali competenze sono disponibili in azienda e quali devono essere create, guidando questo processo. Essi identificano i bisogni di formazione di base che ne risultano, come pure le necessità di sviluppo del personale o di reclutamento di nuovo personale.

## **Esempi di situazioni di lavoro tipiche**

### **Sviluppare programmi HR all'attenzione della direzione aziendale**

Le direttrici HR e i direttori HR sviluppano programmi HR per tutte le responsabilità e i processi della catena del valore HR e li sottopongono alla direzione aziendale. Oltre a ciò, propongono alla direzione aziendale programmi HR innovativi, considerando i cambiamenti nell'azienda o nel mercato. Essi ricavano dalla strategia, dalla cultura, ma anche dall'ambiente di mercato (concorrenti), quali programmi HR devono essere implementati. Assegnano priorità ai programmi in base alla loro urgenza e importanza per l'azienda, scegliendo temi e programmi appropriati e adatti all'azienda. Essi definiscono gli obiettivi e il contenuto dei programmi, come pure le condizioni quadro da considerare. A dipendenza del tema, creano un team di lavoro con i gruppi di riferimento rilevanti in modo da concretizzare il programma. Essi sviluppano i programmi HR, inclusi i relativi piani d'implementazione, e formulano raccomandazioni all'attenzione della direzione aziendale.

### **Accompagnare l'implementazione di programmi HR e misurare il contributo al successo dell'azienda o dell'organizzazione**

Le direttrici HR e i direttori HR pianificano e accompagnano l'implementazione di programmi HR in azienda. Essi guidano il processo d'implementazione e delegano compiti ai loro collaboratori. Sviluppano una pianificazione realistica e creano le condizioni quadro necessarie (finanziarie, relative al personale, tecnologiche, ecc.). Essi garantiscono che vengano sviluppati gli strumenti necessari per l'implementazione e che le persone interessate vengano formate al loro utilizzo. Garantiscono, inoltre, la comunicazione interna. Essi sono a disposizione durante la fase d'introduzione, assicurando sia il controllo dei risultati dell'implementazione che la misurazione del contributo al successo dell'azienda.

### **Competenze da dimostrare in dettaglio / Criteri di prestazione**

Le direttrici HR e i direttori HR sono in grado di ...

- sviluppare programmi HR all'attenzione della direzione aziendale.
- presentare programmi HR in modo convincente, mostrando il loro contributo al successo dell'azienda e provocando la presa di decisioni.
- garantire il management delle competenze all'interno dell'azienda.
- accompagnare l'implementazione dei programmi HR.
- creare condizioni quadro ottimali e attrattive per l'erogazione delle prestazioni di tutti i collaboratori in azienda.

Le direttrici HR e i direttori HR dispongono di ...

- ampie conoscenze sulle tendenze attuali, sui concetti, processi e tecnologie nelle HR.
- solide conoscenze nei metodi di soluzione dei problemi e solide conoscenze metodologiche nello sviluppo di programmi.
- un ampio repertorio di tecniche di conduzione di colloqui, di presentazione e di argomentazione.
- solide conoscenze nel panorama della formazione di base e della formazione continua, nelle misure di sviluppo del personale e nelle strategie di reclutamento che ne derivano.
- conoscenze attuali delle fonti d'informazione appropriate e degli studi più recenti.
- conoscenze approfondite di project management.
- conoscenze operative nella pianificazione e nella delega dell'implementazione.
- ampie conoscenze nell'allestimento di un posto di lavoro moderno (ad esempio organizzazione del lavoro, diversità, salute e sicurezza).
- solide conoscenze delle condizioni quadro di legge in relazione a modelli di lavoro alternativi.

Le direttrici HR e i direttori HR sono ...

- impegnati a sviluppare in team programmi HR orientati al cliente, integrando i bisogni dei diversi gruppi di riferimento.
- pronti a informarsi con continuità sulle tendenze e le tecnologie, integrandole nei programmi HR.
- in grado di derivare dalla strategia, dalla cultura e dall'ambiente di mercato tutti i processi della catena del valore HR.
- in grado di riconoscere i cambiamenti importanti nell'azienda o nel mercato e di dedurne programmi HR innovativi.
- in grado di ridurre la complessità della situazione di partenza e sviluppare programmi strutturati, adattati all'azienda e comprensibili.
- impegnati a mostrarsi professionali e convincenti.
- in grado di presentare gli effetti dei programmi HR sul successo dell'azienda in modo comprensibile ed attendibile.
- in grado di valutare in modo completo le riunioni della direzione aziendale e ricavarne tutte le basi e gli argomenti rilevanti per la decisione.
- consapevoli dell'importanza di una gestione continuativa delle competenze.
- in grado di analizzare regolarmente i molteplici bisogni di competenze in azienda in vista dei futuri cambiamenti nell'ambiente e ricavarne i relativi processi.
- impegnati a verificare regolarmente il risultato dell'implementazione.
- impegnati a garantire una comunicazione trasparente e orientata ai gruppi obiettivo.
- consapevoli dell'importanza di una buona rete in azienda al fine di ancorare i programmi HR in modo sostenibile.
- in grado di esaminare i programmi d'implementazione HR dal punto di vista della realizzabilità e ricavarne eventuali misure di ottimizzazione.
- consapevoli dell'opportunità di essere percepito come datore di lavoro attrattivo grazie a buone condizioni quadro.
- in grado di identificare i programmi e i processi HR, che supportano il più possibile i quadri dirigenti e i collaboratori nei loro compiti operativi, nel modo più opportuno e motivante.
- in grado di esaminare regolarmente le condizioni di lavoro, deducendo eventuali misure di ottimizzazione.

## **5.5 Campo operativo D: Direzione delle HR / dell'ambito HR / del reparto HR**

Le direttrici HR e i direttori HR sono responsabili della composizione ottimale del personale e del reclutamento del personale nel reparto HR. Essi dirigono i loro collaboratori nell'attività quotidiana, assegnano compiti completi e chiari, li accompagnano individualmente nell'esecuzione e garantiscono accordi sugli obiettivi, qualificazione e sviluppo dei collaboratori HR. Informano i collaboratori in modo orientato ai destinatari e ai gruppi obiettivo mediante canali appropriati (ad esempio riunioni di team) su temi importanti discussi dalla direzione aziendale. Durante le riunioni garantiscono uno scambio di know-how ed elaborano sfide attuali orientate alla soluzione.

Sulla base del budget globale dell'azienda, le direttrici HR e i direttori HR redigono un budget adeguato per il reparto del personale, lo analizzano regolarmente mediante indicatori, derivano misure di ottimizzazione, realizzano un riassunto dei costi trasparente e lo presentano al gruppo di direzione.

Le direttrici HR e i direttori HR realizzano, nel loro reparto, una struttura organizzativa e una struttura dei processi orientata ai bisogni e secondo un punto di vista economico-aziendale.

## **Esempi di situazioni di lavoro tipiche**

### **Condurre la direzione dei collaboratori**

Uno dei compiti principali delle direttrici HR e dei direttori HR è di assistere i propri collaboratori. Essi assegnano ai collaboratori incarichi coerenti con gli obiettivi del reparto, l'organizzazione e la governance del reparto HR e che corrispondono alle competenze e alle responsabilità. Nel quadro dello svolgimento di questi incarichi, forniscono supporto ai collaboratori e danno un regolare feedback sulle prestazioni. In questo modo promuovono una cultura attiva del feedback. Essi gestiscono i collaboratori in modo professionale e orientato all'obiettivo, anche in situazioni difficili (conflitti, ecc.). Essi organizzano il processo di consulenza ai collaboratori HR in modo appropriato (Performance Management) e prestano attenzione a tenere riunioni a cadenza regolare, come pure a fornire feedback sulla prestazione e la cultura nella collaborazione.

### **Redigere e monitorare il budget**

Le direttrici HR e i direttori HR redigono un budget annuale per il reparto del personale, coerente con il budget globale dell'azienda. Essi calcolano i costi e valutano diverse varianti. Presentano il budget alle istanze superiori. Durante l'anno le direttrici HR e i direttori HR eseguono regolarmente confronti tra i dati preventivi e i dati consuntivi per stabilire il rispetto del budget e, se necessario, ricavano misure di ottimizzazione. Essi individuano i driver di costo rilevanti e analizzano i possibili risparmi, calcolando inoltre i principali indicatori per la conduzione (indici). Implementano le conseguenti misure di ottimizzazione con il loro team. Le direttrici HR e i direttori HR redigono regolarmente un riassunto dei costi chiaro e ne fanno rapporto al gruppo di direzione.

## **Competenze da dimostrare in dettaglio / Criteri di prestazione**

Le direttrici HR e i direttori HR sono in grado di ...

- pianificare l'impiego di personale nel loro reparto e di acquisire personale.
- assegnare ai propri collaboratori compiti chiari e completi e li accompagnano individualmente nell'esecuzione.
- garantire gli accordi sugli obiettivi, le qualificazioni e lo sviluppo dei collaboratori HR.
- fornire informazioni ai collaboratori mediante canali appropriati in modo orientato ai destinatari e ai gruppi obiettivo.
- redigere un budget per il reparto del personale coerente con il budget globale dell'azienda.
- definire la struttura organizzativa e l'organizzazione dei processi nel proprio reparto, in modo coerente ai bisogni e secondo considerazioni economico-aziendali.

Le direttrici HR e i direttori HR dispongono di ...

- conoscenze approfondite nella formulazione dei profili dei requisiti, dei profili di competenze e nella conduzione dei colloqui di reclutamento.
- un ampio repertorio di tecniche di conduzione.
- solide conoscenze delle tecniche di feedback.
- competenze operative nella formulazione di obiettivi misurabili.
- un'ampia comprensione dei fattori che possono influenzare il transfer dell'apprendimento nella pratica.
- ottime conoscenze nella conduzione dei colloqui con i collaboratori.
- ampie conoscenze nella gestione delle informazioni e dei diversi canali di comunicazione.
- solide conoscenze nella gestione dei preventivi e nell'identificazione dei driver di costo.
- solide conoscenze delle forme organizzative.

- conoscenze metodologiche nel management dei processi.
- conoscenze attuali degli sviluppi e delle innovazioni tecnologiche nell'ambito dei processi HR.

Le direttrici HR e i direttori HR sono ...

- in chiaro sul profilo dei requisiti e delle competenze dei posti da occupare.
- in grado di analizzare il processo di candidatura (documenti di candidatura, colloqui di candidatura) in base a criteri e derivarne decisioni relative al personale.
- consapevoli dell'importanza di feedback costruttivi, promuovendoli attivamente.
- impegnati a condurre i collaboratori in modo professionale e orientato all'obiettivo, anche in situazioni difficili.
- motivati ad assumere un atteggiamento rispettoso nei confronti di tutti i collaboratori, incoraggiandoli nella giusta misura e rendendo possibile il loro successo.
- in grado di riflettere regolarmente sulle prestazioni dei collaboratori nel quadro della determinazione della posizione, definendo eventualmente le misure adeguate.
- consapevoli dell'importanza della conduzione dei colloqui con i collaboratori.
- impegnati a condurre colloqui con i collaboratori in modo professionale, strutturato e orientato agli obiettivi.
- in grado di valutare in modo realistico i punti forti e i punti deboli dei propri collaboratori, derivando misure appropriate.
- impegnati a organizzare e garantire il flusso delle informazioni in modo appropriato, conducendo un dialogo attivo.
- motivati a dirigere le riunioni in modo orientato all'obiettivo.
- in grado di riflettere con il proprio team al fine di constatare di averlo informato in modo adeguato, prendendo insieme eventuali misure di ottimizzazione.
- in grado di valutare con regolarità il confronto tra il budget e i costi e, se del caso, derivarne le relative misure di ottimizzazione.
- in grado di valutare anche gli sviluppi a lungo termine e i loro effetti sui budget futuri. Per i budget futuri, essi tengono in considerazione anche l'evoluzione a lungo termine e i bisogni.
- sono consapevoli dell'importanza di progettare l'organizzazione strutturale in modo tale da disporre di spazi sufficienti per la direzione strategica e i contatti con i clienti interni ed esterni.
- in grado di sottoporre regolarmente l'organizzazione strutturale a un esame critico, adottando una visione olistica dell'azienda e adeguandola se necessario.
- impegnati a tenere sufficientemente in considerazione gli aspetti economico-aziendali nell'organizzazione dei processi.
- in grado di analizzare criticamente lo svolgimento dei processi, realizzare analisi "make-or-buy" e, se del caso, dedurne decisioni.

## 5.6 Campo operativo E: Organizzazione del management dei gruppi di riferimento

Le direttrici HR e i direttori HR curano i contatti con i posti importanti (ad esempio uffici del lavoro, assicurazioni sociali, servizi sociali, collaborazione con gli organi cantonali) presso la Confederazione, il Cantone e l'economia. Essi seguono l'evoluzione giuridica e politica, si informano nelle diverse reti sugli sviluppi, le tendenze e le sfide attuali all'interno e all'esterno del proprio settore. Essi sono attivi nelle reti HR, partecipano ad eventi, scambiano esperienze e Best-Practices.

Le direttrici HR e i direttori HR curano un regolare contatto con la commissione del personale e, se necessario, con i sindacati, partecipano a riunioni, raccolgono le richieste dei collaboratori e discutono



proposte orientate alla soluzione. Essi elaborano svariate situazioni di conflitto e di crisi dei collaboratori in modo orientato alla soluzione, coinvolgendo gli specialisti necessari (ad esempio giuristi, psicologi, commissione del personale, Care Team, ecc.). Garantiscono inoltre la comunicazione interna ed, eventualmente, esterna e sono le persone di riferimento per le autorità esterne (ad esempio tribunali o polizia).

### **Esempi di situazioni di lavoro tipiche**

#### **Curare i contatti con la commissione del personale e i sindacati**

Le direttrici HR e i direttori HR curano regolarmente il contatto con la commissione del personale e, se del caso, con i sindacati. Partecipano a riunioni, ricevono le richieste dei collaboratori, discutono proposte e soluzioni. Essi negoziano soluzioni all'interno della loro libertà d'azione, ma ne riconoscono anche i limiti. In situazioni di crisi o nei processi di cambiamento essi coinvolgono nel processo la commissione del personale e i sindacati, come punti di collegamento con i collaboratori.

#### **Gestire situazioni di conflitto e di crisi**

Le direttrici HR e i direttori HR e i loro collaboratori sono coinvolti attivamente in situazioni di conflitto e di crisi che riguardano singoli collaboratori o reparti. Le situazioni di conflitto e di crisi possono essere di natura diversa: conflitti nel team, reclami, licenziamenti, infortuni sul lavoro, suicidio / morte di un collaboratore, minacce di sciopero, ecc. Essi definiscono i processi corrispondenti (posti di contatto, responsabilità, ecc.). In casi concreti adottano i provvedimenti necessari, coinvolgono i posti rilevanti e coordinano le attività. Tengono colloqui e trattative con le persone o i gruppi, rispettivamente vi partecipano e agiscono in modo da trovare soluzioni appropriate. Le direttrici HR e i direttori HR garantiscono l'accompagnamento dei collaboratori interessati e delle persone di conduzione, adottano misure per affrontare i conflitti e le crisi, coordinano l'eventuale impiego di specialisti (ad esempio giuristi, psicologi, società di consulenza specializzate, Care team). Garantiscono inoltre la comunicazione interna ed, eventualmente, esterna e sono le persone di riferimento per le autorità esterne (ad esempio tribunali o polizia).

### **Competenze da dimostrare in dettaglio / Criteri di prestazione**

Le direttrici HR e i direttori HR sono in grado di ...

- curare i contatti con i posti rilevanti presso la Confederazione, il Cantone e l'economia.
- curare contatti nella rete HR.
- curare contatti con la commissione del personale e i sindacati.
- organizzare il management delle situazioni di conflitto e di crisi in relazione ai collaboratori e definire responsabilità e processi appropriati.

Le direttrici HR e i direttori HR dispongono ...

- di buone conoscenze dei partner importanti presso Confederazione, Cantone e nell'economia.
- di ottime conoscenze degli sviluppi economici e aziendali.
- di conoscenze approfondite nell'ambito della collaborazione con le autorità prevista dalla legge, come pure buone conoscenze del diritto di coinvolgimento dei sindacati e dei collaboratori.
- del desiderio di essere attivi come esperti nei gruppi di lavoro del Cantone e della Confederazione.
- della motivazione di dare il loro contributo attivo alle associazioni economiche regionali e nazionali.
- di conoscenze approfondite delle reti HR importanti.

- di ottime conoscenze in relazione alle tecniche di negoziazione, alla gestione dei conflitti e delle situazioni di crisi.
- di buone conoscenze relative agli aspetti legali e alle offerte di sostegno in relazione ai conflitti.
- di spiccate abilità comunicative.

Le direttrici HR e i direttori HR sono ...

- consapevoli dell'importanza della cura continua della rete e la implementano in modo proattivo.
- motivati a condividere il proprio know-how HR all'interno del settore.
- in grado di analizzare sviluppi e sfide provenienti dall'ambiente, come pure le esperienze e le Best Practice di altri direttori HR e direttrici HR, ricavando le conseguenze per la propria azienda.
- disposti a segnalare aperture verso le preoccupazioni dei collaboratori e a discuterne in modo orientato alla soluzione.
- consapevoli che in situazioni difficili, un coinvolgimento attivo della commissione del personale o dei rappresentanti sindacali può essere cruciale per il successo.
- in grado di analizzare le differenze con la commissione del personale, ricavando sia proposte orientate alla soluzione che soluzioni.
- impegnati a gestire i conflitti e le situazioni di crisi in modo tale che l'azienda possa continuare a svolgere i propri compiti operativi, per quanto possibile senza intoppi.
- motivati, in situazioni difficili, a entrare in empatia con altre persone.
- in grado di valutare le situazioni di conflitto e di crisi e di derivarne tutte le misure e le decisioni necessarie, che possono aiutare l'azienda a continuare in modo ottimale ad eseguire i propri compiti operativi.

## 6 Allegato 2: Glossario<sup>1</sup>

Analisi del colloquio	L'analisi del colloquio è una forma d'esame mediante la quale vengono verificate le competenze comunicative in diverse situazioni di colloquio. I candidati osservano un colloquio o l'estratto di un colloquio dal vivo o attraverso un filmato, analizzano il comportamento di comunicazione del professionista e successivamente presentano oralmente il loro risultato alle esperte e agli esperti.
Attestato federale di capacità AFC	Titolo conseguito al termine di una formazione di base triennale o quadriennale.
Attestato professionale federale APF	Titolo conseguito al superamento di un esame federale di professione.
Campo operativo	(vedere anche Competenza professionale operativa / Ambito delle competenze operative) Il campo operativo comprende diverse competenze tratte dal profilo di qualificazione, che vengono raggruppate in moduli tematici significativi. I moduli si orientano idealmente alla logica della pratica e non a una logica disciplinare.
Caso di studio guidato	Il caso di studio guidato è una forma d'esame mediante la quale i candidati, partendo da una situazione pratica complessa, elaborano consecutivamente diversi compiti parziali. Questi compiti parziali sono ricavati da processi e compiti rilevanti della professione e richiedono, ad esempio, l'analisi di una determinata situazione, l'elaborazione di conclusioni, l'elaborazione di un programma o anche un'applicazione concreta.
Certificato federale di formazione pratica CFP	Titolo conseguito al termine di una formazione professionale di base biennale.
Cestino della posta	Il cestino della posta (in-basket) è una forma d'esame in cui i candidati devono assegnare priorità a diverse attività tratte dal lavoro quotidiano. Queste attività a cui assegnare le priorità vengono messe a disposizione dei candidati sotto forma di diversi documenti.
Colloquio professionale	Il colloquio professionale è una forma d'esame nella quale i candidati affrontano un argomento tecnico con un esperto o un'esperta. Durante questo colloquio essi mostrano di disporre di una comprensione tecnica della materia e di essere in grado di argomentare, riflettere e pensare sotto forma di alternative.
Competenza professionale operativa / Ambito delle competenze operative	La competenza è la capacità dell'individuo di risolvere efficacemente determinati problemi e di far fronte a situazioni concrete. La competenza professionale operativa è la capacità di un individuo di esercitare con successo un'attività professionale facendo ricorso alle proprie competenze personali, metodologiche, professionali e sociali.

<sup>1</sup> Alcuni termini sono stati ripresi dal glossario della SEFRI (Segreteria di Stato per la formazione, la ricerca e l'innovazione)

<p> <b>Criterio di valutazione</b> </p>	<p>           Un criterio di valutazione indica in quale misura viene verificata una competenza. I criteri di misura includono le conoscenze professionali e le competenze richieste. I criteri vengono formulati prima dell'esame e indicano in modo preciso cosa è previsto e sarà osservato, quali prestazioni adempiono i criteri, quali competenze si devono possedere per fornire una buona prestazione. Essi servono come base per la correzione o la valutazione di un esame.         </p>
<p> <b>Critical Incidents</b> </p>	<p>           I Critical Incidents sono una forma d'esame. Un Critical Incident descrive una situazione importante al posto di lavoro che può essere risolta mediante un insieme di competenze. Ai candidati viene presentata una situazione pratica sulla base della quale descrivono un approccio concreto.         </p>
<p> <b>Dimensione di competenza: atteggiamento, motivazione</b> </p>	<p>           → Competenza (operativa) che si riferisce agli aspetti motivazionali che sono necessari per la prontezza ad agire con successo.         </p>
<p> <b>Dimensione di competenza: conoscere / comprendere</b> </p>	<p>           → Competenza (operativa) che si riferisce alle conoscenze professionali di cui dispone una persona. Esse comprendono ad esempio il sapere professionale, le basi teoriche, la conoscenza di metodi e processi.         </p>
<p> <b>Dimensione di competenza: metacognizione</b> </p>	<p>           → Competenza (operativa) che si riferisce alla capacità di riflessione e analisi necessaria per un'impostazione professionale del comportamento descritto.         </p>
<p> <b>Dimensione di competenza: potenziale d'implementazione</b> </p>	<p>           → Competenza (operativa) che si riferisce alla capacità d'implementazione. Essa descrive un'attività o un'azione concreta in una situazione lavorativa.         </p>
<p> <b>Direttive</b> </p>	<p>           Le direttive contengono informazioni più approfondite sul regolamento d'esame. Vengono emanate dalla commissione d'esame, dalla commissione per la garanzia della qualità o dall'organo responsabile e hanno la funzione di spiegare meglio ai candidati il contenuto del regolamento. A differenza di quest'ultimo, le direttive non contengono disposizioni normative. Le direttive devono essere redatte in modo da permettere il superamento dell'esame anche a chi non ha frequentato un corso, quindi i criteri di valutazione (i criteri legati alle prestazioni) devono essere definiti per ogni parte d'esame.         </p>
<p> <b>Discussione di gruppo</b> </p>	<p>           La discussione di gruppo è una forma d'esame nella quale i candidati devono discutere una questione all'interno di un gruppo e devono poter giungere a una decisione congiunta, rispettivamente a un risultato comune. Durante questo processo vengono osservati da un gruppo di esperti e di esperte.         </p>
<p> <b>Domande di conoscenza e comprensione</b> </p>	<p>           Il metodo d'esame "Domande di conoscenza e comprensione" è parte di un esame scritto. Esso comprende domande chiuse (ad esempio domande sì/no, single choice, multiple choice, domande di assegnazione, domande di messa in sequenza) e domande aperte (ad esempio risposte sotto forma di testo, compiti relativi a una situazione)         </p>
<p> <b>Esame pratico</b> </p>	<p>           Nel quadro di un esame pratico, il candidato realizza un'applicazione pratica in condizioni reali. L'esame si svolge direttamente nell'ambiente pratico del candidato o della candidata. Gli esperti e le esperte osservano lo svolgimento. Pertanto, a differenza di molte altre forme d'esame, nell'esame         </p>

	pratico non viene valutato solo il risultato del lavoro svolto ma anche la modalità d'esecuzione del lavoro.
Gioco di ruolo	Il gioco di ruolo è una forma d'esame nella quale viene simulato un colloquio tratto dal contesto professionale del candidato. La situazione di colloquio può essere sia di confronto che di cooperazione. La candidato o il candidato assume sempre il ruolo della persona esperta nella professione.
Lavoro di progetto	Il lavoro di progetto è una forma d'esame in cui il candidato dirige un progetto che viene svolto realmente in azienda. Il lavoro di progetto viene documentato in forma scritta.
Lavoro pratico	Il lavoro pratico è una forma d'esame in cui viene analizzato un problema reale di un'azienda e vengono elaborate soluzioni sotto forma di concetti (ad esempio concetto di marketing, concetto IT, ecc.). I candidati mostrano pertanto le loro capacità analitiche e concettuali.
Mini-casi	I mini-casi sono una forma d'esame. Essi descrivono eventi o situazioni impegnative tratte dall'attività lavorativa quotidiana di un professionista. Ai candidati vengono presentate queste brevi descrizioni di casi per le quali devono descrivere delle possibili azioni, giustificandole.
Modello del "sistema classico"	Il modello "sistema classico" consiste in un esame che verifica in modo il più possibile completo le principali competenze operative del profilo di qualificazione in base a un campione rappresentativo.
Organizzazione del mondo del lavoro (OML)	Per organizzazioni del mondo del lavoro si intendono parti sociali, associazioni professionali, altre organizzazioni competenti e altri operatori della formazione professionale. Le organizzazioni a carattere puramente scolastico non sono considerate OML. Le OML rappresentano da sole o insieme ad altre OML l'organo responsabile degli esami federali.
Organo responsabile	L'organo responsabile è competente dello sviluppo, della diffusione e dell'aggiornamento periodico del regolamento d'esame e delle direttive. È inoltre responsabile della convocazione e dello svolgimento degli esami federali. L'organo responsabile è composto da una o più organizzazioni del mondo del lavoro (OML) e in genere opera a livello nazionale.
Orientamento alle competenze	Per orientamento alle competenze si intende l'impostazione dei titoli federali e delle offerte di formazione sulla base delle competenze operative. I futuri professionisti non devono solo conoscere fatti, ma essere in grado di applicare le loro conoscenze in situazioni specifiche nelle quali devono svolgere compiti inusuali o affrontare problemi che non sono correttamente definiti o che richiedono la collaborazione con altre persone e implicano un elevato grado di responsabilità.
Periti d'esame (esperte ed esperti)	I periti d'esame sono esperte ed esperti qualificati che hanno l'incarico di preparare e svolgere esami o parti d'esame a nome dell'organo responsabile. Si tratta di professionisti qualificati.
Presentazione	Con il metodo d'esame della presentazione, si mettono alla prova le competenze di presentazione dei candidati. Essi elaborano un compito tipico della professione e presentano il risultato alle esperte e agli esperti. Al centro della valutazione c'è la qualità della presentazione.
Profilo professionale	Il profilo professionale è una descrizione sintetica della professione (1-1,5 pagine A4), ossia del campo d'attività (gruppi target, interlocutori, clienti),

	delle principali competenze operative o dei criteri legati alle prestazioni nonché dei requisiti per l'esercizio della professione (autonomia, creatività/innovazione, ambiente di lavoro, condizioni di lavoro). Illustra inoltre il contributo della professione alla sostenibilità economica, sociale ed ecologica. Il profilo professionale è parte integrante del regolamento d'esame (obbligatorio) e delle direttive (facoltativo).
Regolamento d'esame	Il regolamento d'esame è il documento di riferimento normativo per gli esami di professione e gli esami professionali superiori. Viene redatto sulla base del modello. Il regolamento d'esame deve essere approvato dalla SEFRI.
Ricusazione	Una ricusazione è una richiesta motivata di cambiare le esperte o gli esperti assegnati per un esame o una parte d'esame.
Segreteria di Stato per la formazione, la ricerca e l'innovazione SEFRI	La Segreteria di Stato per la formazione, la ricerca e l'innovazione è l'autorità federale che approva i regolamenti d'esame ed esercita la sorveglianza sugli esami federali di professione e sugli esami professionali federali superiori. Per ulteriori informazioni: <a href="http://www.sefri.admin.ch">www.sefri.admin.ch</a> .
Simulazione operativa	La simulazione operativa è una forma d'esame nella quale al candidato viene chiesto di eseguire concretamente un'azione in una situazione professionale di routine o di descrivere come eseguirebbe questa azione.
Studio casi	Lo studio casi è una forma d'esame in cui un caso pratico complesso viene elaborato in modo olistico, sulla base di domande aperte. Il caso pratico viene illustrato nel modo più realistico possibile. Questo significa che non è preparato in modo logico e conclusivo, bensì riflette situazioni (aziendali) reali con tutti i rispettivi fraintendimenti, aspetti secondari e incertezze.