



Professioni & Concorsi

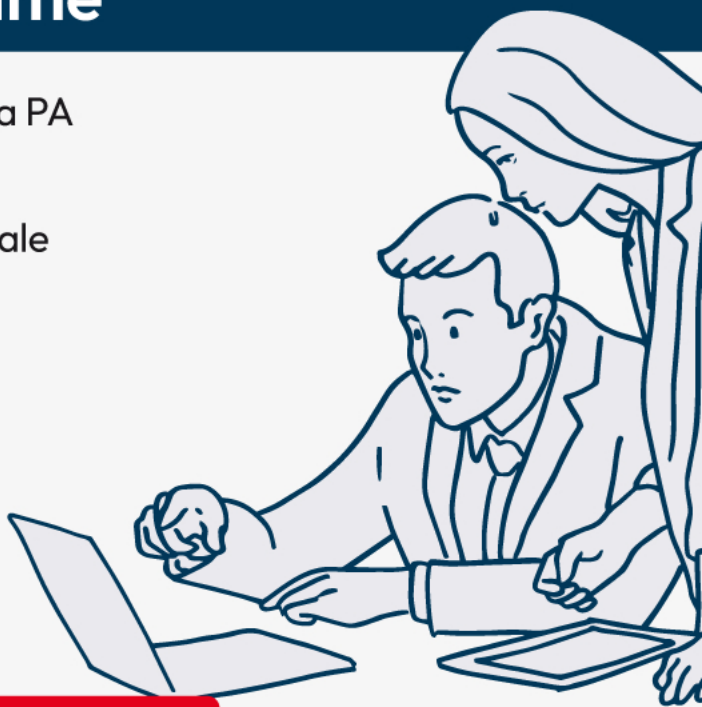
TEORIA e TEST

Concorso per

116 ALLIEVI **SNA** DIRIGENTI Scuola Nazionale dell'Amministrazione

**Competenze, quesiti e casi svolti
per le prove d'esame**

- Competenze dei dirigenti della PA
- Quesiti situazionali
- Quesiti di ragionamento verbale e logico astratto



IN OMAGGIO ESTENSIONI ONLINE

Software di
esercitazione

Spiegazioni in
aula virtuale



EdiSES
edizioni

Concorso per **116** Allievi Dirigenti **SNA** Scuola Nazionale dell'Amministrazione

Competenze, quesiti e casi svolti
per le prove d'esame



Accedi ai servizi riservati

Il codice personale contenuto nel riquadro dà diritto a servizi riservati ai clienti. Registrandosi al sito, dalla propria area riservata si potrà accedere a:

**MATERIALI DI INTERESSE
E CONTENUTI AGGIUNTIVI**

CODICE PERSONALE

Grattare delicatamente la superficie per visualizzare il codice personale.
Le **istruzioni per la registrazione** sono riportate nella pagina seguente.
Il volume NON può essere venduto né restituito se il codice personale risulta visibile.
L'**accesso ai servizi riservati** ha la **durata di 18 mesi** dall'attivazione del codice e viene garantito esclusivamente sulle edizioni in corso.

Istruzioni per accedere ai contenuti e ai servizi riservati

SEGUI QUESTE SEMPLICI ISTRUZIONI

SE SEI REGISTRATO AL SITO

clicca su **Accedi al materiale didattico**



inserisci email e password



inserisci le ultime 4 cifre del codice ISBN, riportato in basso a destra sul retro di copertina



inserisci il tuo **codice personale** per essere reindirizzato automaticamente all'area riservata

SE NON SEI GIÀ REGISTRATO AL SITO

clicca su **Accedi al materiale didattico**



registrati al sito **edises.it**



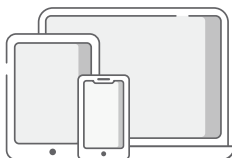
attendi l'email di conferma per perfezionare la registrazione



torna sul sito **edises.it** e segui la procedura già descritta per utenti registrati



CONTENUTI AGGIUNTIVI



Per problemi tecnici connessi all'utilizzo dei supporti multimediali e per informazioni sui nostri servizi puoi contattarci sulla piattaforma **assistenza.edises.it**

Concorso per **116 Allievi Dirigenti SNA** (Scuola Nazionale dell'Amministrazione)

Competenze dei dirigenti della PA

Quesiti situazionali

Quesiti di ragionamento
verbale e logico astratto

Concorso 116 Allievi Dirigenti SNA (Scuola Nazionale dell'Amministrazione)
Competenze dei dirigenti della PA - Quesiti situazionali, Quesiti di ragionamento verbale e logico
astratto
Copyright © 2024 EdiSES Edizioni S.r.l. – Napoli

9 8 7 6 5 4 3 2 1 0
2028 2027 2026 2025 2024

Le cifre sulla destra indicano il numero e l'anno dell'ultima ristampa effettuata

A norma di legge è vietata la riproduzione, anche parziale, del presente volume o di parte di esso con qualsiasi mezzo.

L'Editore

Cover Design and Front Cover Illustration: Digital Followers S.r.l.

Progetto grafico e Fotocomposizione: EdiSES edizioni S.r.l. – Napoli

Stampato presso: PrintSprint s.r.l. – Napoli

per conto della Edises edizioni S.r.l. – Napoli

ISBN 979 12 5602 111 6

www.edises.it
assistenza.edises.it

I curatori, l'editore e tutti coloro in qualche modo coinvolti nella preparazione o pubblicazione di quest'opera hanno posto il massimo impegno per garantire che le informazioni ivi contenute siano corrette, compatibilmente con le conoscenze disponibili al momento della stampa; essi, tuttavia, non possono essere ritenuti responsabili dei risultati dell'utilizzo di tali informazioni e restano a disposizione per integrare la citazione delle fonti, qualora incompleta o imprecisa.

Realizzare un libro è un'operazione complessa e, nonostante la cura e l'attenzione poste dagli autori e da tutti gli addetti coinvolti nella lavorazione dei testi, l'esperienza ci insegna che è praticamente impossibile pubblicare un volume privo di imprecisioni. Saremo grati ai lettori che vorranno inviarci le loro segnalazioni e/o suggerimenti migliorativi sulla piattaforma *assistenza.edises.it*



EdiSES

www.edises.it

Sommario

Premessa	VII
--------------------	-----

Parte Prima Competenze trasversali

Capitolo 1 Le competenze più richieste nel mondo del lavoro	3
Capitolo 2 Le <i>soft skills</i> : tipologie e indicatori comportamentali.	26
Capitolo 3 Gli strumenti e le tecniche di valutazione delle competenze trasversali.	41

Parte Seconda I test situazionali

Capitolo 1 Guida alla risoluzione dei test situazionali	77
Capitolo 2 Esercitazioni	98
Capitolo 3 I test situazionali nei concorsi per l'Unione europea	135

Parte Terza I test logico-attitudinali

Capitolo 1 Guida alla risoluzione dei test logico-attitudinali.	141
Capitolo 2 Esercitazioni	216
Capitolo 3 I test logico-attitudinali nei concorsi per l'Unione europea	234

Appendice

Il colloquio	241
------------------------	-----

Premessa

Il testo riporta tutte le nozioni teoriche sulle **competenze trasversali** richieste per la prova preselettiva, la seconda prova scritta e la prova orale del concorso per **116 Allievi Dirigenti SNA** (Scuola Nazionale dell'Amministrazione), individuate a partire dal **Modello di competenze dei dirigenti della PA italiana** previsto nelle **Linee guida di accesso alla dirigenza pubblica**, adottate con decreto del Ministro della pubblica amministrazione del 28 settembre 2022.

Il testo si articola in quattro parti:

- la prima parte descrive le **competenze più richieste nel mondo del lavoro** e gli strumenti e le tecniche per valutarle (fra cui, la prova **in-basket**)
- la seconda parte è dedicata ai **quesiti situazionali** (test in cui è presentato uno scenario con una situazione problematica in un contesto lavorativo e in cui si chiede di individuare una soluzione ragionata tra le diverse proposte); in particolare, nella parte sono commentati quesiti situazionali assegnati in precedenti concorsi SNA
- la terza parte analizza i **test di ragionamento verbale e logico astratto**
- la quarta parte comprende un'appendice dedicata al **colloquio**

Tra le estensioni web del volume sono disponibili:

- il **software online** per infinite esercitazioni sui quesiti situazionali e sui test di ragionamento verbale e logico astratto
- per alcune categorie di quesiti, indicate nel volume dalla specifica icona , sono offerte **spiegazioni in aula virtuale**.

Ulteriori materiali didattici sono disponibili nell'area riservata a cui si accede mediante la registrazione al sito *edises.it* secondo la procedura indicata nelle prime pagine del volume.

Eventuali errata-corrigé saranno pubblicati sul sito *edises.it* secondo la procedura indicata nel frontespizio.

Altri aggiornamenti sulle procedure concorsuali saranno disponibili sui nostri profili social.

blog.edises.it
infoconcorsi.edises.it



Indice

Parte Prima Competenze trasversali

Capitolo 1 Le competenze più richieste nel mondo del lavoro

1.1	Il concetto di competenza nel lavoro	3
1.2	<i>Hard skills</i> e <i>soft skills</i>	5
1.3	Competenze di base, competenze tecnico-professionali e competenze trasversali	6
1.4	Le competenze digitali: <i>digital hard skills</i> e <i>digital soft skills</i>	7
1.4.1	Le competenze trasversali digitali	7
1.4.2	Le competenze digitali per la Pubblica amministrazione: il PNRR; la Strategia nazionale per le competenze digitali; il Syllabus	9
1.5	Il concetto di competenza nell'ordinamento giuridico italiano e nel quadro dell'Unione europea	14
1.5.1	Le competenze e l'apprendimento permanente nel decreto legislativo 13/2013.	14
1.5.2	Le competenze chiave per l'apprendimento permanente nella Raccomandazione del Consiglio UE 22 maggio 2018	15
1.6	Le linee di indirizzo per l'individuazione dei nuovi fabbisogni professionali da parte delle amministrazioni pubbliche: dalle conoscenze alle competenze	17
1.6.1	Fabbisogni professionali e gestione per competenze	18
1.6.2	Il modello di rappresentazione dei profili di ruolo	19
1.7	Le competenze nei concorsi per l'Unione europea: il Quadro delle competenze EPSO	22

Capitolo 2 Le *soft skills*: tipologie e indicatori comportamentali

2.1	Introduzione.	26
2.2	<i>Skill</i> di efficacia personale	26
2.2.1	Autocontrollo emotivo.	27
2.2.2	Resistenza allo stress	27
2.2.3	Fiducia in se stessi	28
2.2.4	Apertura al cambiamento.	28
2.2.5	Flessibilità	29
2.2.6	Creatività	29
2.3	<i>Skill</i> relazionali	30
2.3.1	Comunicazione interpersonale e ascolto attivo	30
2.3.2	Orientamento all'altro	31
2.3.3	Team working	31
2.4	<i>Skill</i> relative a impatto e influenza	32
2.4.1	Persuasività	32
2.4.2	Consapevolezza organizzativa	33
2.4.3	Leadership	33

2.5	<i>Skill</i> orientate alla realizzazione	35
2.5.1	Orientamento al risultato	35
2.5.2	Accuratezza.	36
2.5.3	Proattività.	36
2.5.4	<i>Problem solving</i>	37
2.5.5	Pianificazione (<i>Time Management</i>).	38
2.5.6	Autonomia	39

Capitolo 3 Gli strumenti e le tecniche di valutazione delle competenze trasversali

3.1	Introduzione.	41
3.1.1	Il concetto di valutazione delle risorse umane.	41
3.1.2	La <i>job description</i>	41
3.1.3	Le tecniche di valutazione delle competenze.	42
3.2	I test.	43
3.2.1	I test situazionali	43
3.2.2	I test logico-attitudinali	44
3.2.3	I test di personalità.	44
3.3	L'Assessment Center.	44
3.3.1	Le linee guida internazionali in materia di Assessment Center	45
3.3.2	Individuazione delle competenze da valutare	47
3.3.3	Gli strumenti per la valutazione delle competenze nell'Assessment Center	48
3.4	La prova <i>in-basket</i>	49
3.5	Studio di caso	51
3.6	Casi gestionali.	52
3.7	Presentazione.	52
3.8	<i>Interview simulation</i> e Intervista comportamentale	53
3.9	Discussione di gruppo a ruoli liberi e a ruoli assegnati.	53
3.10	I sistemi di valutazione nella Pubblica amministrazione.	54
3.10.1	Il Sistema di misurazione e di valutazione	54
3.10.2	La gestione delle risorse umane e l'adozione del PIAO (Piano integrato di attività e di organizzazione)	55
3.10.3	Il ciclo e gli obiettivi della <i>performance</i>	57
3.10.4	Ambiti di misurazione e valutazione della <i>performance</i> organizzativa: gli indicatori	58
3.10.5	Ambiti di misurazione e valutazione della <i>performance</i> individuale	60
3.10.6	La valutazione dei comportamenti organizzativi nella Pubblica amministrazione (Fonte: Formez PA)	62
3.11	Gli strumenti per la valutazione delle competenze nei concorsi per l'Unione europea	64
3.11.1	I test di ragionamento	65
3.11.2	I test situazionali	65
3.11.3	Studio di un caso	65
3.11.4	L'Assessment center	65
3.11.5	I giochi di ruolo	66
3.11.6	Il colloquio situazionale basato sulle competenze	66
3.12	La valutazione delle competenze nelle linee guida per l'accesso alla dirigenza.	66
3.12.1	Obiettivi delle linee guida.	67
3.12.2	I nuovi principi in materia di accesso alla dirigenza	67

3.12.3 Modalità di realizzazione dell'Assessment Center nella selezione della dirigenza.	68
3.12.4 Il modello di competenze dei dirigenti della PA italiana.	69

Parte Seconda

I test situazionali

Capitolo 1 Guida alla risoluzione dei test situazionali	
1.1 Introduzione.	77
1.2 Struttura dei test.	77
1.3 Esempio tratto dal bando per 150 Dirigenti Agenzia Entrate 2018	78
1.4 Test situazionali utilizzati nella selezione RIPAM 2020/2021	80
1.5 Test situazionali utilizzati nella preselezione SNA 2020/2021	82
1.5.1 Test situazionali assegnati alla prova preselettiva dell'8° corso-concorso SNA.	82
1.5.2 Test situazionali assegnati alla prova preselettiva del 9° corso – concorso SNA.	85
1.6 Esempi di test situazionali.	87
1.6.1 Ulteriore tipologia di test situazionali	91
Capitolo 2 Esercitazioni	
2.1 Quesiti	98
2.2 Risposte corrette.	118
Capitolo 3 I test situazionali nei concorsi per l'Unione europea	
3.1 I test situazionali EPSO	135
3.2 Test situazionali EPSO in lingua inglese	135

Parte Terza

I test logico-attitudinali

Capitolo 1 Guida alla risoluzione dei test logico-attitudinali	
1.1 Logica verbale.	141
1.1.1 I sinonimi	141
1.1.2 I contrari	142
1.1.3 Le analogie verbali	143
1.1.4 Le classificazioni concettuali.	146
1.1.5 Gli anagrammi	147
1.1.6 Le prove di vocabolario	148
1.1.7 Significato dei termini nel contesto.	149
1.1.8 I modi di dire.	150
1.1.9 Inserzione logica di termini in testi incompleti	150

1.2	Ragionamento critico-verbale.	151
1.2.1	I sillogismi	151
1.2.2	Le negazioni	154
1.2.3	Condizioni necessarie e/o sufficienti.	155
1.2.4	Deduzioni logiche da premesse	157
1.2.5	Implicazioni logiche	158
1.2.6	Le prove di comprensione di brani	160
1.2.7	Relazioni d'ordine.	163
1.2.8	Relazioni insiemistiche	169
1.3	Logica numerica e <i>problem solving</i>	171
1.3.1	Esercizi con frazioni e percentuali	172
1.3.2	Esercizi con proporzioni	173
1.3.3	Esercizi su medie	174
1.3.4	Esercizi su progressioni aritmetiche e progressioni geometriche	175
1.3.5	Esercizi con equazioni e sistemi di equazioni di primo grado	177
1.3.6	Le equazioni simboliche.	181
1.3.7	Esercizi con il calcolo combinatorio	181
1.3.8	Esercizi con le probabilità	187
1.3.9	Esercizi su spazio, velocità e tempo	187
1.3.10	Interpretazione di dati da tabelle (ragionamento critico-numerico).	190
1.3.11	Interpretazione di dati da grafici	192
1.3.12	Le serie numeriche	195
1.3.13	Le serie alfabetiche.	199
1.3.14	Le serie alfanumeriche.	200
1.3.15	Le serie numeriche nelle configurazioni grafico-geometriche.	201
1.3.16	Le matrici quadrate.	202
1.3.17	Esercizi sugli insiemi e sulle ripartizioni	203
1.3.18	<i>Problem solving</i>	205
1.4	Ragionamento astratto e spaziale. Abilità visiva	209
1.4.1	Le serie	210
1.4.2	Le matrici	210
1.4.3	Le proporzioni.	211
1.4.4	Le categorizzazioni e le classificazioni.	212
1.4.5	Scomposizione e ricostruzione di figure geometriche	213
1.4.6	Attenzione e precisione	213

Capitolo 2 Esercitazioni

2.1	Quesiti	216
2.2	Risposte commentate	223

Capitolo 3 I test logico-attitudinali nei concorsi per l'Unione europea

3.1	I test di ragionamento EPSO.	234
3.2	I test di ragionamento verbale	234
3.3	I test di ragionamento numerico	235
3.4	I test di ragionamento astratto	236

Appendice

Il colloquio

1	Il colloquio di lavoro: obiettivi e <i>soft skills</i> valutate	241
1.1	Gli obiettivi del colloquio	241
1.2	Le <i>soft skills</i> valutate nel colloquio di lavoro	241
2	I livelli di strutturazione dei colloqui	242
3	Il colloquio individuale	242
3.1	Nozione	242
3.2	Tipologie di colloqui individuali.	244
4	Il colloquio di gruppo	244
5	La comunicazione nel colloquio di lavoro	245
6	Il colloquio nei concorsi per l'Unione europea	246

Parte Prima

Competenze trasversali

SOMMARIO

Capitolo 1

Le competenze più richieste nel mondo del lavoro

Capitolo 2

Le *soft skills*: tipologie e indicatori comportamentali

Capitolo 3

Gli strumenti e le tecniche di valutazione delle competenze trasversali

Capitolo 1

Le competenze più richieste nel mondo del lavoro

1.1 Il concetto di competenza nel lavoro

Il **processo di selezione del personale** nelle organizzazioni, pubbliche o private, è un momento centrale tra i diversi meccanismi di gestione delle risorse umane.

Tecnicamente, nel processo di selezione viene attuata un'attività di ricerca tesa a scegliere il soggetto che tra gli altri risulta maggiormente idoneo a ricoprire un determinato ruolo professionale in virtù delle conoscenze, competenze e motivazioni che possiede. In questo processo, il primo passo è quello di confrontare le *conoscenze*, le *competenze* e le *motivazioni* dei soggetti da selezionare con i *requisiti* necessari per esercitare il ruolo relativo alla posizione da ricoprire.

Ma, per comprendere il concetto di **competenza** nel lavoro, è necessario ricorrere agli studi della psicologia del lavoro, nell'ambito della quale *la competenza è un aspetto strettamente connesso alla dimensione soggettiva del lavoratore*.

La competenza esprime, innanzi tutto, il concetto di *pertinenza* o *spettanza*. In tal senso definisce ciò che compete a una determinata figura professionale ovvero ciò che costituisce il suo ambito di pertinenza, il suo dominio. Pertanto, si può ben capire come il concetto di competenza sia strettamente connesso al ruolo professionale. Ma la competenza non può ridursi esclusivamente al concetto di pertinenza, come dimostrano gli studi dei due psicologi del lavoro **William Levati** e **Maria V. Saraò**, che forniscono una interessante definizione di competenza intesa come dimensione psicologica: "La competenza è una caratteristica intrinseca di un individuo, appartenente alla dimensione psicologica, costituita dall'insieme articolato di capacità, conoscenze, esperienze finalizzate. Si esprime attraverso i comportamenti e necessita della motivazione e del contesto. L'aspetto specifico del contesto, che impatta sulla nascita e sullo sviluppo della competenza, è la cultura organizzativa. L'azione combinata di motivazione e contesto fa assumere alla competenza il suo carattere soggettivo di consapevolezza di possibilità di controllo sull'ambiente esterno" (W. Levati, M.V. Saraò, *Il modello delle competenze*, Franco Angeli, Milano 2003).

Secondo questa interpretazione, dunque, la competenza non è un comportamento o modello comportamentale, bensì una caratteristica intrinseca dell'individuo (tratti di personalità, motivazioni, immagini di sé, conoscenze) in grado di determinare performance efficaci o superiori in una data mansione. In questa interpretazione le competenze inoltre sono spesso associate alla **capacità di adattamento** alle nuove situazioni e alla **capacità di governare l'incertezza** attraverso pratiche lavorative costruite di volta in volta e poco formalizzabili. In questo senso la competenza è l'esito di modalità di apprendimento legate all'attività, al prendere parte attiva, dunque all'esperienza e non la semplice somma dei saperi presenti nella testa o nelle mani dell'individuo.

Primo fondamentale ingrediente della competenza è la **capacità**. Essere capaci di svolgere un certo lavoro significa, innanzi tutto, avere, nel proprio patrimonio genetico, una predisposizione a farlo. Lyle M. Spencer e Signe M. Spencer, allievi e collaboratori di McClelland, nel libro *Competence at Work* (1993), citano una massima ancora molto diffusa negli ambienti manageriali, che riassume in maniera emblematica il concetto di capacità: “È possibile insegnare a un tacchino ad arrampicarsi sugli alberi, ma è meglio assumere uno scoiattolo”. Le capacità, dunque, sono caratteristiche intrinseche dell’individuo non ulteriormente sviluppabili o modificabili poiché strettamente connesse con i vincoli biologici e personologici dell’individuo. Una persona introversa e poco gregaria non è compatibile, ad esempio, con lavori che prevedono frequenti contatti con la gente e la conseguente necessità di gestire relazioni plurime (venditore, commesso, rappresentante, animatore) ed è assolutamente sconsigliato a una persona con tali caratteristiche intraprendere un percorso lavorativo in tal senso, meglio indirizzare la propria formazione e la propria carriera verso professioni più in linea con le proprie capacità.

Per capacità, inoltre, si intende l’effettiva facoltà di mettere in atto determinati comportamenti. Quando l’individuo non possiede tale facoltà e le sue capacità sono presenti in forma embrionale, allora si parla di **attitudini**. Queste possono diventare capacità attraverso le **opportunità di esercizio** offerte dal contesto.

Le capacità, dunque, non sono migliorabili, in quanto parti integranti della persona nella sua identità bio-psicologica.

Nella competenza, però, rientrano, oltre al concetto di capacità, anche quelli di **conoscenza** e di **esperienza**. Non c’è limite alle conoscenze che si possono acquisire e alle esperienze che si possono fare. Si tratta, quindi, di due dimensioni assolutamente potenziabili e la cui integrazione si traduce in **padronanza**: l’esperienza è fonte di conoscenza, così come la conoscenza funge da stimolo per l’esperienza.

Spencer e Spencer inoltre identificano e sviluppano un **dizionario delle competenze** che si articola in sei categorie:

1. **Competenze di realizzazione e operative**: orientamento al risultato; attenzione all’ordine, alla qualità e all’accuratezza; spirito d’iniziativa; ricerca delle informazioni.
2. **Competenze di assistenza e servizio**: sensibilità interpersonale; orientamento al cliente.
3. **Competenze d’influenza**: persuasività e influenza; consapevolezza organizzativa; costruzione di relazioni.
4. **Competenze manageriali**: sviluppo degli altri; attitudine al comando: assertività e uso del potere formale; lavoro di gruppo e cooperazione; leadership del gruppo.
5. **Competenze cognitive**: pensiero analitico; pensiero concettuale; capacità tecnico/professionali/gestionali.
6. **Competenze di efficacia personale**: autocontrollo; fiducia in sé; flessibilità; impegno verso l’organizzazione; altre caratteristiche e competenze personali.

Il dizionario delle competenze

Il **dizionario delle competenze** (*competency dictionary*) costituisce un linguaggio e un’unità di misura comune, che rende metodologicamente possibile la valutazione di una competenza, che consente, quindi, di assegnare le competenze sulla base della categoria di appartenenza, del profilo professionale e, altresì, del lavoro effettivamente svolto.

Nel dizionario delle competenze, di ogni caratteristica viene data una **definizione** e elencati un certo numero di **indicatori comportamentali** che ne dimostrano il possesso. In genere, gli indicatori comportamentali sono raggruppati per livelli di complessità progressiva.

La possibilità di effettuare una **mappatura delle competenze** è estremamente importante per un'organizzazione, in quanto fornisce le basi per l'elaborazione di un sistema di pianificazione delle risorse umane, per la valutazione e lo sviluppo del potenziale e per l'analisi sul campo dei bisogni formativi. La mappatura delle competenze è infatti una sorta di revisione generale dell'organizzazione, che consente di individuare l'insieme dei contributi delle persone dei quali l'organizzazione ha bisogno.

1.2 *Hard skills e soft skills*

Nei processi di selezione del personale, che si uniformano sempre più alle procedure di selezione dei concorsi dell'Unione europea (modello EPSO; v. *infra*), oltre alle competenze tecnico-professionali specifiche del profilo lavorativo, acquisite durante il percorso di studi o nelle precedenti esperienze lavorative, sono richieste una serie di competenze legate al modo di interagire in ambito lavorativo, alla capacità di risolvere i problemi o di gestire le situazioni.

A seconda del campo di indagine, nell'ambito delle competenze si distingue, infatti, tra *hard skills* e *soft skills*.

Le **hard skills** sono l'insieme delle competenze tecniche, strettamente correlate a una tipologia di lavoro, fortemente connesse alla conoscenza acquisita nel percorso educativo, facilmente osservabili, misurabili. Costituiscono il nucleo dei requisiti professionali di una data posizione lavorativa, includono capacità linguistiche, informatiche e di programmazione, e il loro possesso è dimostrabile attraverso l'esibizione di un attestato o certificato che ne attesti la validità.

Le **soft skills**, o **competenze trasversali**, si riferiscono, invece, a competenze che non rientrano nell'ambito tecnico, non sono correlate specificatamente a un lavoro, ma sono strettamente connesse agli atteggiamenti personali, intangibili (capacità di lavorare in *team*, pensiero creativo, *problem solving* e doti relazionali). Ciò le rende più difficili da quantificare, misurare e sviluppare.

Le *soft skills* comprendono un insieme di attitudini, atteggiamenti e capacità che hanno a che fare con il modo di concepire il mondo, le organizzazioni e le relazioni con gli altri. È evidente che, in buona parte, le *soft skills* individuali fanno parte del carattere. Altre competenze, invece, si possono affinare o, in qualche caso, acquisire con un'adeguata formazione e, soprattutto, con l'esperienza, come, ad esempio, la capacità di apprendere o la capacità di comunicare efficacemente.

Nell'attuale scenario economico, la trasformazione digitale e lo sviluppo tecnologico portano con sé sfide e opportunità da cogliere e gestire sviluppando e alimentando nuove competenze in modo equilibrato e strategico. Oggi, la maggior parte dei lavori è caratterizzata da una duplice attenzione al tema delle competenze: da una parte la crescente richiesta di solide conoscenze e abilità tecnico-scientifiche, dall'altra un'applicazione di *soft skills*.

1.3 Competenze di base, competenze tecnico-professionali e competenze trasversali

Una classificazione fondamentale delle competenze, soprattutto per gli operatori di orientamento, nello svolgere le attività di informazione, consulenza e sviluppo delle capacità personali che aiutano le persone a inserirsi nella vita attiva, distingue le competenze in: competenze di base; competenze tecnico-professionali; competenze trasversali.

Le **competenze di base** sono l'insieme delle conoscenze e della loro capacità d'uso, indispensabili per l'inserimento al lavoro e alle professioni (ad es., conoscenza della lingua inglese e dell'informatica).

Le **competenze tecnico-professionali** sono costituite dalle conoscenze e dalle tecniche operative specifiche di una certa attività professionale (saperi e tecniche).

Le **competenze trasversali**, note anche come **soft skills**, sono competenze che consentono la traduzione di saperi e di capacità in comportamenti efficaci; non sono connesse specificatamente a una determinata attività o posizione lavorativa, ma entrano in gioco in tutti i diversi ruoli e mansioni.

Le stesse si articolano in:

- > **competenze relazionali:** saper comunicare, saper interagire, saper lavorare in gruppo, sapersi confrontare;
- > **competenze diagnostiche:** saper analizzare, saper controllare più variabili, saper reperire e trattare informazioni, saper valutare una situazione in corso d'opera;
- > **competenze decisionali:** saper risolvere problemi, saper valutare, saper decidere, saper scegliere;
- > **competenze comunicative:** capacità di esprimere con chiarezza ed efficacia il proprio pensiero. Saper comunicare significa non solo costruire in modo logico e fluido un discorso o un testo, ma anche saper adattare il contenuto e la forma in base al tema da trattare, al contesto e all'interlocutore;
- > **responsabilità personale:** saper rispondere, rendere ragione ed essere consapevoli delle conseguenze derivanti dalla propria condotta;
- > **gestione dei conflitti:** capacità di affrontare le problematiche che sorgono nelle relazioni orizzontali e diagonali all'interno di un'organizzazione;
- > **gestione dello stress:** capacità di affrontare e tollerare le situazioni di forte stress o fattori stressogeni più specifici, che si possono venire a creare durante lo svolgimento della propria attività lavorativa all'interno di una organizzazione e a contatto con altre persone;
- > **gestione dei cambiamenti:** capacità di rendersi flessibili rispetto a dinamiche esterne, di relazionarsi in modo curioso e attivo nei confronti dei cambiamenti che interessano la propria sfera d'azione;
- > **capacità relazionali:** complementare alla comunicazione, è la capacità di instaurare, costruire e gestire le relazioni con l'ambiente esterno, le altre persone e i diversi contesti di vita;
- > **motivazione:** bisogno, tendenza o aspirazione che spinge un individuo ad assumere un certo comportamento o a prendere certe decisioni; è il motore delle sue azioni.

1.4 Le competenze digitali: *digital hard skills* e *digital soft skills*

1.4.1 Le competenze trasversali digitali

Nell'era digitale, tutte le aziende devono affrontare la sfida di adeguare le competenze degli individui al nuovo contesto lavorativo. Particolare importanza assumono, in questo contesto, le cd. **competenze digitali**.

È difficile dare una definizione univoca di tali *skills*. Una prima definizione "ufficiale" è stata proposta dalla Raccomandazione del Parlamento europeo e del Consiglio nel dicembre 2006, in un documento che indicava le otto competenze chiave per l'apprendimento permanente: "La competenza digitale consiste nel saper utilizzare con dimestichezza e spirito critico le tecnologie della società dell'informazione (TSI) per il lavoro, il tempo libero e la comunicazione. Essa è supportata da abilità di base nelle ICT (*Information and Communication Technologies* – Tecnologie dell'Informazione e della Comunicazione): l'uso del computer per reperire, valutare, conservare, produrre, presentare e scambiare informazioni nonché per comunicare e partecipare a reti collaborative tramite Internet".

L'importanza delle *digital skills* emerge dai dati dell'**Osservatorio delle competenze digitali** 2019, secondo cui "per accelerare sul digitale, occorre accelerare su chi ha le competenze per abilitarlo. Più professionisti esperti (laureati e non), più formazione di qualità, più *soft skills* sono tra i fattori determinanti per ridurre il **gap domanda-offerta** di competenze digitali. Non solo i progetti digitali ritardano per carenza di personale con *skill* adeguate, ma aumenta la disoccupazione di forza lavoro con competenze in obsolescenza".

Nell'ambito delle competenze digitali, l'Osservatorio delle competenze digitali – promosso da Aica, Anitec-Assinform, Assintel e Assinter Italia, in collaborazione con Miur e Agid – ha schematizzato i livelli di conoscenze e competenze, riconducendoli a **4 categorie**:

1. Le **competenze per la cittadinanza digitale**, necessarie a tutti i cittadini per potersi allineare alla digitalizzazione del contesto sociale.
2. Le **competenze digitali dei lavoratori**, che rispecchiano la capacità di saper usare nella quotidianità lavorativa strumenti informatici, a prescindere dalla funzione aziendale di appartenenza.
3. Le **competenze specialistiche ICT**, tipiche di figure che operano all'interno delle strutture ICT di realtà private e pubbliche o all'interno delle divisioni operative di fornitori di tecnologie e servizi ICT.
4. Le **competenze di e-leadership**, che caratterizzano chi associa alla cultura digitale particolari attitudini e talenti che consentono di immaginare determinati percorsi di cambiamento e di contestualizzarli all'interno della propria organizzazione.

Quando si parla di competenze digitali, è possibile fornire una classificazione, infatti, ci si può riferire alle *digital hard skills* e/o alle *digital soft skills*.

Le ***digital hard skills*** si riferiscono alle competenze tecniche di base, acquisite tramite percorsi di studio, come università, corsi di formazione o master, o anche sul posto di lavoro. Tali competenze sono quantificabili.

Differenti sono le ***digital soft skills***, particolari competenze trasversali che riguardano principalmente le relazioni e i comportamenti delle persone in qualsiasi contesto lavorativo e che consentono di usare con efficacia i nuovi *strumenti digitali*. Tali competenze



Concorso per

116 ALLIEVI DIRIGENTI SNA

Scuola Nazionale dell'Amministrazione

Competenze, quesiti e casi svolti per le prove d'esame



Manuale sulle **competenze dei dirigenti della PA italiana** richieste per la prova preselettiva, la seconda prova scritta e la prova orale del concorso per l'ammissione di **116 Allievi al 10° corso-concorso** selettivo di formazione dirigenziale organizzato dalla **Scuola nazionale dell'amministrazione (SNA)** e il successivo reclutamento di 97 Dirigenti.

Il testo si articola in quattro parti:

- la prima parte descrive le **competenze più richieste nel mondo del lavoro** e gli **strumenti** e le **tecniche per valutarle** (fra cui, la prova **in-basket**)
- la seconda parte è dedicata ai **quesiti situazionali**, alcuni dei quali assegnati nei precedenti concorsi SNA
- la terza parte analizza i **test di ragionamento verbale e logico astratto**
- la quarta parte comprende un'appendice dedicata al **colloquio**

Tra le estensioni web del volume sono disponibili: un **software online** per infinite esercitazioni sui quesiti situazionali e sui quesiti di ragionamento verbale e logico astratto e una raccolta di **spiegazioni in aula virtuale**.

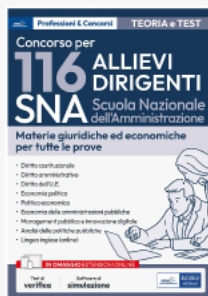


IN OMAGGIO
ESTENSIONI ONLINE

Software di
esercitazione

Spiegazioni in
aula virtuale

Le **risorse di studio** gratuite sono accessibili per 18 mesi dalla propria area riservata, previa registrazione al sito **edises.it**. Il **software** consente di **esercitarsi** su un vastissimo database.



Per completare la
preparazione:

Manuale
Materie
giuridiche e
economiche per
tutte le prove
P&C 22.5



Edises
edizioni



blog.edises.it



infoconcorsi.edises.it



€ 22,00



ISBN 979-12-5602-111-6



9 791256 021116