
Direttive

relative al regolamento dell'esame professionale superiore per responsabile diplomato/a in risorse umane

Edizione 2000

Associazioni promotrici dell'esame

Società svizzera per la gestione del personale,

Associazione degli specialisti del personale e della formazione (VPA)

Società svizzera degli impiegati di commercio, SSIC

Unione svizzera degli imprenditori

Unione svizzera dei servizi del personale, USSP

In queste direttive si usa la forma maschile ma si estende a persone di ambo i sessi.

Basandosi sul regolamento dell'esame superiore per responsabile diplomato/a in risorse umane, le associazioni promotrici emanano le seguenti direttive:

I DISPOSIZIONI GENERALI

Articolo 1 Associazioni promotrici

- Società svizzera per la gestione del personale (SGP)
- Società svizzera degli impiegati di commercio, SSIC
- Unione svizzera degli impresari
- Associazione degli specialisti del personale e della formazione (VPA)
- Unione svizzera dei servizi del personale, USSP

Articolo 2 Introduzione

Le materie d'esame sono stabilite dall'art. 16 del regolamento.

Queste direttive descrivono il contenuto degli esami scritti, ai sensi degli articoli 3 e 4. Gli esami orali sono descritti dagli articoli 5, 6, e 7. Le descrizioni non sono esaustive.

Gli esperti non sono tenuti ad esaminare per ogni candidato ogni singola materia.

Per completezza, il candidato non solo deve dimostrare di saper conoscere o saper rappresentare il significato (spiegare) ma deve anche saperle valutare.

Durante l'esame il candidato deve essere in grado di elaborare e valutare determinati concetti, sia in un'ottica generale sia in modo specifico e deve saperli adattare alla realtà aziendale. Deve comprovare di essere in grado di introdurre e applicare questi concetti che non devono essere elaborati singolarmente ma trattati in modo globale e collegati tra loro.

In particolare, il candidato deve:

- fornire e applicare una definizione di human resources (qui di seguito chiamate HR) (cosa comprendono le HR? Pianificazione, ottenimento di personale/selezione, sviluppo/formazione, partenze del personale, retribuzione, assicurazioni sociali, diritto del lavoro, amministrazione del personale/informatica, ecc.);
- conoscere, illustrare e dare un giudizio personale e indipendente sulle tendenze e sugli sviluppi del HR management;
- saper assegnare e interpretare i ruoli delle HR, della linea e dei collaboratori nei vari contesti e nei vari campi specifici.

Per completezza è opportuno segnalare che l'esame orale può toccare temi non esplicitamente trattati dalle materie dell'esame scritto.

Articolo 3 Esami scritti Aspetto strategico, imprenditoriale (materia 11)

A) Missione / sistema di valori nell'azienda

- Elementi / contenuto / processo di potenziamento in correlazione alla missione
- Concetto di introduzione e applicazione della missione
- Funzioni/scopo della missione
- Apprezzamento della missione / sistema di valori in riferimento alla propria azienda

B) Strategia imprenditoriale

- Concetto di "strategia"
- Basi per lo sviluppo di una strategia
- Strategie in rapporto agli obiettivi dell'impresa (partendo dall'esempio del proprio settore industriale / della propria azienda)
- Interfacce tra strategia dell'impresa e HR e conseguenze per le HR
- Compiti delle HR rispetto alla formulazione e all'applicazione di strategie

C) Politica del personale

- Formulazione di una politica del personale (politiche parziali incluse), derivata dagli obiettivi aziendali/ dalla missione indicati
- Obiettivi annuali delle HR con relativo piano di misure (in base a una politica del personale formulata in modo autonomo, eventualmente a una politica parziale)
- Come procedere nel formulare una politica del personale
- Sondaggi tra i collaboratori come strumento di sviluppo di una cultura aziendale

D) Economia politica

- Concetti, cause e conseguenze economiche dell'inflazione, della stagflazione e della deflazione
- Effetti di un elevato indebitamento pubblico
- Elementi dell'economia di mercato sociale
- Compiti / significato della Banca Nazionale Svizzera
- Congiuntura: dipendenze /collegamenti tra alta congiuntura rispettivamente depressione e il mercato del lavoro in generale, nonché le problematiche e i problemi concreti del settore HR in un'azienda
- Tematiche attuali di economia politica (per es., effetti dovuti al mutamento dell'imposta sul reddito, sviluppo di singoli settori e di grosse aziende, mercato del lavoro)

E) Economia aziendale

- Conseguenze sulle singole aziende delle misure di deregolamentazione e di liberalizzazione
- Motivi della lotta alla sopravvivenza di piccole e medie aziende
- Modello delle 4 P / Marketing-Mix
- Il diverso approccio tra contabilità finanziaria e contabilità aziendale; elementi essenziali della contabilità finanziaria e aziendale e funzione nell'azienda
- Fattori di produzione e di prestazione in una prospettiva dell'economia aziendale e l'apprezzamento delle stesse
- Bilancio / conto economico / conto liquidità
- Regolatori ed elementi di economia finanziaria (cash-flow, ROI, DB etc.)
- Budget di costi relativi al personale

F) Organizzazione del personale

- Concetto di „HR come centro di valore aggiunto“
- Chances / pericoli dell'insourcing/outsourcing della funzione HR (o di campi parziali)
- Criteri determinanti per l'organizzazione della gestione del personale
- Diverse forme d'organizzazione nella gestione del personale
- Tendenze nell'organizzazione e nei contenuti (competenze chiave) della gestione del personale (capo del servizio del personale come partner di business / change agent ecc.)
- Vantaggi e svantaggi di un servizio del personale centralizzato o decentralizzato
- Funzione e ruolo del capo del personale in generale e rispetto alla propria azienda

G) Organizzazione/organizzazione di processi/management di progetti

- Nozioni fondamentali della teoria dell'organizzazione, con indicazione dell'idea portante/principale
- Nozioni di scienza del comportamento (organizational behaviour); principi che stanno alla base di questo concetto.
- Diverse forme d'organizzazione come alternative per la creazione di strutture organizzative con i relativi vantaggi e svantaggi e i loro campi d'applicazione (organizzazione in linea / matrice, organizzazione di progetti, di processi ecc.)
- Differenze tra organizzazione funzionale e organizzazione orientata verso i processi; obiettivi di un'organizzazione orientata verso i processi
- Management di un progetto (concetto, elementi di una domanda di progetto, fasi, organismi e organizzazione del progetto [esigenze, ruoli, aspettative], calcolo delle risorse, controlling, coaching)

H) Sviluppo organizzativo (OD) /change management

- Concetto di “OD“ e “change management” fasi all'interno di un progetto di OD
- Significato del change management; problemi legati ai cambiamenti e spunti di soluzione dalla prospettiva delle HR
- Pericoli in un processo di SO
- Ruolo del manager HR durante la fase di ristrutturazioni / fusioni / alleanze, ecc.
- Funzione del change agent
- Significato dell'informazione e della comunicazione nei processi di sviluppo organizzativo

Articolo 4 Esami scritti Aspetto concettuale, operativo (materia 12)

A) Marketing del personale

- Nozione di marketing del personale (interno ed esterno)
- Marketing del personale come comportamento orientato verso il cliente (la gestione del personale vista come servizio e consulenza in base al “comportamento del cliente”)
- Collaborazione con gli organi interni (collaboratori, superiori, direzione, consiglio d'amministrazione, commissioni aziendali, ecc.)
- Collaborazione con organi esterni (candidati, amministrazione pubblica, altre aziende, agenzie di collocamento e di consulenza)
- Principi etici nell'assunzione di personale emanati dalle organizzazioni svizzere degli imprenditori

B) Pianificazione del personale - reclutamento – management della separazione del personale

Pianificazione del personale

- Importanza della pianificazione del personale
- Pianificazione del fabbisogno (quantitativo, temporaneo, geografico / qualitativo, orientamento verso le strategie / gli obiettivi)
- Pianificazione delle assunzioni
- Gestione delle risorse

Reclutamento/selezione del personale

- Modello delle competenze
- Profilo delle esigenze
- Possibilità e modi di assumere personale (internamente / esternamente, tra cui anche tramite Internet, Job Fairs, annunci, uffici di consulenza per il personale, Executive Search, uffici per il lavoro temporaneo)
- Importanza per l'azienda di assumere personale qualificato
- Decorsi e aspetti qualitativi di una selezione ottimale del personale
- Collaborazione interna nel processo di selezione
- Principi per la valutazione di candidature e di certificati
- Colloquio di selezione (raccolta d'informazioni, osservazione del comportamento)
- Valutazione dei candidati (possibilità e limiti)
- Strumenti ausiliari di giudizio (grafologia, verifiche attitudinali, referenze, prove di lavoro, processo di test, questionari biografici, Assessment Center)

Introduzione del personale

- Primo giorno di lavoro
- Programmi d'introduzione
- Giorno introduttivo

Management nella conclusione di un rapporto di lavoro

- Fine del rapporto di lavoro (cfr. 22 diritto del lavoro)
- Misure di riduzione del personale
- Piano sociale
- Outplacement individuale e di gruppo
- Outsourcing / Spin-Offs come possibilità di riduzione
- Allestimento di certificati
- Preparazione al pensionamento
- Decessi di collaboratori

C) Sviluppo del personale

- Significato, scopo e possibilità di sviluppo del personale
- Valutazione dei collaboratori con i relativi sistemi
- Valutazione del potenziale (compreso Assessment Center dei collaboratori)
- Pianificazione della successione
- Pianificazione dei quadri
- Pianificazione della formazione
- Employability
- Sistemi di carriera per percorsi professionali di specialista o con funzione di conduzione
- Job-Enrichment, Job-Enlargement, Job-Rotation

D) Utilizzo delle risorse

- Budget del personale (secondo l'effettivo e in termini monetari)
- Piano dei posti lavoro e delle mutazioni
- Descrizione del posto di lavoro
- Diagramma delle funzioni
- Knowledge-Management (cfr. 21 conduzione del personale, psicologia aziendale)
- Insourcing / Outsourcing
- Rapporto di mandato
- Contratto di cessione del lavoratore

E) PR verso l'interno e verso l'esterno

- Strumenti (giornata delle porte aperte, opuscoli, annunci, spot, video, Internet, omaggi pubblicitari, presentazioni)

F) Formazione

Formazione del personale e aggiornamento

- Concetto di formazione (scopo, contenuto, applicazione)
- Organizzazione di corsi di formazione e di aggiornamento
- Basi di metodologia e didattica
- Formazione e aggiornamento interni ed esterni
- Controlling della formazione
- Coaching (moderazione di gruppi, coaching individuali ecc.)
- Formazione sul management, lingue, specialistico, ecc. (offerta locale e internazionale)
- Formazione on-the-job e off-the-job
- Regolamentazione degli obblighi e dei contributi

Apprendistato

- Condizioni quadro del diritto del lavoro
 - Diritto e obblighi del maestro di tirocinio e dell'ufficio di formazione
- professionale
- Concetto aziendale dell'apprendistato
 - Ruolo e contributo dell'azienda nella formazione

G) Caratteristiche della gestione del personale a livello internazionale

- Elaborare e applicare il regolamento valido per gli Expatriates e per i Trainees, spiegare i temi fondamentali del sistema (principio Home / Host / Headquarter)
- Management interculturale
- Pianificazione della carriera
- Soluzioni Dual-Career
- Cost-Allocation
- Permessi di soggiorno e di lavoro
- Retribuzione
- Assicurazioni sociali obbligatorie e facoltative
- Imposte
- Equiparazione potere d'acquisto
- Inconvenience
- Home Leave
- Schooling
- Housing
- Reentry

H) Sistemi di retribuzione

- Aspettative e richieste del collaboratore e del datore di lavoro
- Significato e funzioni della retribuzione
- Concetto di retribuzione (rapporto fisso / variabile, parametri per parte fissa e variabile del salario, classi salariali ecc.)
- Total-Compensation-Approach
- Fondamenti per la valutazione del posto di lavoro
- Struttura salariale, tipi di salari
- Adeguamenti periodici del salario; adeguamenti straordinari del salario
- Saper interpretare le differenze salariali
- Piani incentivi a lungo termine
- Sistemi Cafeteria
- Azioni e opzioni quali componenti del salario (azioni e opzioni phantom comprese)
- Possibilità di ottimizzazione fiscale (indennità spese forfetarie per quadri, ecc.)
- Premi spontanei
- Retribuzione orientata al team
- Vetture aziendali
- Fringe-Benefits
- Sistemi di bonifico per membri del CA

I) Politica sociale

Politica sociale, statale e aziendale / prestazioni sociali

- Sviluppi attuali del sistema sociale svizzero
- Sistema delle assicurazioni sociali federali
- Correlazione tra previdenza sociale e privata, principio dei 3 pilastri
- Finanziamento e prestazioni, solidarietà

La realtà sociale nella quotidianità aziendale

- Principi di salute e di sicurezza sul posto di lavoro (concetti di prevenzione degli infortuni, profilassi, prevenzione/consulenza relativa a casi di alcolismo, tossicodipendenza, AIDS, temi d'attualità)
- Responsabilità sociale all'interno dell'azienda (prestazioni diminuite, asilo nido, famigliari, ristrutturazioni, riduzione di personale, ecc.)
- Consulenza sociale interna ed esterna all'azienda
- Mensa e ristoranti per il personale (interno / esterno)
- Prestiti, pignoramenti, difficoltà familiari, decessi (principi dell'azienda)
- Organizzazione di eventi sportivi, del tempo libero / manifestazioni aziendali, pensionati
- Collaboratori handicappati
- Mobbing
- Molestie sessuali sul posto di lavoro
- Medico di fiducia

K) Assicurazioni sociali

Assicurazione vecchiaia, superstiti e invalidità (AVS/AI), assicurazione disoccupazione (AD), previdenza professionale (LPP), assicurazione infortuni (Lai), assicurazione malattia (LAMAL), regime delle indennità per perdita di guadagno (IPG)

- Basi legali
- Persone assicurate / campo d'applicazione
- Rischi assicurati
- Prestazioni
- Obblighi contributivi e finanziamenti
- Primato delle prestazioni / primato dei contributi
- Cassa autonoma / fondazione di raccolta
- Pensionamento flessibile
- Possibilità di ottimizzazione fiscale inerente la previdenza vecchiaia
- Influsso su decisioni d'investimento per assicurati con previdenza professionale
- Assicurazione delle parti variabili del salario per la previdenza professionale
- Compiti del consiglio di fondazione di una fondazione previdenziale o assistenziale
- Collaborazione con broker assicurativi

Altri tipi di assicurazioni

- Assicurazioni indennità giornaliera
- Assicurazioni su capitale di rischio
- Assegni familiari
- Assicurazione maternità
- Assicurazione militare

L) Partner sociali

- Importanza del partenariato sociale
- Convenzione di pace
- Contratti collettivi di lavoro (finalità, contenuti, esempi)
- Forme di partecipazione/codecisione nell'azienda (comitato aziendale, commissioni degli impiegati/d'azienda, sistemi di proposta)
- Ruolo del responsabile del personale nelle relazioni tra datori di lavoro e impiegati
- Funzione e scopo dei consigli aziendali europei
- Organizzazioni dei datori di lavoro e degli impiegati

M) Informazione e amministrazione del personale

- Contenuto, scopo e compiti dell'amministrazione del personale
- Organizzazione dell'amministrazione del personale
- Dossier del personale (contenuto, struttura, suddivisione, gestione, conservazione)
- Entrate e uscite (scopo, pianificazione, esecuzione con i relativi strumenti)
- Manuale del personale (senso, contenuto, struttura, aggiornamento)
- Sistemi d'informazione del personale (scopo, possibilità, mezzi)
- Permessi di soggiorno, permessi di lavoro e per frontaliero (tipi di autorizzazioni rispettivamente delle condizioni per concessione, procedure, decorsi, istanze, formulari)
- Regolamentazione del tempo di lavoro (tempo di lavoro annuale, turni, picchetto, sabbatical leave, vacanze, lavoro a orario ridotto, ore straordinarie, congedi non pagati, lavoro a tempo parziale, job sharing, regolamento dell'orario lavorativo, modelli a banda larga)
- Certificato di lavoro (redazione, contenuto, impiego, interpretazione)
- Possibilità e limiti dell'informatica nella gestione del personale
- Sistemi d'informazione sul personale/software standard nella gestione del personale
- Sicurezza dei dati
- Protezione dei dati
- Protezione della personalità
- Diritti d'autore
- Conoscenza e applicazione adeguata degli indici inerenti la gestione del personale
- Benchmarking nel HRM
- Bilancio del personale
- Imposte alla fonte
- Promozione e mutazioni (registrazioni nel registro del commercio, norme, procedimento)

Articolo 5 Esami orali Diritto del lavoro e campi giuridici vicini (materia 21)

In merito alla completezza dell'esame orale bisogna in particolare osservare l'articolo 2 "Introduzione".

A) Assunzione di personale

- Differenza tra contratto di lavoro – mandato – personale a prestito
- Contratti di lavoro a tempo determinato e indeterminato
- Candidatura: protezione dei dati ed equiparazione

B) Assistenza del personale

- Orario di lavoro (legge sul lavoro, straordinari/ore supplementari)
- Vacanze
- Congedo non pagato
- Casi disciplinari, molestie sessuali sul posto di lavoro
- Dossier del personale
- Salario (bonus) e spese
- Malattia ecc. (pagamento del salario)

C) Management della separazione del personale

- Scioglimento regolare o per cause gravi del rapporto di lavoro
- Licenziamento parziale e di massa
- Lavoro a orario ridotto
- Messa a disposizione
- Protezione contro i licenziamenti
- Certificati di lavoro
- Referenze
- Divieto di concorrenza

D) Gestione del personale a livello internazionale

Sensibilizzazione su:

- Permessi di lavoro e soggiorno
- Assicurazioni sociali
- Imposte
- Rapporti di partenariato sociale (per es. consigli aziendali europei)

**Articolo 6 Esami orali Conduzione del personale, psicologia aziendale
(materia 22)**

In merito alla completezza dell'esame orale bisogna in particolare osservare l'articolo 2 "Introduzione".

A A) Conduzione del personale: singoli collaboratori, team e reparti

- Rapporto di conduzione / stili di conduzione
- Definizione di obiettivi e valutazione degli stessi (modelli, benchmark)
- Organizzazione, pianificazione e impiego delle risorse
- Management del tempo di lavoro
- Pianificazione di formazione e sviluppo
- Knowledge Management
- Management della remunerazione
- Coaching individuale e di gruppi (strumenti/benchmark)
- Sviluppo del team (tecniche/processi)
- Colloquio con il collaboratore (tecniche, pratica)
- Management dei conflitti e mediazione
- Management della conclusione del rapporto di lavoro

B) Assunzione di collaboratori

- Processi di selezione
- Presenza sul mercato / marketing del personale interno ed esterno
- PR interno ed esterno

C) Assessment Center

- Modelli, strutture, decorsi
- Importanza/inserimento nel processo interno/esterno di valutazione dei collaboratori
- AC e sviluppo dei collaboratori

D) Management di progetti / collaborazione interdisciplinare (strumenti)

- Pianificazione di progetti, incluso management dei costi (strumenti)
- Management del tempo (strumenti)
- Controlling (strumenti)
- Behaviour interculturale ("altri paesi – altri costumi")

E) Psicologia delle HR

- Psicologia sociale / comportamento dei ruoli
- Psicologia della motivazione
- Psicologia del lavoro
- Psicologia individuale / psicodiagnostica

F) Comunicazione e informazione

- Modelli / strumenti
- Concetti messi a confronto (benchmark)

G) Informazione sul personale e controlling

- Esigenze
- Concetti messi a confronto (benchmark)
- Sviluppi/tendenze
- Controlling

Articolo 7 Esami orali Management Summary (materia 23)

A) Idea e modo di procedere

Il Management Summary è un riassunto fatto dal candidato su un'importante tematica di rilievo/attualità nell'ambito delle HR nel senso di un riassunto/presa di posizione all'attenzione della direzione. Il tema è scelto dal candidato.

Il candidato redige un Management Summary di 3-4 pagine A4.

Il Management Summary deve essere consegnato entro il termine fissato dalla commissione d'esame.

La consegna del Management Summary è un presupposto obbligatorio per poter sostenere l'esame orale.

B) Contenuto

Il Management Summary deve dimostrare che il candidato riproduce il tema/problematica non solo in base alla sua esperienza quotidiana.

Il candidato deve elaborare approfonditamente la tematica, riortando confronti/opinioni di terzi/benchmark ecc. e riferendosi anche alla relativa letteratura.

C) Colloquio d'esame e presentazione

In una presentazione davanti agli esperti (che assumono il ruolo della direzione) e in un colloquio d'esame, il candidato deve comprovare con argomentazioni convincenti che egli:

- padroneggia il tema/contenuto
- è in grado di argomentare su questo tema a livello di esperti
- si è confrontato con le opinioni di terzi o con la relativa letteratura specializzata.