



Professioni & Concorsi

TEORIA e TEST

Concorso per

352 Allievi Dirigenti SNA

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 **352** 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**



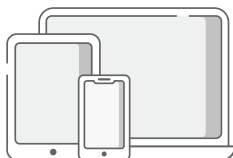
attendi l'email di conferma per perfezionare la registrazione



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 **352 Allievi Dirigenti SNA** (Scuola Nazionale dell'Amministrazione)

Competenze dei dirigenti della PA

Quesiti situazionali

Quesiti di ragionamento
verbale e logico astratto



Concorso 352 Allievi Dirigenti SNA (Scuola Nazionale dell'Amministrazione)
Competenze dei dirigenti della PA - Quesiti situazionali, Quesiti di ragionamento verbale e logico astratto
I Edizione – Gennaio 2023
Copyright © 2023, Edises edizioni S.r.l. – Napoli

9 8 7 6 5 4 3 2 1 0
2027 2026 2025 2024 2023

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 978 88 3622 833 1

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 (*soft skills*)

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.	75
Capitolo 2 Esercitazioni	94
Capitolo 3 I test situazionali nei concorsi per l'Unione europea	131

Parte Terza I test logico-attitudinali

Capitolo 1 Guida alla risoluzione dei test logico-attitudinali.	137
Capitolo 2 Esercitazioni	212
Capitolo 3 I test logico-attitudinali nei concorsi per l'Unione europea	230

Appendice Il colloquio

Il colloquio	235
------------------------	-----

Premessa

Il testo riporta tutte le nozioni teoriche sulle **competenze** richieste per la prova preselettiva, la seconda prova scritta e la prova orale del concorso per **352 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**, in particolare le competenze dei dirigenti della pubblica amministrazione
- 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:

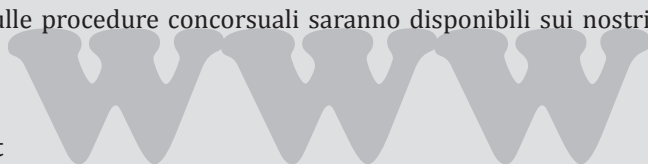
- il **software online** per infinite esercitazioni sui quesiti situazionali e sui test di ragionamento verbale e logico astratto
- per alcune categorie di quesiti, indicate nel volume dalla specifica icona , sono offerte **spiegazioni in aula virtuale**.

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 (*soft skills*)

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 <i>soft skills</i>: 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	Studio di caso.	44
3.4	Il colloquio	45
3.5	L'Assessment Center	46
3.5.1	Le linee guida internazionali in materia di Assessment Center.	47
3.5.2	Individuazione delle competenze da valutare	49
3.5.3	Gli strumenti per la valutazione delle competenze nell'Assessment Center.	49
3.6	I sistemi di valutazione nella Pubblica amministrazione	52
3.6.1	Il Sistema di misurazione e di valutazione.	52
3.6.2	La gestione delle risorse umane e l'adozione del PIAO (Piano integrato di attività e di organizzazione).	54
3.6.3	Il ciclo e gli obiettivi della <i>performance</i>	55
3.6.4	Ambiti di misurazione e valutazione della <i>performance</i> organizzativa: gli indicatori.	56
3.6.5	Ambiti di misurazione e valutazione della <i>performance</i> individuale	58
3.6.6	La valutazione dei comportamenti organizzativi nella Pubblica amministrazione (Fonte: Formez PA)	60
3.7	Gli strumenti per la valutazione delle competenze nei concorsi per l'Unione europea	62
3.7.1	I test di ragionamento	63
3.7.2	I test situazionali.	63
3.7.3	Studio di un caso.	63
3.7.4	L'Assessment center.	63
3.7.5	I giochi di ruolo.	64
3.7.6	Il colloquio situazionale basato sulle competenze.	64
3.8	La valutazione delle competenze nelle linee guida per l'accesso alla dirigenza	64
3.8.1	Obiettivi delle linee guida	65
3.8.2	I nuovi principi in materia di accesso alla dirigenza	65
3.8.3	Modalità di realizzazione dell'Assessment Center nella selezione della dirigenza	66
3.8.4	Il modello di competenze dei dirigenti della PA italiana	67

Parte Seconda

I test situazionali

Capitolo 1 Guida alla risoluzione dei test situazionali

1.1 Introduzione	75
1.2 Struttura dei test.	75
1.3 Esempio tratto dal bando per 150 Dirigenti Agenzia Entrate 2018	76
1.4 Test situazionali utilizzati nella selezione RIPAM 2020/2021	78
1.5 Test situazionali utilizzati nella preselezione SNA 2020/2021.	80
1.6 Esempi di test situazionali.	83
1.6.1 Ulteriore tipologia di test situazionali	87

Capitolo 2 Esercitazioni

2.1 Quesiti	94
2.2 Risposte corrette.	114

Capitolo 3 I test situazionali nei concorsi per l'Unione europea

3.1 I test situazionali EPSO.	131
3.2 Test situazionali EPSO in lingua inglese	131
Test situazionali EPSO in francese e in tedesco.	

Parte Terza

I test logico-attitudinali

Capitolo 1 Guida alla risoluzione dei test logico-attitudinali

1.1 Logica verbale	137
1.1.1 I sinonimi	137
1.1.2 I contrari.	138
1.1.3 Le analogie verbali	139
1.1.4 Le classificazioni concettuali	142
1.1.5 Gli anagrammi	143
1.1.6 Le prove di vocabolario	144
1.1.7 Significato dei termini nel contesto	145
1.1.8 I modi di dire	146
1.1.9 Inserzione logica di termini in testi incompleti.	146
1.2 Ragionamento critico-verbale	147
1.2.1 I sillogismi.	147
1.2.2 Le negazioni.	150
1.2.3 Condizioni necessarie e/o sufficienti	151
1.2.4 Deduzioni logiche da premesse	153
1.2.5 Implicazioni logiche.	154
1.2.6 Le prove di comprensione di brani	156
1.2.7 Relazioni d'ordine	159
1.2.8 Relazioni insiemistiche.	165

1.3	Logica numerica e <i>problem solving</i>	167
1.3.1	Esercizi con frazioni e percentuali.	168
1.3.2	Esercizi con proporzioni	169
1.3.3	Esercizi su medie.	170
1.3.4	Esercizi su progressioni aritmetiche e progressioni geometriche	171
1.3.5	Esercizi con equazioni e sistemi di equazioni di primo grado.	173
1.3.6	Le equazioni simboliche	177
1.3.7	Esercizi con il calcolo combinatorio.	177
1.3.8	Esercizi con le probabilità	183
1.3.9	Esercizi su spazio, velocità e tempo	183
1.3.10	Interpretazione di dati da tabelle (ragionamento critico-numerico)	186
1.3.11	Interpretazione di dati da grafici.	188
1.3.12	Le serie numeriche	191
1.3.13	Le serie alfabetiche	195
1.3.14	Le serie alfanumeriche	196
1.3.15	Le serie numeriche nelle configurazioni grafico-geometriche	197
1.3.16	Le matrici quadrate	198
1.3.17	Esercizi sugli insiemi e sulle ripartizioni.	199
1.3.18	<i>Problem solving</i>	201
1.4	Ragionamento astratto e spaziale. Abilità visiva	205
1.4.1	Le serie.	206
1.4.2	Le matrici	206
1.4.3	Le proporzioni	207
1.4.4	Le categorizzazioni e le classificazioni	208
1.4.5	Scomposizione e ricostruzione di figure geometriche	209
1.4.6	Attenzione e precisione	209

Capitolo 2 Esercitazioni

2.1	Quesiti	212
2.2	Risposte commentate.	219

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

3.1	I test di ragionamento EPSO	230
3.2	I test di ragionamento verbale	230
3.3	I test di ragionamento numerico.	231
3.4	I test di ragionamento astratto	232

Appendice

Il colloquio

Il colloquio

1	Il colloquio di lavoro: obiettivi e <i>soft skills</i> valutate	237
1.1	Gli obiettivi del colloquio	237
1.2	Le <i>soft skills</i> valutate nel colloquio di lavoro	237

2	I livelli di strutturazione dei colloqui	238
3	Il colloquio individuale.	238
	3.1 Nozione	238
	3.2 Tipologie di colloqui individuali	240
4	Il colloquio di gruppo.	240
5	La comunicazione nel colloquio di lavoro	241
6	Il colloquio nei concorsi per l'Unione europea	242

Parte Prima

Competenze trasversali (*soft skills*)

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 3

Gli strumenti e le tecniche di valutazione delle competenze trasversali

3.1 Introduzione

3.1.1 Il concetto di valutazione delle risorse umane

Il processo di **valutazione delle risorse umane** è un processo volto a riconoscere, valorizzare ed evidenziare le differenze tra gli individui, rispetto a determinati criteri o standard di riferimento, in merito alle competenze, ai comportamenti organizzativi, alle caratteristiche personali e implica una chiara e netta assunzione di responsabilità da parte del soggetto valutante. Quest'ultimo aspetto risulta particolarmente significativo, poiché mette in luce una problematicità insita nel concetto di valutazione, vale a dire l'impossibilità di eliminare del tutto la componente soggettiva.

Valutare dunque significa prendere una posizione rispetto al valore differenziale da attribuire alle competenze, alle condotte lavorative o ai risultati dei collaboratori sulla base di criteri definiti. Per quanto ci si possa affidare a sistemi altamente standardizzati, automatizzati o computerizzati non è possibile scaricare la responsabilità della valutazione esclusivamente sullo *strumento*, sia perché la scelta stessa del sistema di valutazione costituisce di per sé un'opzione soggettiva sia perché l'analisi dei risultati è sempre influenzata dalle proprie convinzioni e dal proprio sistema di valori. Per questi motivi valutare è un'attività molto delicata e difficile. È molto importante tener presente che nel processo di valutazione sia il valutato che il valutatore sono messi in discussione. Infatti, quando si opera una valutazione ci si espone al giudizio sia del valutato sia degli altri attori coinvolti nel processo di valutazione.

I criteri e i parametri di riferimento per effettuare le valutazioni devono essere il più possibile chiari, ben delineati e condivisi. Non è possibile, infatti, effettuare valutazioni oggettive ma è possibile farlo in maniera obiettiva, ovvero garantendo il più possibile l'imparzialità attraverso l'utilizzo di **procedure standardizzate** e l'ancoraggio a metodologie di tipo scientifico.

3.1.2 La *job description*

Particolare importanza nelle **procedure di selezione del personale**, ha la descrizione e valutazione delle posizioni.

Detta anche **job description**, la **descrizione delle posizioni** è uno strumento utilizzato dalle organizzazioni per descrivere, appunto, le responsabilità e i compiti associati a una data posizione nella struttura organizzativa. In termini pratici una *job description* è un documento scritto, comprendente le principali aree di contenuto che la costituiscono:

- **Nome della posizione e area di appartenenza:** ogni posizione ha un nome specifico, che la identifica e la differenzia dalle altre, ed è collocata in un'area specifica.

- > **Finalità della posizione:** ogni posizione ha degli scopi e dei risultati generali da perseguire.
- > **Livello gerarchico nella struttura organizzativa:** per ciascuna posizione viene specificata la posizione occupata all'interno dell'organigramma, con l'indicazione di quella da cui dipende e, eventualmente, le altre posizioni che coordina e gestisce.
- > **Compiti e responsabilità principali:** per ciascuna posizione è possibile fare un elenco dei principali compiti previsti, corredati da descrizioni dettagliate e da relative aree di responsabilità.
- > **Requisiti professionali richiesti:** ogni posizione prevede delle qualifiche e un certo livello di esperienza e/o titoli formativi, per svolgere al meglio i compiti previsti.
- > **Obiettivi della posizione:** per ciascuna posizione sono indicati dettagliatamente i singoli obiettivi da raggiungere.
- > **Contatti e rapporti:** per ciascuna posizione sono indicate le altre (interne o esterne all'organizzazione) con le quali entra in contatto, nonché finalità e frequenza dei contatti stessi.

Una posizione esiste indipendentemente dal fatto che sia occupata o meno da un lavoratore. Pertanto, l'**insieme delle job description** di un'azienda corrisponde al **complesso dei fabbisogni professionali** dell'azienda stessa.

Gli **scopi** della *job description* sono principalmente i seguenti:

1. **Selezione del personale:** le *job description* sono la base di partenza di qualunque processo di selezione del personale, in quanto in esse sono contenute le informazioni generali circa le caratteristiche richieste al lavoratore per svolgere i compiti e le attività connesse alla posizione.
2. **Valutazione del personale:** le *job description* indicano gli elementi sui quali il collaboratore deve essere valutato, ovvero i compiti, gli obiettivi, i risultati e i requisiti: un maggiore livello di aderenza tra persona e posizione determinerà un migliore esito della valutazione; viceversa, un basso livello di aderenza sarà motivo di una valutazione peggiore.
3. **Formazione e sviluppo:** quando non vi sia una perfetta aderenza tra persona e posizione, o il lavoratore non abbia mai svolto un determinato compito previsto dalla posizione, è necessario attuare dei piani di formazione e sviluppo professionale e, in tal caso, le *job description* sono molto utili per individuare le aree di miglioramento del lavoratore.

3.1.3 Le tecniche di valutazione delle competenze

Le tecniche di valutazione delle competenze sono molteplici; la scelta relativa al loro utilizzo esclusivo o combinato rappresenta una scelta di natura tecnica e organizzativa che deve tener conto delle esigenze di efficacia ed efficienza. Deve cioè considerare sia i risultati che si vogliono raggiungere sia le risorse, economiche e temporali, che si hanno a disposizione.

Di seguito, esponiamo le principali tecniche di valutazione delle competenze utilizzate nelle procedure di selezione del personale, pubbliche e private.

3.2 I test

I test sono strumenti standardizzati e validati che permettono di valutare diversi aspetti del profilo di competenze dei candidati.

I vantaggi nell'utilizzo dei test sono numerosi:

- la **standardizzazione**, in quanto garantiscono un certo livello di attendibilità e validità della valutazione. I test sono, infatti, uno strumento di misura oggettiva e replicabile ed eliminano i problemi di una conoscenza intuitiva da parte del selezionatore
- sono strumenti **poco dispendiosi** dal punto di vista della somministrazione e dell'interpretazione dei risultati: presentano un ottimo rapporto tra i risultati e i costi sostenuti
- rappresentano una **“situazione stimolo”** uguale per tutti i soggetti: è una situazione infatti standardizzata sia nella somministrazione (materiale, istruzioni, condizioni ambientali) sia nella correzione che avviene sempre secondo gli stessi criteri.

Se da un lato la standardizzazione rappresenta un punto di forza dei test, dall'altro lato è un punto di debolezza dal momento che i test permettono di raccogliere informazioni che sono necessariamente parziali rispetto all'intero profilo di competenze del candidato.

Numerose sono le tipologie di test somministrate ai candidati nelle selezioni, pubbliche e private. Tra questi, sono presenti le **prove di conoscenza sotto forma di test** che mirano a valutare la conoscenza rispetto a specifici argomenti tecnici e la capacità di individuare nessi logici e causali tra essi, i **test di intelligenza**, che misurano il livello intellettuale generale del soggetto e danno pertanto un unico punteggio, definito quoziente intellettuale (QI).

Di seguito, riportiamo tre tipologie di test frequentemente somministrate nelle selezioni delle risorse umane: i test situazionali; i test logico-attitudinali; i test di personalità.

3.2.1 I test situazionali

I **test situazionali** sono strumenti che indagano come il candidato si comporterebbe in specifiche **situazioni lavorative**. Vengono, infatti, proposti dei brevi **scenari lavorativi** sfidanti con delle possibili opzioni di risposta, che rappresentano le diverse **strategie comportamentali** che è possibile mettere in atto, tra le quali la persona è chiamata a scegliere, individuando la più appropriata.

Numerose sono le varianti di tali test:

- i quesiti possono essere a 3, 4 o 5 opzioni di risposta
- il punteggio attribuito è differente a seconda che il candidato, nel selezionare la risposta, individui:
 - l'azione *più efficace*: il punteggio attribuito per tali risposte è chiaramente positivo
 - l'azione *neutra*: in questo caso il candidato avrà un punteggio inferiore rispetto al punteggio che avrebbe conseguito selezionando la risposta più efficace
 - l'azione *meno efficace*: generalmente il punteggio attribuito per tali risposte è negativo.

Tali test sono generalmente somministrati nelle fasi preselettive delle selezioni.

3.2.2 I test logico-attitudinali

I **test logico-attitudinali**, o semplicemente **test di logica**, mirano ad accertare la **capacità di ragionamento** del candidato.

Numerose sono le tipologie di tali test. Ogni selezione ha il suo obiettivo; si parla, infatti, di quesiti volti a verificare la **capacità logico-deduttiva** e/o la **capacità critico-verbale** e/o la **capacità di ragionamento numerico** e/o la **capacità di ragionamento astratto**.

Per darne una visione semplificata possiamo suddividerli nelle tipologie seguenti:

- **quesiti di logica verbale**, che valutano l'attitudine verbale del candidato
- **quesiti di ragionamento critico-verbale**, che verificano la capacità di comprensione di un testo argomentativo
- **quesiti di logica numerica e *problem solving***, che valutano le capacità di ragionamento, le abilità di calcolo mentale e l'intuito logico-matematico
- **quesiti di ragionamento astratto e ragionamento spaziale**, che valutano la capacità di ragionare in termini astratti, anche rispetto a una dimensione spaziale; **quesiti di abilità visiva**, che vengono utilizzati anche per valutare attitudini particolari quali l'attenzione, la precisione, l'accuratezza.

Tali test sono tipici delle fasi preselettive delle selezioni.

3.2.3 I test di personalità

I **test di personalità** mirano a svelare le caratteristiche emotive del candidato, ad analizzarne le reali motivazioni e il modo di relazionarsi con le altre persone, per capire come tale soggetto è destinato a muoversi nell'ambiente di lavoro. In test di questo tipo si giunge a risultati che restano tuttavia opinabili, poiché è molto complesso misurare quantitativamente questo genere di proprietà.

3.3 Studio di caso

La prova prevede la presentazione al candidato di **situazioni aziendali reali o verosimili** di cui viene richiesto di individuare i possibili sviluppi. Si tratta di casi aziendali complessi in cui ai candidati è richiesto di analizzare la situazione presentata e predisporre una relazione scritta su criticità, opportunità e previsioni, oltre che, eventualmente, di rispondere ad alcune domande specifiche. La relazione scritta può successivamente essere oggetto di confronto con l'assessor (valutatore) nel corso di un *role play* o di una prova di presentazione.

La prova, in base al contenuto proposto, consente di valutare: capacità di analisi, visione strategica e *problem solving*. Quindi, più che specifiche conoscenze tecnico-professionali, ha la peculiarità di rilevare l'organizzazione delle conoscenze e le strategie cognitive utilizzate per la risoluzione dei problemi presentati.

In generale, una prova relativa allo studio e alla soluzione di un caso ha le seguenti caratteristiche:

- **Presenta una situazione specifica e definita.** Di solito si tratta di un'azienda o, più in generale, di un contesto che ha delle peculiarità e delle problematiche specifiche. Le problematiche devono essere identificate correttamente, analizzate e risolte.

- **I problemi e le caratteristiche presentate sono verosimili.** Per tale motivo, la soluzione deve mettere in evidenza le modalità e deve contemplare strategie concrete, plausibili ed efficaci.
- **Il contesto presentato nello studio di caso ha delle variabili.** Non tutti i fattori che definiscono il contesto sono perfettamente controllabili e hanno effetti prevedibili. Per tale motivo, non esiste un'unica soluzione del caso, anzi, spesso, non esiste una soluzione migliore delle altre. Ciascuna soluzione ha dei punti di forza e delle criticità, che il candidato deve vagliare accuratamente. Se i problemi che emergono dallo studio di caso sono molteplici, occorre elaborare una soluzione per ciascuno di essi. Non è sempre detto che tali soluzioni siano conciliabili tra loro. Per tale motivo, lo studio di caso, oltre a mettere in evidenza la preparazione teorica di un individuo, rivela anche le sue attitudini, i suoi stili comportamentali, il suo modo di essere e affrontare le problematiche.

Per studiare e risolvere un caso, sono stati formulati diversi approcci. In generale, questi approcci presentano sempre una *fase preliminare* di **definizione del problema**, una *fase successiva* di **formulazione di una soluzione** e una *fase finale* di **attuazione della soluzione e di verifica finale degli esiti**.

Di seguito, presentiamo uno schema che ricalca questi approcci e che presenta proprie specificità. Esso si suddivide in quattro punti principali. Ciascuno di questi punti prevede l'elaborazione di alcune azioni.

1) Analisi del contesto

- 1.1) Analizzare le informazioni, i dati, gli aspetti rilevanti
- 1.2) Mettere in relazione le informazioni
- 1.3) Focalizzare il problema

2) Diagnosi

- 2.1) Formulare ipotesi sulla causa del problema
- 2.2) Analizzare i punti di forza e le criticità

3) Soluzioni del problema e strategie di direzione

- 3.1) Definire il comportamento che si deve osservare
- 3.2) Raccogliere informazioni non esplicitate, ma necessarie
- 3.3) Progettare soluzioni alternative
- 3.4) Stilare un piano di attuazione delle soluzioni

4) Selezione della soluzione

- 4.1) Prevedere gli effetti delle varie soluzioni
- 4.2) Selezionare la soluzione mediante dei criteri
- 4.3) Attuare la soluzione selezionata e valutare i risultati ottenuti

3.4 Il colloquio

Il **colloquio** è una delle prove più utilizzate per la selezione dei candidati.

In prima approssimazione, possiamo distinguere due particolari forme di colloquio: il **colloquio/intervista** e il **colloquio di gruppo**. Il primo è utile soprattutto per approfondire le informazioni che sono state raccolte in una fase precedente (ad esempio

nell'analisi del curriculum vitae) e per spiegare nel dettaglio al candidato la figura che viene cercata e ciò in cui davvero consisterebbe il lavoro. Il secondo, invece, ha l'obiettivo di osservare alcune dimensioni di personalità dei candidati relative, in particolare, alle modalità di comunicazione e di interazione personale.

Il colloquio sarà oggetto di specifica trattazione nella parte finale di questo volume.

3.5 L'Assessment Center

Gli **Assessment Center** (AC), letteralmente *centri di valutazione*, costituiscono una delle più diffuse metodologie utilizzate, in ambito privato, e più recentemente anche in ambito pubblico, per la selezione, la mappatura delle competenze, la valutazione del potenziale, l'analisi delle esigenze formative e lo sviluppo delle risorse umane.

Si tratta del metodo più diffuso di valutazione di gruppo che permette di indagare le **competenze trasversali** con un *focus* particolare su quelle relazionali. L'AC è una procedura di valutazione sofisticata che, attraverso l'utilizzo di una molteplicità di strumenti standardizzati, ha l'obiettivo di analizzare e valutare il possesso (e il relativo livello) di un set predefinito di **competenze comportamentali** (trasversali) ritenute necessarie per ricoprire con successo un ruolo specifico o un insieme di ruoli in una organizzazione.

Nel processo di valutazione tramite AC (elaborazione da Consiglio e Tinelli, 2019) si cerca di ridurre al massimo la possibilità di errore, insita in ogni valutazione, attraverso il ricorso a più osservatori e a tecniche di osservazione differenti. L'AC si propone, infatti, di **massimizzare l'obiettività del processo di valutazione** e di **minimizzare l'arbitrarietà, i preconcezioni e gli errori dei valutatori**.

Nell'AC vengono impiegati tutti gli strumenti tradizionali (test, colloqui, interviste) ai quali si aggiunge l'utilizzo di situazioni standardizzate e simulazioni di contesti e problematiche lavorative, con le quali ogni soggetto è chiamato a misurarsi concretamente. Esso prevede la presenza di un congruo numero di osservatori (*assessors*), che consente a ogni soggetto di ricevere più valutazioni, dal cui confronto nasce quella finale. Nell'AC, l'assessor è un professionista con una formazione specifica che gli consente di utilizzare i principali strumenti dell'AC, condurre sessioni di valutazione, osservare e registrare i comportamenti, redigere profili di valutazione e comunicare efficacemente con i valutati.

Volendo riassumere le caratteristiche dell'AC, si possono distinguere **quattro elementi essenziali**:

- > molteplicità di tecniche di valutazione e osservazione;
- > utilizzo di simulazioni di problemi e situazioni lavorative;
- > presenza di più osservatori per migliorare l'obiettività e ridurre gli errori;
- > confronto e integrazione delle valutazioni.

La metodologia dell'AC è sovente utilizzata, nei **contesti privati**, per la valutazione del potenziale manageriale e per prendere decisioni sull'avanzamento di carriera in ruoli direttivi. Nel **contesto pubblico** la metodologia si sta progressivamente diffondendo nelle amministrazioni dei Paesi OCSE e anche in alcune amministrazioni italiane: studi e ricerche dimostrano, infatti, che la metodologia dell'AC ha una validità predittiva superiore a quella data dall'impiego di altri tradizionali strumenti di valutazione o di singole prove situazionali (Arthur et al., 2003; Argentero 2001; Augugliaro, 2012).



Manuali ed Eserciziari per la preparazione ai concorsi pubblici e per l'aggiornamento professionale



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

Manuale di teoria e test sulle **competenze dei dirigenti della PA italiana** richieste per la prova preselettiva, la seconda prova scritta e la prova orale del concorso per **352 Allievi Dirigenti SNA** - Scuola Nazionale dell'Amministrazione (*bando in G.U. n. 103 del 30 dicembre 2022*).

Il testo si articola in quattro parti:

- la prima parte descrive le **competenze più richieste nel mondo del lavoro**, in particolare le competenze dei dirigenti della pubblica amministrazione
- 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 e **simulare** le prove.

