



UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PADOVA
DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE ED AZIENDALI
"M.FANNO"

CORSO DI LAUREA IN ECONOMIA

PROVA FINALE

**"RECRUITAINMENT: RECLUTARE TALENTI ATTRAVERSO LA
GAMIFICATION"**

RELATORE:

CH.MA PROF.SSA MARTINA GIANECCHINI

LAUREANDO: ALESSANDRO NAVARRA

MATRICOLA N. 1093269

ANNO ACCADEMICO 2017 – 2018

*Alla mia famiglia,
agli amici di una vita,
ai colleghi di Banca Etica.*

A chi mi ha sempre sostenuto nel mio tortuoso cammino.

*Due enormi, piacevolissimi, “grazie”:
a Laborplay per la disponibilità e la competenza dimostrate
e alla Professoressa Gianecchini,
che sa trasmettere il valore aggiunto di chi ama il proprio lavoro.*

Sic Parvis Magna

“Ignoranti quem portum petat nullus suus ventus est”

Seneca

Sommario

Introduzione	1
1. Il processo di assunzione “tradizionale”	3
1.1 - Reclutamento.....	5
1.2 - Selezione	8
1.3 - Employer branding.....	10
1.4 - Conclusioni	11
2. Un approccio <i>gamified</i> al processo di assunzione	12
2.1 - Definizione e ampiezza del fenomeno	12
BOX 1: Unilever rivoluziona il processo di selezione per #UFLP	15
2.2 - Gamificare le fasi di reclutamento e selezione.....	16
2.2.1 - Gamificare la ricerca	18
2.2.2 - Gamificare la selezione	23
2.3 - HR gamification: un po’ di numeri	26
BOX 2: Recruiting game, commitment e tasso di turnover	27
2.4 - Conclusioni	28
3. Il caso Laborplay	29
3.1 - Laborplay: da laboratorio ad azienda.....	29
3.2 - Il metodo PLAY e le soft skills.....	32
3.3 - Play Your Job.....	34
3.4 - Il panorama italiano.....	36
3.5 - Conclusioni	37
Conclusioni	38
Appendice: Traccia dell’intervista ad Andrea Mancini	40
Bibliografia	42
Sitografia	43
Indice delle figure.....	44

Introduzione

Brian Sutton-Smith, (2001, p.198; citato in McGonigal, 2011) professore e autore di successo che ha dedicato buona parte della sua vita allo studio del gioco nella cultura umana, afferma:

«l'opposto del gioco non è il lavoro. È la depressione»

Questa frase ci consente di riflettere su un punto molto importante legato al contesto ludico: gioco e lavoro non sempre sono da considerarsi in antitesi, anzi, qualche volta e con opportune strategie declinate nel concreto, possono andare di pari passo.

Migliorare le performance e ridurre significativamente i costi, dove possibile, sono imperativi per le aziende del mondo attuale, che, vivendo in un'epoca di continua trasformazione devono saper rispondere velocemente alle sfide del mercato del nuovo millennio: in una parola devono saper innovare. Trasportare il gioco, o per meglio dire, le strutture di gioco, nel mondo del lavoro rappresenta un'innovazione che da iniziale sperimentazione sta riscuotendo un sensibile successo negli ambiti più disparati: dall'engagement dei dipendenti alla formazione interna fino alla motivazione dei team di lavoro.

È risaputo che nel sistema economico di una volta gli indicatori di ricchezza di un paese erano rappresentati dalla presenza di grandi industrie, l'accesso alle materie prime o le enormi capacità produttive. Nel mondo attuale invece la competitività e lo sviluppo dipendono sempre meno da questi fattori e sempre più dal talento e dalla creatività delle persone e da come le loro competenze ed energie vengono coltivate e valorizzate (Tinagli, 2008). È avvenuta nel tempo una radicale ridefinizione dei fattori che determinano la creazione di valore. In passato si dipendeva da input fisici (lavoro, macchinari, materie prime) mentre adesso la maggior parte del valore prodotto deriva da input non materiali: conoscenza, intelligenza, creatività umana e dall'innovazione e dallo sviluppo che ne conseguono. È la capacità di innovare, mutare, reinventare continuamente, che permette di conseguire un vantaggio competitivo duraturo, capacità che non può che venire dalle persone.

Se le risorse umane sono dunque la ragione più profonda del posizionamento competitivo dell'azienda, possono le tecniche e le politiche con cui sono gestite la ricerca e la selezione del personale (e perché no, anche la formazione e lo sviluppo) fare effettivamente la differenza? L'elaborato cerca di rispondere a questa domanda illustrando, nel primo capitolo, i principali strumenti operativi messi a punto dalla teoria e dalla pratica gestionale tradizionale e confrontandoli e integrandoli, nel capitolo successivo, con studi ed esempi di applicazione degli strumenti della cosiddetta "HR gamification". Il capitolo 3 tratterà un caso aziendale:

Laborplay, spin off del dipartimento di Psicologia dell'Università di Firenze che ha fatto della *recruiting gamification* il proprio business, creando un modello di analisi delle soft skills e una piattaforma dove far incontrare, giocando, domanda e offerta di lavoro.

1. Il processo di assunzione “tradizionale”

Il processo di assunzione, finalizzato all'inserimento dei lavoratori in azienda, è definibile come l'insieme delle attività organizzative che hanno come scopo la scelta delle persone che ricopriranno determinati ruoli o svolgeranno determinati lavori. Questo implica che il soggetto deve essere in possesso di certe competenze, capacità e abilità per avvicinarsi il più possibile al profilo ricercato per quella posizione lavorativa.

I professionisti delle risorse umane hanno il compito cruciale di evitare che vengano commessi errori in fase di assunzione, attraverso modelli, politiche e strumenti che sono tesi a rendere questa attività meno aleatoria. Essi infatti operano in un ambito, quello dei mercati del lavoro, che è poco trasparente, all'interno del quale le informazioni corrette sono costose da reperire e, in ogni caso, bisogna far fronte ad eventuali atteggiamenti opportunistici dei candidati.

Nel libro *“Scegliere le persone giuste. Perché è così importante. Perché è così difficile. Come vincere la sfida”*, Claudio Fernandez Araoz (2010) sostiene che il personale giusto va ricercato attraverso un'accurata analisi sul campo, traendo una media di competenze specifiche e aspetti di carattere emotivo. L'autore espone tre direzioni per orientare la scelta:

- 1) riconoscere il talento individuale, capace di fornire un vantaggio competitivo al gruppo e in ultima analisi all'organizzazione tutta;
- 2) ricercare le competenze giuste;
- 3) definire chiaramente il perimetro in cui effettuare la ricerca operando un'attenta analisi del territorio, sia all'interno dell'organizzazione, auspicabilmente tramite un solido sistema informativo del personale, sia all'esterno mediante un efficace processo di ricerca e selezione.

Reclutamento e selezione costituiscono due fasi centrali del processo, la prima consecutiva alla seconda. Esse, per considerazione generale, costituiscono due momenti distinti, sebbene spesso nella pratica non sia così semplice tracciare una linea di demarcazione che le identifichi distintamente all'interno del processo di assunzione.

Con il termine **reclutamento** si intende l'insieme delle attività attraverso le quali l'impresa esprime la propria domanda di lavoro e attiva nei propri riguardi l'offerta potenziale, monitorando le dinamiche evolutive del mercato. Alcune delle attività svolte in questa fase sono finalizzate ad effettuare un primo screening dei candidati da ammettere alla fase successiva, ovvero coloro il cui curriculum dimostra il possesso delle caratteristiche minime

richieste. Il fine del reclutamento è quindi avere un bacino di soggetti selezionabili già tendenzialmente rispondenti ai requisiti di base richiesti (Costa, Gianecchini, 2013).

Fondamentale per l'efficacia della ricerca è un preventivo momento di definizione della **job description**, che esprime le caratteristiche del ruolo da ricoprire, e della **person specification**, che esprime le conoscenze, abilità e competenze richieste per il ruolo.

La **selezione** è invece il processo di individuazione, tra i candidati segnalati in fase di reclutamento, di coloro che meglio rispondono alle caratteristiche richieste in termini di performance e probabilità di "sopravvivenza" nell'organizzazione. La fase di selezione è infatti un'attività sistematica di confronto tra candidati e job description/person specification (Costa, Gianecchini, 2013).

Non è la sola funzione HR ad espletare l'intero processo: per minimizzare il rischio di insuccesso risulta fondamentale coinvolgere i referenti funzionali. La linea operativa collabora nel processo sin dalla definizione delle caratteristiche professionali del profilo da cercare, partecipando successivamente ai colloqui di selezione più approfonditi per i candidati che hanno superato le fasi conoscitive iniziali e quindi alla decisione di assunzione ed alla fase di inserimento.

Un'attività di selezione disancorata dal resto dell'azienda rende inattendibili le scelte compiute: senza la partecipazione della linea operativa un servizio di selezione tenderà a scegliere i candidati migliori, ma non i più adeguati alle necessità dell'impresa (Cardoncello, 2009).

È infine opportuno sottolineare che, nonostante il processo di ricerca e selezione venga spesso avviato come risposta a esigenze contingenti, l'inserimento di nuove risorse dovrebbe essere progettato in una logica di continuità, indipendentemente dai singoli cicli produttivi.

Un'efficace politica del personale di lungo periodo può però essere minata da **cambiamenti organizzativi** che rivoluzionano ruoli e competenze, **cambiamenti nei mercati** che accelerano i tempi di obsolescenza delle competenze distintive, e **cambiamenti normativi** che agendo sulle regole contrattuali, ne modificano le logiche. È infatti possibile analizzare il fenomeno declinandolo nei tre aspetti coinvolti: giuridico, economico (in quanto incontro fra domanda e offerta di lavoro) e psicologico, a causa delle valutazioni che vengono effettuate circa le caratteristiche del lavoro e dei candidati (Costa, Gianecchini, 2013).

1.1 - Reclutamento

Definire la **job description** significa descrivere analiticamente le caratteristiche del ruolo da ricoprire in termini di:

- Job title
- Mansioni
- Competenze richieste
- Riporti gerarchici
- Salario
- Informazioni sull'azienda

Tale definizione è alla base di qualunque forma di *job posting* e ha inoltre l'obiettivo di presentare un'immagine chiara ai candidati, così da permettergli di decidere se inviare la propria candidatura. Rappresenta uno strumento pratico utilizzato anche durante il colloquio di lavoro, nella successiva fase di selezione, per valutare il match tra il profilo del candidato e il ruolo ideale che i manager di linea hanno in mente.

La **person specification** si basa su un'accurata analisi delle caratteristiche del ruolo e descrive il profilo della persona ideale destinata a ricoprirlo (Minelli, 2007). Elaborata con la collaborazione della linea operativa, permette ai candidati di valutare la propria adeguatezza ai requisiti del ruolo proposto e a chi si occupa di selezione di operare la selezione con maggiore velocità e certezza. La *person specification* include qualificazioni, competenze, conoscenze e attributi personali che il candidato deve possedere per svolgere il lavoro.

Una **person specification** completa dovrebbe riportare in particolare:

- Requisiti scolastici (titoli di studio e certificazioni necessarie per coprire specifiche posizioni, ad esempio iscrizioni ad albi professionali, abilitazioni, ecc.)
- Range di età anagrafica, requisiti fisici e limiti geografici di residenza
- Requisiti di personalità (come precisione, sicurezza, capacità di lavoro in team, abilità di coordinamento e supervisione, creatività, empatia)
- Requisiti professionali (esperienze lavorative, in quali settori e con quali mansioni)
- Caratteristiche motivazionali (aspirazioni e aspettative, disponibilità/flessibilità e orientamento motivazionale)
- Conoscenze particolari (ad esempio la conoscenza di lingue straniere)

Una buona definizione della *person specification* consente di evitare alcuni dei più comuni problemi di selezione, tra cui il *mirroring*, l'errore di proiezione, ovvero la tendenza del selezionatore a scegliere coloro che rispecchiano i suoi valori e la sua cultura, piuttosto che i candidati più adatti al ruolo (Martone, 2001).

Definite *job description* e *job specification* l'impresa deve valutare i "luoghi" dove reclutare i candidati.

La ricerca di personale, per certi versi, è equiparabile ad una qualsiasi acquisizione di beni o servizi sul mercato, seppur tuttavia con peculiarità distintive. È sicuramente possibile affermare che ogni volta che un'impresa deve coprire una posizione lavorativa può scegliere tra tre opzioni: un'assunzione esterna, una promozione interna oppure ricorrere ai servizi di una società specializzata. Il mercato del lavoro infatti viene convenzionalmente suddiviso in tre diversi settori:

- mercato interno
- mercato esterno
- mercato istantaneo

Il **mercato interno** corrisponde all'insieme dei dipendenti che operano nell'impresa e che possono provvedere mediante mobilità interna a soddisfare i fabbisogni di personale dell'organizzazione.

Ricorrere ad esso consente di valorizzare determinate qualità innestate all'interno dell'impresa, modificando assetti e posizioni, consentendo quindi l'ottimizzazione della gestione del personale. I soggetti in questione infatti fanno già parte delle dinamiche aziendali e hanno sviluppato professionalità coerenti con l'assetto lavorativo.

A tal fine è necessario che l'organizzazione dell'impresa preveda e consenta percorsi di mobilità interna, nonché di *job-posting* e di auto candidatura dei dipendenti. La ricollocazione efficiente del personale è allora favorita da questo tipo di assetto e normalmente è associata a programmi di formazione continua (Martone, 2007).

Grazie alla maggiore facilità di identificazione dei candidati, tra i vantaggi del mercato interno vi è un minor costo di selezione e inserimento, collegato all'aumento del ritorno degli investimenti in formazione. Viene offerta una sempre apprezzata opportunità di crescita gerarchica o di movimentazione orizzontale che contribuisce all'aumento della motivazione del personale.

Per quanto concerne il **mercato esterno**, questo è composto da due tipi di soggetti: personale inoccupato/disoccupato e personale già inserito in altre realtà aziendali, in possesso

naturalmente dei requisiti richiesti. Il vantaggio del ricorso al mercato esterno è costituito dalla possibilità di individuare ed inserire personale altamente qualificato; per pervenire a tale risultato è però necessaria una chiara visione dei requisiti organizzativi richiesti, quali le procedure di assunzione, i modelli di selezione e i bacini da cui attingere le eventuali candidature, nonché una attenta e misurata pianificazione economica. A tal fine devono essere preventivamente chiari gli obiettivi di investimento in risorse umane, dunque i target o soggetti destinatari, il budget destinato all'attività, gli strumenti o i fondi di ricerca ed infine i sistemi di verifica dei candidati (Martone, 2007).

Gli strumenti di ricerca sono numerosi: le autocandidature, il passaparola, i servizi di placement di scuole e università, le associazioni professionali, imprenditoriali e i sindacati, le inserzioni, le agenzie per l'impiego, le società di consulenza, e il recruiting online, dal *website recruiting* alla ricerca tramite *social network*. La scelta degli strumenti da utilizzare viene effettuata con il duplice scopo di attirare coloro i quali rientrano negli standard ricercati e contemporaneamente disincentivare chi è poco o troppo qualificato rispetto a tali standard.

Occorre infine ricordare che il ricorso al mercato esterno è fortemente influenzato dalle caratteristiche dei selezionatori e dal sistema di selezione prescelto.

Tra i vantaggi del mercato esterno si riconoscono: iniezione di nuove competenze, scelta più ampia e quindi possibilità di attrarre candidati più qualificati e minore necessità di formazione (Costa, 1992).

In caso di brevi periodi di necessità o al fine di raggiungere obiettivi ben individuati, l'azienda può ricorrere al **mercato istantaneo** per cercare personale già qualificato. Fine ultimo è quello di mobilitare risorse disponibili nell'immediato, pur sempre senza prospettiva di definizione stabile e duratura dei rapporti in questione: il fabbisogno è imminente e non destinato a durare. Una volta che è trascorso il periodo in questione o sono stati raggiunti gli obiettivi prefissati, infatti, viene meno la ragione fondante l'instaurazione stessa del rapporto. In ciò è individuabile la differenza con il ricorso al mercato esterno, laddove invece obiettivi ed attori sono destinati a permanere. Tra i soggetti operanti in questo mercato si possono includere, senza concludere, gli interinali, i *temporary managers*, i consulenti e tutti quei soggetti la cui attività è richiesta una tantum. Seguendo questo principio è allora possibile includervi anche le prestazioni in orario di lavoro straordinario di quei soggetti già inseriti nella realtà aziendale, che costituiscono una sovrautilizzazione delle risorse interne senza modifica in via definitiva della natura del rapporto in termini di avanzo di carriera. Risulta agevole infine individuare i vantaggi del mercato istantaneo: esso consente infatti di ottenere rapidamente le professionalità richieste e rispondere tempestivamente alle singole e specifiche problematiche, garantendo flessibilità sia in entrata sia in uscita (Martone, 2007).

1.2 - Selezione

La **selezione** è un momento finalizzato non già a ricercare il miglior candidato in assoluto tra quelli invitati, ma quello per cui l'inserimento nella posizione oggetto di ricerca risulterebbe la miglior soluzione e capace di apportare quel bagaglio di competenze che l'azienda ricerca (Corno, 2007).

L'attività di selezione mira a soddisfare le richieste poste dall'organizzazione in termini di risorse conoscitive, professionali e comportamentali, massimizzando il contributo che tali risorse portano all'implementazione delle strategie e delle politiche aziendali. Si occupa quindi della scelta dei candidati tra quelli che sono stati raggiunti e che sono disponibili a entrare in contatto con l'organizzazione (Solari, 2014).

Questa fase non è però esente da rischi.

Si parla di **falso positivo** intendendo l'errore di assumere una persona che in seguito si dimostra inadeguata al contesto organizzativo e quindi non in grado di ottenere una performance in linea con le aspettative. Mentre si intende **falso negativo** quando non viene selezionato un candidato che, in seguito, dimostra capacità che l'impresa non è stata in grado di riconoscere durante la selezione (Costa, Gianecchini, 2013).

Inoltre, la fase di selezione è caratterizzata da incertezza derivante da **asimmetria informativa**.

La maggior parte delle decisioni e delle azioni poste in essere nella quotidianità sono fondate sull'incompletezza delle informazioni in nostro possesso. I contesti organizzati e quindi anche l'ambiente di lavoro non fanno eccezione: le caratteristiche più profonde di un candidato (capacità di lavorare in team, tensione verso l'obiettivo, capacità relazionali ecc.) non sono immediatamente riscontrabili all'interno del curriculum e possono emergere solo attraverso il lavoro. Le tecniche di selezione hanno l'obiettivo di "scoprire" i tratti della persona che non si "leggono" nel curriculum (Costa, Gianecchini, 2013).

Si realizza, così, la circostanza che la teoria dell'agenzia definisce come **selezione avversa o opportunismo ex ante**: il "comportamento scorretto messo in atto da un soggetto, in presenza di asimmetria informativa, che gli permette di nascondere o manipolare informazioni per ingannare la controparte" (Costa, Gubitta e Pittino, 2016, p. 113).

Circostanze di questo tipo possono emergere più facilmente in presenza di determinate condizioni, ad esempio qualora il rapporto di lavoro si configuri potenzialmente per entrambi gli attori come rapporto di lungo periodo, all'interno del quale quindi è più probabile che

emergano informazioni omesse o errate: si stabiliscono in questa fase le basi dell'instaurando contratto psicologico tra lavoratore e impresa (Costa, Gianecchini, 2013).

La responsabilità del selezionatore e la capacità di accertare a priori quello che in dottrina viene definito come *person-organization fit* (Kristof, 1996) e *person-job fit* (Kristof-Brown & Guay, 2011) sono agevolate dai metodi di selezione, i quali, se ben strutturati, forniscono le corrette informazioni per effettuare la scelta.

Per poter raccogliere il maggior numero di informazioni sul candidato, il processo di selezione si sviluppa in più fasi: una prima fase di *screening* dei curricula e una successiva fase di valutazione e scelta dei candidati che verranno poi invitati ad un ulteriore *step*, auspicabilmente eseguito con il supporto della linea operativa.

Lo **screening** ha la funzione di individuare i candidati sui quali vale la pena investire ulteriori risorse allo scopo di ottenere maggiori informazioni e respingere quelli meno interessanti, riducendo il numero delle candidature ad un insieme più gestibile.

Ricevute le domande tramite i canali attivati, si procede quindi alla loro analisi, in base ai requisiti della posizione. Se i curricula sono stati già codificati ed archiviati all'interno del sistema informativo del personale o se provengono da una preventiva scelta operata da consulenti esterni, il lavoro può essere molto veloce e scorrevole, altrimenti la lettura integrale delle domande richiederà tempo e attenzione. Al termine di questa fase viene individuata la rosa di candidati che sarà convocata per svolgere interviste e test di selezione.

La **fase di valutazione** è il momento più importante del processo di selezione poiché in essa si verificano le competenze e le specifiche caratteristiche individuali dei candidati.

Le diverse tecniche di selezione devono essere scelte sulla base delle competenze richieste dalla *person specification* in modo tale da massimizzare l'efficacia dell'intero processo, minimizzando il rischio di scegliere la persona sbagliata. In questa fase è cruciale far corrispondere ad ogni *key-competency* del ruolo la corretta metodologia d'indagine per ottenere risultati affidabili, ragion per cui può essere proposta ai candidati una pluralità di prove con tecniche diverse.

La tecnica più utilizzata è il **colloquio di selezione** (Gandolfi, 2011). L'intervista, individuale o di gruppo, è finalizzata a verificare e approfondire le informazioni ricavate nelle fasi precedenti, chiarire le aspettative reciproche al fine di minimizzare i falsi positivi e presentare una buona immagine dell'azienda.

Una seconda tecnica è rappresentata dai **test di selezione**, strumenti costruiti appositamente per determinare un comportamento osservabile e misurabile, confrontabile con una popolazione di riferimento.

I test più utilizzati nell'attività di selezione sono riconducibili a due principali categorie: test cognitivi (test di abilità generale, psicoattitudinali e di conoscenza) e test di personalità, strumenti che si propongono di misurare le caratteristiche emotive, motivazionali, relazionali e di atteggiamento che sono alla base dell'interazione di un individuo con il proprio ambiente di riferimento. Tra i più famosi ricordiamo il *California Psychological Inventory*, il *Myers-Briggs Type Indicator* e il *Big Five Questionnaire*, atto a valutare la personalità del candidato nelle cinque dimensioni fondamentali: estroversione, disponibilità, coscienziosità, stabilità emotiva e apertura mentale (Costa, Gianecchini, 2013).

Infine, l'**assessment center**, è uno strumento di valutazione complesso che permette di analizzare e determinare competenze, capacità, attitudini, motivazioni e potenziale dei candidati, attraverso laboratori, prove e test, individuali o di gruppo, durante i quali un gruppo di osservatori esamina i comportamenti e le interazioni messe in atto dai candidati, assegnando loro dei punteggi che andranno a costituire una scheda di valutazione (Castello, 2009).

1.3 - Employer branding

Ribaltando il punto di vista precedente, che inquadrava l'azienda nell'atto di esaminare un certo numero di candidati, e partendo dall'assunto che anche gli individui ricercano e selezionano le organizzazioni (Pilati, 2008), in conclusione di questa prima parte dell'elaborato è opportuno focalizzare l'attenzione sulla principale modalità con cui le aziende attraggono i talenti, sottraendoli alla concorrenza, (*candidate attraction*) e preservano quelli già acquisiti (*employee retention*), definendo sempre più chiaramente i termini del contratto psicologico.

Se le tecniche di *recruiting* sono volte a superare una necessità contingente o pianificata di personale, le strategie di *talent acquisition* mirano a strutturare una macchina in grado di attrarre candidati con regolarità verso la propria azienda. Ciò è indubbiamente legato alle strategie di *employer branding* dell'azienda.

Coniata come variante del più tradizionale *customer branding*, l'espressione ***employer branding*** è entrata in uso a partire dagli anni Novanta, intendendo l'insieme delle strategie di recruiting marketing che si pone l'obiettivo di costruire un'immagine aziendale come luogo di lavoro ideale.

Si ritiene che una delle definizioni più complete sia da attribuire ad Eugenio Amendola (2008, citato in Iorio, 2015, pag. 10), uno dei massimi esponenti della disciplina nel panorama

italiano, il quale definisce l'employer branding come “*una strategia di marketing finalizzata a creare un'immagine aziendale coerente con l'identità dell'impresa come employer (luogo di lavoro), in sintonia con il target di riferimento e ben distinta da quella dei competitors, attraverso la quale attrarre e fidelizzare le persone di talento*”. Tramite l'employer branding, dunque, l'impresa definisce e comunica ai potenziali prossimi collaboratori le caratteristiche che rendono unico e peculiare quel posto di lavoro, sia in termini di **attributi strumentali** (retribuzione, orario di lavoro, distanza da casa) che di **attributi simbolici** (valore percepito per il posto di lavoro, prestigio).

È sicuramente possibile affermare che, a parità di condizioni, la scelta del candidato al quale sono state sottoposte più offerte di lavoro verterà sull'azienda percepita come più prestigiosa o affermata. Così come il consumatore ritrova se stesso nei brand preferiti, anche i potenziali collaboratori trovano nella rappresentazione della marca e dei suoi valori un collegamento emozionale, che va a colmare l'asimmetria informativa tra datore di lavoro e candidato (Rampl, 2014). Diversi studi hanno dimostrato l'importanza di avere un *employer brand* attrattivo in fase di decisione di un potenziale datore di lavoro (Edwards, 2010; Wilden et al., 2010) e gli effetti prodotti da questo (Moroko e Uncles, 2008; Maxwell e Knox, 2009). In particolare, un'analisi compiuta da Cable e Turban (2003) evidenzia come gli *employer brand* preferiti siano associati a più basse richieste in termini di salario da parte dei candidati, mentre una ricerca successiva (Rampl et al., 2011, citato in Iorio, 2015), evidenzia come le imprese segnalate come *Best Employer of Choice* non solo vengono scelte come un *employer* potenziale molto più spesso di quelle meno attrattive, ma anche che la selezione avviene in maniera molto più veloce.

1.4 - Conclusioni

In questo capitolo è stato analizzato il processo di assunzione nelle sue fasi iniziali, ovvero di reclutamento e selezione, specificando i più frequenti problemi che in esso si rilevano. Inoltre si è trattato il tema dell'*employer branding* e di come questo strumento sia rilevante dal punto di vista dell'*attraction* aziendale e nella risoluzione di alcuni dei problemi precedentemente esposti, grazie al collegamento valoriale ed emozionale che il candidato può instaurare con la *vision* aziendale.

Nel prossimo capitolo si tratterà il tema della *HR gamification* e di come i giochi, soprattutto digitali, possono essere applicati efficacemente al processo di assunzione.

2. Un approccio *gamified* al processo di assunzione

“Everything in the future online is going to look like a multiplayer game”

Eric Schmidt, CEO Google

Il mondo del lavoro è da sempre considerato nell’immaginario sociale come un contesto formale, caratterizzato da principi di rigida eticità e produttività. Nelle aziende al giorno d’oggi si vedono lavoratori (ma anche clienti e consumatori) sempre meno coinvolti, demotivati, disconnessi (Burke, 2014).

Ciò che serve è un approccio più ingaggiante al lavoro, partendo proprio dal processo di assunzione dei lavoratori di domani. Progettare un’esperienza coinvolgente per il candidato, attraverso la creazione di un ambiente che rappresenti l’azienda e che sia in grado di veicolare efficacemente cosa significhi essere parte attiva della sua *vision*, rappresenta una strategia innovativa ed utile allo scopo.

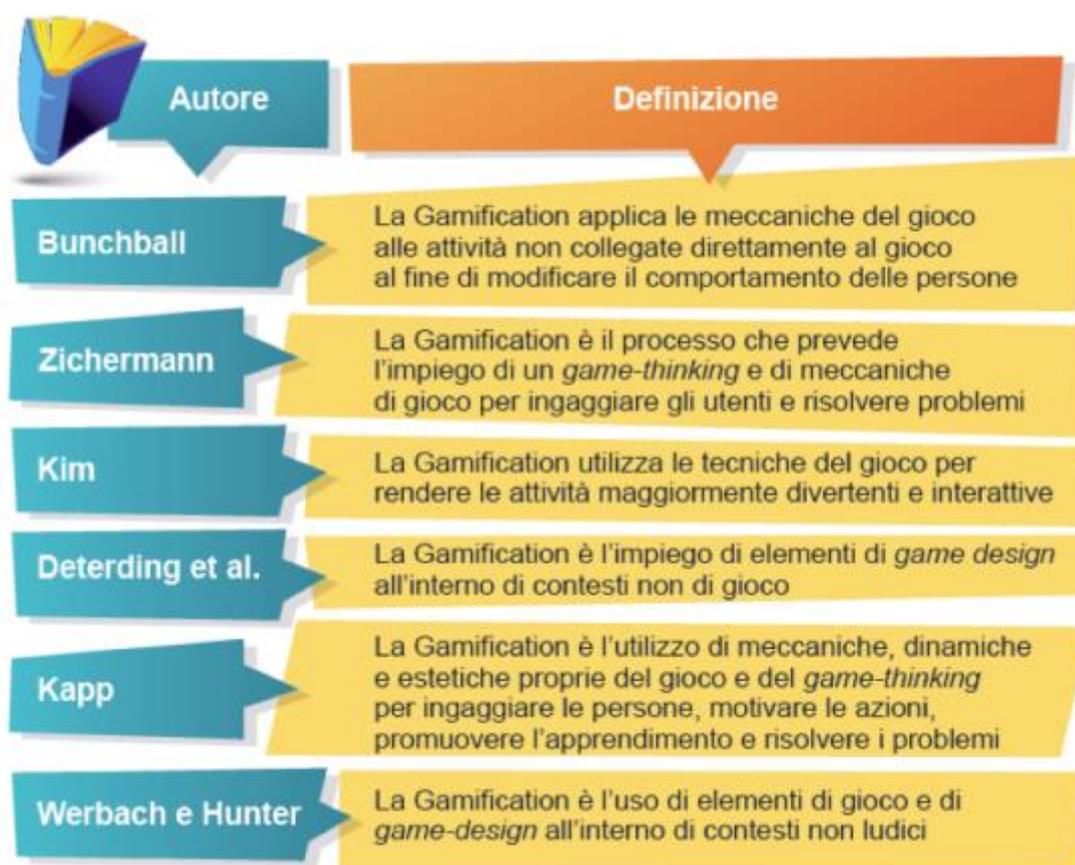
Inoltre, come si evince da quanto trattato nel capitolo precedente, il campo delle risorse umane risulta storicamente ancorato a criteri di valutazione principalmente discrezionali e sebbene l’affinamento delle tecniche di selezione abbia partorito strumenti sempre più affinati nel tempo, un approccio *data-driven* al processo di assunzione nella sua interezza non può che rappresentare l’obiettivo degli strumenti che saranno utilizzati in futuro.

Nei capitoli successivi il gioco, dopo una prima definizione generale, verrà declinato nella sua versione più interattiva, nonché l’unica in grado di fornire dati certi e analizzabili riguardo il suo utilizzo, ovvero il videogioco.

2.1 - Definizione e ampiezza del fenomeno

Non esiste una definizione univocamente riconosciuta come completa del termine *gamification* (ludicizzazione, in italiano). Parafrasando le definizioni utilizzate in letteratura e riportate nell’immagine, si può definire la *gamification* come una metodologia orientata all’utilizzo di elementi, meccaniche e dinamiche derivanti da esperienze di gioco, indirizzata verso contesti reali, al fine di motivare e guidare i comportamenti umani.

Figura 1: Definizioni di *gamification*



Fonte: Scotti, E., "Social Business Toolkit" inserto di *Harvard Business Review* (Giugno 2013)

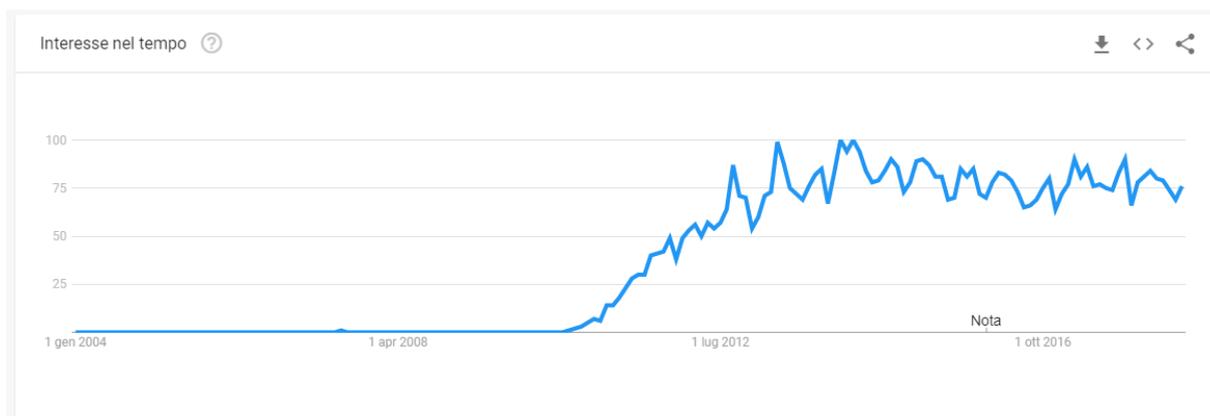
L'utilizzo delle tecniche di *gamification* può applicarsi a vari contesti, dal marketing alla formazione, perché grazie ad elementi tipici del gioco come l'immediatezza ed il coinvolgimento è possibile veicolare in maniera efficace messaggi di vario tipo per indurre comportamenti attivi negli utenti, consentendo di raggiungere obiettivi personali o d'impresa. Perché il gioco? Perché questo processo, per le sue caratteristiche e peculiarità educative rappresenta uno strumento privilegiato. Bruner (1966) e Huizinga (1939) nei loro studi mostrano come i giochi siano intrinsecamente caratterizzati da una dimensione di sperimentazione e simulazione: "rappresentano cioè un'azione diversa dal mondo abituale che impegna il giocatore in modo pervasivo e completo (alle volte totalizzante) pur non comportando nessun interesse materiale o secondo fine" (Besana, 2013, pag. 4).

Jane McGonigal, nota *game designer*, riprende questo concetto nel suo saggio del 2011 *La realtà in gioco*, nella frase "i giochi sono ostacoli **non necessari** che scegliamo volontariamente di affrontare" (pag. 21). Poiché si sceglie liberamente di affrontare la sfida, dal punto di vista motivazionale, non esiste nulla di più ingaggiante di un gioco: il gioco è in

grado di motivare, mettere alla prova, emozionare, insegnare e coinvolgere le persone dando loro un universo di senso e di significato differente dalla quotidianità cui sono abituati.

Per questi motivi la gamification viene sempre più considerata a livello mondiale da grandi e piccole organizzazioni per efficientare le proprie pratiche e i propri processi.

Figura 2: Interesse nel tempo del termine *gamification*



Fonte: <https://trends.google.it/trends/explore?date=all&q=gamification>

La figura 2 riporta l'andamento delle ricerche effettuate a livello mondiale tramite Google dal 2004 ad agosto 2018 riguardanti il termine "gamification". Si nota facilmente come la frequenza di ricerca del termine abbia avuto una rapida crescita nel 2011, un graduale aumento fino al 2013 e attualmente si mantenga su livelli piuttosto alti.

Qual è quindi il target di riferimento di questo strumento? Si può ragionevolmente supporre che dagli anni '80 ad oggi, intere generazioni siano cresciute immerse in mondi virtuali, ma è sicuramente opportuno fare ricorso ad alcuni dati e statistiche che ci consentano di capire la portata, tutt'altro che trascurabile, del fenomeno: negli Stati Uniti sono oltre 183 milioni i *videogamer* attivi: persone che dichiarano di spendere circa 13 ore a settimana in questa attività. A livello mondiale la comunità di videogiocatori online conta oltre 4 milioni di persone nel Medio Oriente, 10 milioni in Russia, 105 milioni in India, 15 in Australia, 100 milioni in Europa e oltre 200 milioni in Cina, 6 milioni dei quali dedicano a questa attività oltre 22 ore a settimana. Per soppesare una realtà più vicina a quella italiana, le ricerche evidenziano come più di 10 milioni di giocatori *hardcore* in Inghilterra, Francia e Germania passino almeno venti ore alla settimana giocando. In totale, nel mondo, si stima che 3 miliardi di ore vengono complessivamente impegnate ogni settimana nell'utilizzo di videogiochi. (McGonigal, 2011)

Lo studio del 2010 “*Essential Facts About the Game Industry*” dell’Entertainment Software Association dice chiaramente che nel mercato americano:

- il 97% dei giovani gioca con computer e videogiochi;
- il giocatore medio ha trentacinque anni e gioca da dodici;
- la maggior parte dei giocatori prevede di continuare a giocare per il resto della propria vita.

In Italia il rapporto annuale sul settore dei videogiochi in Italia nel 2017 dell’AESVI (Associazione Editori Sviluppatori Videogiochi Italiani) sottolinea come il 57% della popolazione di età compresa tra i 16 e i 64 anni, corrispondente a circa 17 milioni di persone, ha giocato ai videogiochi negli ultimi 12 mesi. Il *gaming* è una pratica diffusa trasversalmente in tutte le fasce d’età, con una concentrazione particolare tra i 25 e i 34 anni.

Le statistiche ci dicono inoltre che i *Millennials*, ovvero i nati tra il 1980 e i primi anni 2000, nel 2025 copriranno il 75% della forza lavoro a livello mondiale, mentre oggi hanno un tasso di assunzione pari al 28,9%. (Di Gangi, 2018) Queste persone, che potremmo definire come appartenenti alla *Gamers Generation*, sono nate e cresciute di pari passo all’evoluzione del mondo videoludico, ne sono state e ne sono tuttora fortemente influenzate.

Partendo dal presupposto che questa generazione pensa ed agisce in modo differente dalle precedenti, la recruiting *gamification* va considerata non solo come uno strumento di selezione ma anche di *attraction* per le aziende. Presentarsi con un approccio alla selezione innovativo aumenta le possibilità dell’azienda di essere classificata dai candidati stessi come una realtà a cui piace sperimentare e con una spiccata tendenza ad avvicinarsi alle esigenze e allo stile di vita dei più giovani, specie se si parla di selezioni per *entry-level* (v. **Box 1**). Si punta così sull’*engagement* ottenendo quello che può essere identificato come nuovo imperativo del *recruiting*: far percepire la candidatura come un’esperienza utile e divertente ma non fine a sé stessa (Marini, 2015).

BOX 1: Unilever rivoluziona il processo di selezione per #UFLP

È tramite un [video sul canale ufficiale dell’azienda](#) che a settembre 2017 Unilever presenta il nuovo processo di selezione per UFLP (Unilever Future Leaders Programme), il programma progettato per far emergere il manager del futuro, facendo collaborare gli studenti con i più validi esperti delle diverse funzioni aziendali proponendo un’esperienza cross-functional.



Il processo di selezione dei candidati inizia con una fase di gaming proponendo 12 brevi giochi online atti a testare tratti cognitivi, emozionali e sociali che caratterizzano il candidato, prosegue con una video intervista in cui verrà richiesto di risolvere le reali problematiche di livello mondiale che Unilever stessa affronta. L'intervista consisterà in tre brevi domande ipotetiche, seguite da un business case.

Si potrà rispondere via webcam *dovunque e in qualsiasi momento*, ulteriore simbolo di innovazione e flessibilità dell'azienda.

Fonte: <https://www.unilever.it/careers/graduates/application-process/> (con adattamenti)

2.2 - Gamificare le fasi di reclutamento e selezione

Come anticipato in precedenza, nelle fasi di reclutamento e selezione del personale, i meccanismi di *gaming* sono funzionali non solo a verificare le *skills*, come avviene per i percorsi di selezione tradizionali, ma anche a valutare i candidati all'interno di una simulazione il più aderente possibile al contesto lavorativo.

L'azienda che sceglie di gamificare il processo di assunzione lo fa con un triplice obiettivo (Gementi, 2017):

- **Valutazione delle reali skills:** un approccio *data-driven* riduce la discrezionalità del selezionatore e ne guida le scelte, garantendo un giudizio più obiettivo e affidabile. La selezione testa il concreto potenziale dei candidati, calati in simulazioni della vita lavorativa di tutti i giorni.
- **Risultati migliori in tempi più brevi:** poiché il gioco incuriosisce e cattura l'interesse di un numero maggiore di candidati rispetto ai tradizionali metodi di selezione, una piattaforma di gamification consente di esaminare un numero potenzialmente illimitato di

candidati in tempi piuttosto stretti, abbassando di conseguenza i costi nelle fasi di ricerca e selezione.

- **Engagement e sperimentazione:** il candidato ha maggiori opportunità di impressionare il *recruiter* dimostrando le proprie competenze in un contesto che, in quanto ludico, aiuta a far emergere le capacità reali o potenziali in situazioni concrete, elevando il candidato da oggetto di esame a parte attiva del processo.

Da una parte lo scopo è aggiungere valore alla *candidate experience*: i candidati vivono in un contesto più rilassato la delicata fase del primo impatto con l'azienda e comprendono velocemente i propri punti di forza e debolezza. L'immersione e il coinvolgimento dell'utente nel sistema (video)ludico rendono più naturale la determinazione della personalità dei candidati facendo emergere fattori che durante un normale colloquio tendono a rimanere nascosti o che difficilmente potrebbero palesarsi dall'analisi del curriculum.

Dall'altra, i *recruiter* sono guidati nella scelta raccogliendo dati per tracciare scientificamente i comportamenti, facilitando l'individuazione delle abilità cognitive e competenze trasversali dei candidati (Gementi, 2017). L'azienda risparmia tempo e risorse nel processo di valutazione dei CV e, guardando alle informazioni emerse durante il gioco, è in grado di individuare più facilmente e in tempi ridotti il candidato ideale, risolvendo il problema del falso positivo o negativo affrontato nel Capitolo 1. Si suppone inoltre che le persone attratte e selezionate saranno più motivate a rimanere in azienda, riducendo il *tasso di turnover* dei nuovi assunti, come evidenziato dalle ricerche esposte nel paragrafo 1.3.

In linea puramente teorica, quando gli strumenti saranno maturi, l'obiettivo sarà evitare la fase di *screening* manuale del CV, poiché il giocatore ha autonomamente creato un profilo che ne rispecchia attitudini e competenze. Potrà anche ridursi la presenza di interviste situazionali e comportamentali, dove è più facile commettere errori di valutazione, poiché i comportamenti del candidato saranno dedotti analizzando il modo di affrontare sfide, livelli, e missioni.

Attualmente però tutte le piattaforme di *recruiting gamification* esistenti e che in questa sede verranno analizzate portano ad un successivo colloquio con le risorse umane aziendali: la *recruiting gamification* integra ma non sostituisce ancora il confronto umano.

Nonostante le tecniche di *gamification* siano moltissime ed ogni gioco venga progettato in modo differente e personalizzato, le **meccaniche** e **dinamiche** di gioco sono caratteristiche ricorrenti, che l'HR manager deve imparare a padroneggiare; le prime sono a tutti gli effetti i

“ferri del mestiere” utilizzati per creare l’infrastruttura ludica, mentre le seconde rappresentano i bisogni e i desideri che devono essere soddisfatti dalle meccaniche di gioco. Lo scopo delle meccaniche esposte è quello di spingere alla partecipazione e all’impegno l’utente, coinvolgendolo. Esse, se correttamente implementate nel gioco, sono in grado di aumentare l’interesse tramite concetti abbastanza semplici.

Ogni meccanica è strettamente legata alla dinamica che intende soddisfare, che viene riportata tra parentesi (Navarra, Tang, 2016):

- **Punti/Crediti (Ricompensa):** metodo indubbiamente efficace per motivare le persone è costituito dal permettere loro di guadagnare punti. In questo modo gli utenti hanno la sensazione di investire tempo ed energie in un’attività profittevole.
- **Livelli (Stato):** attraverso una stratificazione in livelli che rifletta i contesti reali si può generare un sistema costituito da traguardi da raggiungere per il bacino d’utenza. Ogni contesto reale dopotutto è a sua volta stratificato: si pensi agli ambienti sociali, alle mansioni lavorative e agli step aziendali.
- **Sfide (Obiettivi):** la meccanica delle sfide consente di creare un sistema di obiettivi, all’interno del quale ciascun utente può confrontarsi con gli altri, con una struttura che incoraggia il confronto e spinga alla competizione. Questi obiettivi possono presentarsi sotto forma di trofei e ingenerano una ragione per continuare il gioco.
- **Beni virtuali (Espressioni di sé):** con beni virtuali si intendono tutto quell’insieme di oggetti ed abilità che ogni utente può acquisire per creare un’identità propria all’interno dell’ambiente sociale. Ognuno può, ad esempio, esprimere sé stesso personalizzando il proprio avatar.
- **Classifiche (Competizione):** ogni utente è spinto a diventare il migliore nel gioco grazie ad una meccanica di competizione, che permette in ultima istanza di suddividere e razionalizzare le singole performance. Ciò è possibile grazie all’implementazione di base delle classifiche.

Nei paragrafi successivi si analizzeranno dei casi concreti in cui questi elementi vengono correttamente utilizzati.

2.2.1 - Gamificare la ricerca

Il termine *recruitment*, contenuto nel titolo dell’elaborato, fa riferimento all’utilizzo di giochi che simulano il contesto di lavoro e testano le attitudini dei candidati prima che essi

seguano i lunghi processi di selezione. Combinando le parole “*recruiting*” ed “*entertainment*” il termine indica la creazione di processi finalizzati alla ricerca del personale in ottica informativa, sfidante e per quanto possibile, divertente.

Molte sono le grandi aziende che attualmente utilizzano in maniera soddisfacente i *recruiting game* e il metodo più utilizzato consiste nella creazione di una piattaforma di contenuti divertenti e interattivi, come giochi manageriali o quiz. L’accesso alla piattaforma multimediale risulta essere un valido strumento per estendere la ricerca a numero di persone potenzialmente illimitato, garantendo all’azienda di profilare e preselezionare un vastissimo numero di candidati. Obiettivo ricorrente è infatti la richiesta di condivisione con altri utenti estendendo, a volte in maniera virale, la portata della campagna di attraction.

Registrandosi alla piattaforma, dopo una prima fase di *data collection* che in genere viene effettuata collegando il profilo del giocatore ad un social network ed eventualmente aggiungendo gli ulteriori dati richiesti, si passa alla fase di *profiling gamificato*, in cui il giocatore si auto profila giocando e rispondendo a domande che possono essere sia di carattere generale, quanto di logica, matematica, memoria o riguardanti competenze richieste per la posizione offerta. Tramite i punteggi ottenuti sarà possibile effettuare un primo *screening* dei migliori, evidenziando nelle prime posizioni i giocatori più interessanti che otterranno un più approfondito contatto con l’azienda.

Pioniera dei recruiting game è stata la nota azienda alberghiera **Marriot** nel 2011. In *My Marriot Hotel*, gioco online simile a *Farmville* e *The Sims*, in cui i giocatori si mettono alla prova nel gestire la cucina di un albergo virtuale. Solo quei giocatori capaci di fronteggiare lo stress e di offrire un servizio puntuale ai clienti sono invitati a un colloquio. Il gioco mira alla creazione di *brand awareness* tra i giovani e ha permesso allo stesso tempo di trovare personale motivato e con attitudine al lavoro all’interno della realtà alberghiera.

Figura 3: My Marriott Hotel

Integrating Gamification: Marriott

- Marriott set up My Marriott Hotel game for recruitment, allowing players to manage their own kitchen
- Game included Links to Marriott career site
- Over 25,000 players joined in first week after launch



Fonte: Hamilton R., [“Deploying Gamification to Sweetstakes and Promotions to Engage Consumers and Enhance Brand Loyalty”](#) (2014)

Sempre nel 2011 **Siemens** lancia il suo *Plantville*, un simulatore che mette in competizione i giocatori nella gestione di uno stabilimento produttivo. Dopo un anno, l'azienda dichiara di aver coinvolto 21mila giocatori provenienti da oltre 160 Paesi, (12mila nei primi 3 mesi) misurati virtualmente sulla base degli stessi KPI (Key Performance Indicator) utilizzati nella vita reale. Il gioco, portato anche in più di 700 scuole superiori, si è così trasformato da piattaforma ludica a enorme bacino di candidature qualificate.

Il gioco è stato anche utilizzato per aumentare il tasso di coinvolgimento interno, spiega Tom Varney¹, capo della comunicazione marketing di Siemens Industry: *"gli impiegati a volte sono rinchiusi nelle loro unità produttive e non riescono a valutare la profondità e l'ampiezza del nostro portfolio"*. La speranza è che questo gioco aiuti ad abbracciare un'ottica lavorativa finalizzata al successo dell'azienda e non della singola persona.

¹ fonte: <https://www.tomshw.it/training-i-giochi-siemens-hilton-fanno-gia-33099>

Figura 4: Plantville



Fonte: Caccia, R., [Training con i giochi: Siemens e Hilton lo fanno già](#) (2011)

MSC Crociere in collaborazione con *We Are Social* nel 2015 ha ideato **Inner Island**, per dare l'opportunità a giovani dai 18 ai 25 anni di entrare a far parte dei team internazionali di MSC in Spagna, Francia, Germania e Italia, tramite stage retribuiti. All'inizio del gioco i partecipanti si raccontano descrivendo la loro vacanza ideale, successivamente affrontano dei mini-giochi mirati a farne emergere le capacità logiche e matematiche ed infine viene chiesto di esporre le proprie idee per migliorare la vacanza a proposito dei quattro reparti che si trovano a bordo: *food & beverage*, destinazioni, intrattenimento e benessere.

Nei circa due mesi in cui il gioco è stato accessibile online hanno partecipato oltre 56.000 persone, con più di 1.000 visite al giorno, 39.000 utenti unici e più di 6.000 isole create. Questo ha dato all'azienda l'opportunità di raccogliere quasi 30.000 candidature (Pisano, 2015). In *Inner Island* MSC coniuga perfettamente gamification, social media e viralità, raccogliendo dati relativi ad orientamenti e preferenze direttamente dai consumatori attuali e potenziali.

“Siamo consapevoli delle difficili sfide cui devono far fronte i ragazzi al giorno d'oggi a inizio carriera – ha dichiarato Gianni Onorato², CEO di MSC Crociere – per questo ci teniamo a valorizzare e aprire le porte ai nuovi talenti che altrimenti rimarrebbero nell'ombra”.

²fonte: <https://www.impresamia.com/formazione-msc-crociere-con-inner-island-palio-stage-aziendale-retribuito/>

Figura 5: Inner Island



Fonte: Vitale P., [Inner Island: MSC Crociere fa recruiting con social e gamification](#) (2015)

Visitando la piattaforma tutta italiana **Employerland**, invece, si possono trovare gli uffici di collocamento virtuali di aziende come Elica, Luxottica, Unilever, EY, Bosch, Whirlpool, Microsoft, RAI, Roche, MSD e Accenture, che utilizzano l'app per le loro campagne di *talent acquisition* sia nazionali che internazionali.

Employerland si definisce *“il primo social game dove giovani ad alto potenziale hanno la possibilità di entrare in contatto con delle vere aziende”*³. Attraverso sfide e quiz, i *job seekers* hanno la possibilità di misurare le proprie competenze e testare la loro conoscenza dei brand, candidarsi alle posizioni aperte, inviando anche un video-cv e incontrare le aziende dei loro sogni.

Go Places è stata invece una campagna di *recruiting* mascherata da campagna marketing in cui l'azienda ha cercato di far capire ai partecipanti perché ambire a lavorare in **Heineken**. I partecipanti dovevano rispondere a 12 domande come in un quiz contro il tempo e al termine della prova veniva delineato un profilo che, se attinente alle posizioni lavorative aperte, poteva portare a un vero colloquio.

³ fonte: <https://www.linkedin.com/company/employerland/>

2.2.2 - Gamificare la selezione

Una volta acquisito un bacino di contatti preselezionati dalle piattaforme trattate in precedenza si pone il problema della scrematura dei candidati rimanenti. L'uso di algoritmi finalizzati al recupero dei profili più interessanti può però notevolmente semplificare la prima attività di *screening*.

Il colloquio di selezione, nelle sue varie modalità resta attualmente lo strumento più indicato per ottenere un riscontro diretto del candidato. Allo stesso tempo, gli strumenti di gioco possono però rappresentare una opportunità per indagare alcune caratteristiche che ne completano il profilo, più relative alla sua sfera personale e sociale.

Sebbene non si tratti di un videogioco, risulta interessante il caso di **Audi Sport**, che in *The fastest interview ever*⁴ (2016) ha fatto inaspettatamente vivere ad alcuni candidati la reale esperienza di un colloquio all'interno di una macchina lanciata a tutta velocità, superando la stessa simulazione che è alla base di questo elaborato.

Chiaramente, un po' per il costo e un po' per l'importante quantità di tempo impiegato, non è pensabile intervistare con questa modalità un gran numero di candidati, ma è l'idea di partenza, ovvero testare il *Person-Organization fit* tramite l'esperienza del prodotto, che è di fondamentale importanza. È invece sicuramente possibile abbattere i costi, facendo vivere al candidato la stessa esperienza tramite una simulazione interattiva il più aderente possibile alla realtà. Le attuali tecnologie di realtà virtuale sono assolutamente pronte e adatte a questo scopo.

⁴ fonte: <https://www.youtube.com/watch?v=JR5iBjK2DSQ>

Figura 6: The fastest interview ever: un'infografica



Fonte: <http://www.welovead.com/en/works/details/dd1wgssDh> (2016)

L'uso della *gamification* nella selezione del personale si è rilevato così tanto soddisfacente per l'azienda cosmetica francese **l'Oréal** che dal 2010, come afferma il suo direttore HR Global Mohit James⁵, la società riesce a reclutare il 20% dei quadri e dirigenti proprio attraverso l'utilizzo di **Reveal**, piattaforma attraverso cui viene gestita una vera e propria preselezione di giovani neolaureati, alla ricerca dei talenti nei cinque settori aziendali coinvolti: Finance & Controlling, Marketing, Operations, Research & Innovations, Sales & Development.

Generali Italia, lancia nel 2015 **Generali Job Talent**. La piattaforma propone delle sfide di logica, lessico e abilità per mettere alla prova il talento del candidato, che ha 60 ore per dimostrare la propria personalità e *fitting* con l'impresa.

Nella fase preliminare "*Chi sei*", i partecipanti possono presentarsi tramite un video-curriculum di 30 secondi, una descrizione di sé stessi in 140 caratteri, oppure creando il proprio *avatar* personale. Nel secondo step, "*Come ti comporti*", vengono sondate le capacità negoziali e la predisposizione commerciale. Nella terza fase del gioco, "*Cosa sai fare*", con una serie di prove vengono testate le abilità matematiche e linguistiche, nonché pazienza e precisione dei candidati. Nell'ultimo livello, "*Che rete hai*", il candidato può migliorare

⁵fonte:

<https://www.researchgate.net/publication/318899587> An investigation into gamification as a tool for enhancing recruitment process, pag. 59

ulteriormente il proprio punteggio mostrando le sue capacità di fare *networking* e di rendere virale la piattaforma.

I punti accumulati permetteranno ai *recruiter* di avere una maggiore visibilità delle candidature interessanti e l'esito delle fasi di gioco fornirà una base da approfondire durante un colloquio de visu.

Figura 7: Generali Job Talent

Fonte: <https://www.generalijobtalent.it> (2018)

PricewaterhouseCoopers, multinazionale di contabilità e consulenza, dal 2014 ha efficacemente adottato **Multipoly** con l'obiettivo di migliorare la consapevolezza del marchio e della *vision* aziendale nel candidato.

Nel *recruiting game*, ideato dalla divisione ungherese dell'azienda, i candidati sono invitati a partecipare nel mondo virtuale di PwC come tirocinanti, lavorando per la compagnia per l'equivalente di un anno *in-game* (dodici giorni reali). Ogni giocatore ha missioni differenti e gioca/lavora in team con gli altri candidati.

Il gioco è utilizzato per la selezione e la formazione: il giocatore dovrà frequentare corsi di formazione, unirsi a una comunità, negoziare con i clienti e risolvere i numerosi incarichi che gli verranno assegnati, il tutto sulla falsariga del celeberrimo *Monopoly*. Per ogni attività compiuta i giocatori riceveranno punti e si avvicineranno all'essere assunti.

I punti si ottengono in base a 5 aree di competenza:

- visione globale
- leadership

- capacità tecniche
- visione business
- capacità di relazionarsi

Secondo Noémi Biró, *recruitment manager* di PwC, i candidati che avevano giocato a Multipoly sono risultati più preparati rispetto a chi non ci aveva mai giocato: ciò significa che il gioco li aveva già istruiti su quella che era la visione aziendale, su quali capacità erano necessarie per essere assunti e sul tipo di lavoro da svolgere. (Di Gangi, 2018)

L'azienda ha inoltre registrato un aumento del 190% delle candidature lavorative e che i 5 minuti medi che l'utente trascorrevva navigando sulla *career page* del sito aziendale sono diventati 30 (in media) impiegati nelle sessioni di gioco. Un dato molto importante è che il 78% di chi ha completato il gioco ha mostrato un reale interesse per l'azienda.

2.3 - HR gamification: un po' di numeri

Per rendere l'idea del peso che questo strumento ha attualmente assunto in Italia, si riportano i risultati dell'indagine ***HR Trends and Salary Report 2017***, che analizza annualmente i trend e gli sviluppi del settore delle risorse umane in Italia. L'indagine, realizzata da Randstad Professionals in collaborazione con ASAG (Alta Scuola di psicologia Agostino Gemelli) dell'Università Cattolica di Milano, è basata su un campione di 355 interviste eseguite tra febbraio e marzo 2017 coinvolgendo responsabili HR e dirigenti di aziende italiane di diversi settori.

Dai dati risulta che il fenomeno *HR gamification* è conosciuto dal 26% delle imprese intervistate. Di queste, solo il 6% però lo ha approfondito e sperimentato, cogliendone immediatamente le potenzialità e confermandone l'elevato valore. Il 5% è informato sugli aspetti teorici e pratici del fenomeno, mentre il 15% conosce solo la teoria. Il 46% delle aziende ne ha solo sentito parlare mentre il 27% non possiede nessuna nozione. Il 65% delle aziende concorda sul fatto che la *gamification* riesca ad affiancare con successo le pratiche tradizionali, e addirittura il 20% confida nel fatto che possa sostituirsi del tutto ad esse, migliorando la gestione delle risorse umane.

Ma è soprattutto sotto il profilo operativo che i risultati dell'indagine riservano alcune interessanti sorprese: il 22% delle aziende italiane ritiene che la *gamification* possa addirittura rimpiazzare del tutto gli strumenti tradizionali nell'apprendimento di nuove competenze, il 24% la reputa utile nel consolidamento di competenze di cui i lavoratori sono già in possesso,

il 27% nella sensibilizzazione dei lavoratori agli obiettivi aziendali e il 37% come laboratorio di creatività e sviluppo di nuove idee.

La sua validità si conferma soprattutto nell'area dell'*engagement* delle risorse interne e nel *training on the job* mentre c'è una relativa maggiore riserva per i compiti più strettamente di *recruiting* e *retention*, ambiti in cui la componente relazionale diretta gioca un ruolo più centrale.

Tra le aziende che considerano la *gamification* uno strumento positivo, il 44% lo ritiene utile per stimolare la creatività, il coinvolgimento e la motivazione dei dipendenti, mentre il 43% lo crede importante perché introduce linguaggi e modalità di relazione proprie delle generazioni più giovani. Tuttavia, il 15% delle imprese intervistate ritiene, senza dubbio, che le tradizionali pratiche HR siano ancora le più efficaci, soprattutto per il *recruiting*, per la valutazione dei candidati e per la riduzione del *turnover*.

Non la pensa così però l'organizzazione postale francese **Formaposte** che con un *recruiting game* è riuscita a contrastare il crescente numero di dimissioni rassegnate dai nuovi dipendenti al termine del periodo di prova (v. **Box 2**).

BOX 2: Recruiting game, commitment e tasso di turnover

Analizzando i tassi di *turnover*, l'azienda postale francese **Formaposte** ha notato che dopo aver investito tempo e denaro in selezione e formazione, un quarto dei nuovi dipendenti decideva di abbandonare il proprio lavoro.

Il gioco *Facteur Academy* nasce dall'esigenza di testare il reale interesse dei potenziali impiegati simulando una settimana di prova da completare prima di poter inviare il proprio CV all'azienda. In questa settimana virtuale i giocatori dovevano eseguire dei compiti seguendo orari e ritmi di lavoro specifici.



Azienda e giocatore hanno potuto testare il *commitment* nel lavoro: impegno, motivazione, senso di appartenenza e di responsabilità dei candidati nei confronti dell'azienda e verificare, seppur in maniera sicuramente superficiale, l'identificazione con l'organizzazione e i suoi obiettivi.

Attraverso il *recruiting game* Formaposte ha così potuto sondare gli intenti dei candidati

prima di coinvolgerli in costosi programmi formativi, ottenendo un discreto successo: il tasso di turnover dei neoassunti è calato dal 25% al 8%.

Fonte: <http://formaposte-iledefrance.fr/alternance/facteur-academy/> (con adattamenti)

2.4 - Conclusioni

In questo capitolo si è parlato di HR gamification e si è visto come i (video)giochi possono essere applicati efficacemente alle fasi di reclutamento e selezione del processo di assunzione. Un breve accenno è stato fatto all'utilità delle tecniche di *gamification* applicate alla formazione e sviluppo delle risorse umane, tema sicuramente interessante ma che esula dallo scopo dell'elaborato.

Nel prossimo capitolo verrà trattato il caso della Laborplay s.r.l., realtà giovane ed innovativa specializzata in *recruiting gamification*, i cui aspetti peculiari sono stati approfonditi con l'azienda stessa, che si è resa disponibile ad un incontro.

3. Il caso Laborplay

“Un gioco ben congegnato è un razzo guidato al cuore motivazionale della psiche umana”

Werbach e Hunter, 2012

Quest'ultimo capitolo ha lo scopo di fornire una dimostrazione concreta di come l'utilizzo di strumenti *gamified* sia non solo possibile ma anche profittevole per le imprese. Per far ciò è stata selezionata l'azienda fiorentina Laborplay che, dopo anni di ricerca scientifica sulla relazione tra *gaming* e competenze trasversali, opera coniugando la passione per lo studio del mondo del lavoro con quella per il gioco.

L'obiettivo dei soci fondatori, psicologi del lavoro con anni di esperienza alle spalle come consulenti nel campo delle risorse umane, è inserire elementi ludici in attività che per loro natura non lo sono, motivando e coinvolgendo attraverso il divertimento.

L'azienda è attualmente impegnata nel lancio della propria piattaforma, **Play Your Job**, attraverso la quale gli utenti possono effettuare dei test per ottenere il proprio profilo comportamentale e condividere i punteggi ottenuti ai loro videogiochi preferiti per guadagnare dei gettoni virtuali, spendibili in candidature o risposte agli annunci di lavoro presenti sulla piattaforma.

Per poter analizzare i servizi e il metodo utilizzato dall'azienda, in data 31/08/2018 è stata svolta un'intervista con Andrea Mancini, co-fondatore e Marketing Manager di questa realtà. Ulteriore obiettivo del colloquio è stato ottenere un parere qualificato circa il rapporto tra gli strumenti di selezione tradizionali e gli strumenti gamificati, nonché sull'efficacia di questi ultimi, discutendo inoltre i feedback ricevuti dal tessuto economico nazionale.

3.1 - Laborplay: da laboratorio ad azienda

L'azienda nasce ufficialmente nel 2015 come spin-off dell'Università degli studi di Firenze da un gruppo di sei ricercatori e professori universitari, psicologi del lavoro, già coinvolto fin dal 2009 in un gruppo di lavoro, Labor, del Dipartimento di Psicologia.

“Questa realtà nasce dal nostro modo di lavorare, ovvero dall'idea di applicare quello che abbiamo studiato e che insegniamo all'Università nelle aziende, portandolo fuori da laboratori, dipartimenti e facoltà. Perché la psicologia del lavoro per noi ha senso soltanto se effettivamente è dentro le aziende e le strutture organizzative.”

Tre sono i pilastri che hanno ispirato il lavoro del gruppo:

“Una prima esigenza è rappresentata dal fare qualcosa che ci divertisse, ci motivasse e ci coinvolgesse, perché i primi a godere dei vantaggi della gamification siamo noi stessi: all’interno dei nostri uffici è facile trovare persone che giocano perché, ufficialmente, stanno testando i nuovi prodotti. Giocare ci serve per capire quali competenze i vari giochi vanno a sviluppare, formare o semplicemente cosa andare ad osservare.”

Si parla poi degli strumenti di selezione tradizionale, trattati nel Capitolo 1, che risultano poco adatti alle nuove generazioni.

“L’altro pilastro di base viene dalla nostra esperienza di lavoro, che ci ha confermato che i modelli di selezione sono vecchi, decisamente obsoleti, e non parlano più la lingua delle persone che vanno a selezionare. I test risultano lunghi, noiosi, standardizzati e di difficile valutazione.”

Il CV appare uno strumento poco esplicativo delle molteplici esperienze che formano il bagaglio di un neolaureato odierno. Il curriculum vitae inoltre non comunica in maniera efficace le competenze trasversali del candidato.

“Il terzo pilastro è il curriculum: nella nostra esperienza è un documento vuoto, sempre più inutile. Nel senso che è formato da un numero sempre maggiore di fogli di carta, perché i giovani hanno fatto moltissime esperienze rispetto ai nostri padri che hanno passato tutta la vita nella stessa azienda e hanno curricula di mezza pagina. Un ragazzo a 24/25 anni può avere un curriculum enorme, da quattro o cinque pagine, perché ha maturato molte esperienze professionali, anche se brevi, che lo hanno arricchito. Al di là del titolo di studio, inoltre, un curriculum non dice niente dell’importante mondo delle *soft skills*. La nostra intenzione è quella di utilizzare il mondo del gioco per avere dei curricula “certificati”, dando un senso scientifico, e quindi una sorta di certificazione alle competenze trasversali inserite nel curriculum del candidato.”

In Labor, il gioco veniva utilizzato all’interno dei processi formativi o in termini di *assessment* di gruppo. Il modello usato da Laborplay, di cui si parlerà approfonditamente nel paragrafo successivo, è stato poi sempre più strutturato.

“Abbiamo lavorato molto per stressare tanto questi concetti: non soltanto *gamification*, che va tanto di moda, ma il vero e proprio *gaming*. Nel nostro lavoro non utilizziamo soltanto la meccanica o la dinamica di gioco ma utilizziamo proprio i giochi. Ci piace far giocare le persone, ci piace portare nelle aziende un tablet con un videogioco, perché il videogioco rappresenta il modo in cui siamo cresciuti e quindi riteniamo che porti effettivamente un valore aggiunto.”

Come discusso nei capitoli precedenti, non è pensabile poter analizzare manualmente la grande mole di curricula che perviene oggi alle aziende, se non generando costi insostenibili per l'impresa. Laborplay, in questo senso, intende offrire un servizio di pre-screening supportato da un metodo scientifico.

Attualmente il servizio viene offerto tramite *assessment* di gruppo, momenti di gioco in cui dei valutatori specializzati analizzano i comportamenti dei candidati. Il valutatore possiede una griglia di controllo sulla base della quale assegna un punteggio ai candidati per tracciarne le risposte agli stimoli del gioco nel gruppo. Sulla base dei punteggi ottenuti si evincono le attitudini e le relative competenze trasversali.

Nel 2016 l'azienda ha condotto un'analisi⁶ su oltre 100 offerte di lavoro, da cui ha ricavato il dato secondo il quale, in media, ogni offerta di lavoro richiede sei soft skills. Le nove più richieste, tre per ciascuna macro-area (cognitiva, realizzativa e sociale) coprono circa il 70% delle offerte di lavoro.

Anche importanti aziende si sono affidate ai servizi Laborplay, come **Sorgenia**⁷ con il programma *#YourNextJob* e **Patrizia Pepe**⁸ con il *Retail Graduate Leadership Programme*.

Figura 8: Patrizia Pepe Retail Graduate Leadership Programme



Fonte: <https://www.facebook.com/laborplay/videos/2228994587321075/>

⁶ fonte: https://www.youtube.com/watch?v=BhK5K_Qm2Qk

⁷ fonte: <https://up.sorgenia.it/it/yournextjob-il-colloquio-del-futuro-si-gioca-sul-tablet>

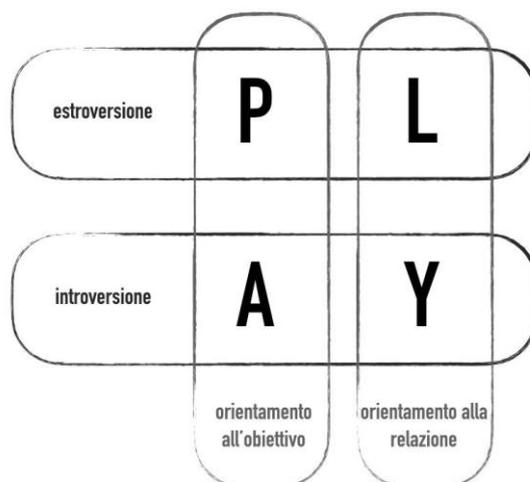
⁸ fonte: <https://www.facebook.com/laborplay/videos/2228994587321075/>

3.2 - Il metodo PLAY e le soft skills

Tramite il modello PLAY, sviluppato internamente, l'azienda è in grado di profilare le *soft skills* di un candidato in funzione della sua esperienza di videogiocatore.

Esso è tratto da alcuni modelli storici e validati di psicologia comportamentale, che possono essere opportunamente ridisegnati sulla base di specifiche esigenze. Il modello prevede quattro dimensioni o stili, che rimandano ai tipi psicologici proposti da C. G. Jung o da W. M. Marston e riporta i tratti comportamentali di un individuo su due assi: su un asse trovano posto orientamento all'obiettivo/orientamento alla relazione e sull'altro introversione/estroversione.

Figura 9: Il modello PLAY



Fonte: *PLAY YOUR TEST*, scheda tecnica. (Documento interno Laborplay s.r.l.)

Si creano così quattro quadranti, che sono stati etichettati con l'acronimo P.L.A.Y.:

“la **P** rappresenta il potere, “**Powered**”, nel senso di energia, dinamismo, iniziativa. La **L** sta per “**Leadership**”, quindi la capacità di comunicare efficacemente, persuadere l'altro, negoziare e gestire i gruppi. La **A** di “**Accurate**” indica una persona sistematica e analitica, [...] che riesce a svolgere compiti risolvendo problemi anche in versione creativa, come un innovatore. Una persona che riesce a rompere gli schemi ma che comunque predilige il pensiero all'azione.

Infine, la **Y** sta per “**easY**”, che [...] indica il più collaborativo, cooperativo: quello che riesce ad essere pilastro del gruppo. Una persona caratterizzata da una forte integrità morale che gode di fiducia, fedeltà e lealtà nei confronti del gruppo.”

Il modello prevede che in ogni individuo siano sviluppati tutti e quattro i tratti, seppur con sfumature diverse. Il candidato viene quindi “etichettato” con uno di 17 macro-profili, ciascuno dei quali è la risultante dei punteggi ottenuti nei quattro stili comportamentali principali.

Viene sottolineato poi l'aspetto formativo del metodo PLAY nel processo di selezione:

“anche il candidato scartato torna a casa con una maggior conoscenza di sé stesso che gli sarà utile per la selezione successiva. Tutte le etichette (“brillante”, “disponibile”, “socievole”, “sistematico”, “carismatico”, “innovatore”, etc.) sono pensate con una forte volontà costruttiva.”

Sin dal principio l'azienda ha avviato uno strutturato percorso di ricerca teso a validare il modello PLAY, premiato anche dalla Borsa di Ricerca⁹, e connetterlo al mondo dei giochi.

“Ad oggi circa 20.000 soggetti hanno partecipato alle nostre ricerche, tutti quanti in contesti di selezione del personale, quindi con un certo carico di stress. A questi soggetti abbiamo somministrato anche altri test tra i più diffusi nel panorama della psicodiagnostica, dal Big Five al 16PF a questionari sull'intelligenza emotiva e sulla leadership o test di personalità più ad ampio spettro. Abbiamo superato i venti strumenti utilizzati per validare il modello.

Quello che abbiamo fatto è correlare le meccaniche di gioco ai costrutti psicologici più tradizionali. Il nostro test non chiede al candidato se si trova più o meno a suo agio in un contesto di gruppo o se si sente più o meno preciso o in grado di gestire gruppi. Al candidato viene chiesto se preferisce giochi in cui deve utilizzare le armi o esplorare mondi, giochi in cui deve competere online con altre persone o risolvere dei problemi di logica. Una serie di domande di questo tipo che non sono altro che meccaniche di gioco, perché partiamo dall'assunto che i giochi a cui giochiamo, o a cui ci piacerebbe giocare, dicono qualcosa di chi siamo e la ricerca ci conferma che scegliamo cose che ci raccontano. A tendere diventiamo il gioco che giochiamo sempre, perché dal gioco impariamo a superare le sfide che ci vengono proposte. La nostra sfida invece è portare queste sfide fuori dallo schermo, nella realtà quotidiana del lavoro.”

Un errore comune è rappresentato dal pensare che gli strumenti gamificati siano utilizzabili solo sulle nuove generazioni: dall'esperienza di Mancini appare come il modello sia adattabile anche a età e profili più alti poiché non cambiano le dinamiche di divertimento e coinvolgimento.

“In effetti il modello è pensato per questa generazione perché siamo convinti che le esperienze fatte da un *millennial* in termini di *videogaming* facciano parte del suo bagaglio. In maniera molto provocatoria, possiamo dire che per noi ciò che abbiamo imparato per superare i livelli nel mondo di *Super Mario* ci può essere d'aiuto anche nel mondo professionale.

Non è una questione di età anagrafica ma mentale. È vero che le aziende utilizzano la *gamification* per un certo tipo di target, ma è quasi un errore. L'esperienza mi insegna che lo

⁹ fonte: <http://blog.giovanisi.it/2017/05/31/innovazione-la-borsa-della-ricerca-premia-lo-spin-off-laborplay/>

strumento è molto più dirompente in chi non è abituato a giocare e se gestito bene può portare ad un coinvolgimento del candidato molto alto.”

Ci si concentra quindi sul gioco come strumento di lavoro:

“Il gioco è uno stimolo. Soprattutto nell’*assessment* in presenza, nel gruppo i giochi non sono mirati ad ottenere il miglior punteggio ma a fornire ai valutatori i comportamenti da osservare. Il metodo scientifico ci permette di dire che in quel momento, in quel contesto e dati quegli stimoli, il candidato si è comportato in una determinata maniera.”

Alcuni strumenti tradizionali però restano insostituibili:

“L’occhio e l’esperienza umana non sono bypassati ma aiutati da una oggettivazione dei comportamenti. Riteniamo che il colloquio sia imprescindibile e che tutto ciò che funziona del modello tradizionale vada assolutamente tenuto e integrato. [...] Chiaramente il nostro metodo non cancella il rischio di errore ma lo riduce, incrociando i dati acquisiti nelle varie fasi. Le meccaniche di gioco portano i candidati a concentrarsi e competere nel gioco, dimenticando di essere in gara per un posto di lavoro. In questo modo possiamo osservare comportamenti genuini e non mediati da maschere e altre distorsioni tipiche del processo di selezione tradizionale.”

Per poter offrire un servizio completo, il metodo e i relativi strumenti sono stati pensati sia in ottica di *outsourcing* che di *insourcing*:

“le aziende possono convocare il nostro staff oppure possiamo formare gli interni all’uso del nostro strumento, che verrà poi gestito autonomamente. Ci sono aziende molto strutturate, in cui il personale addetto alle risorse umane è numeroso e ha le competenze per poter lavorare autonomamente con i nostri strumenti, se opportunamente formato.”

3.3 - Play Your Job

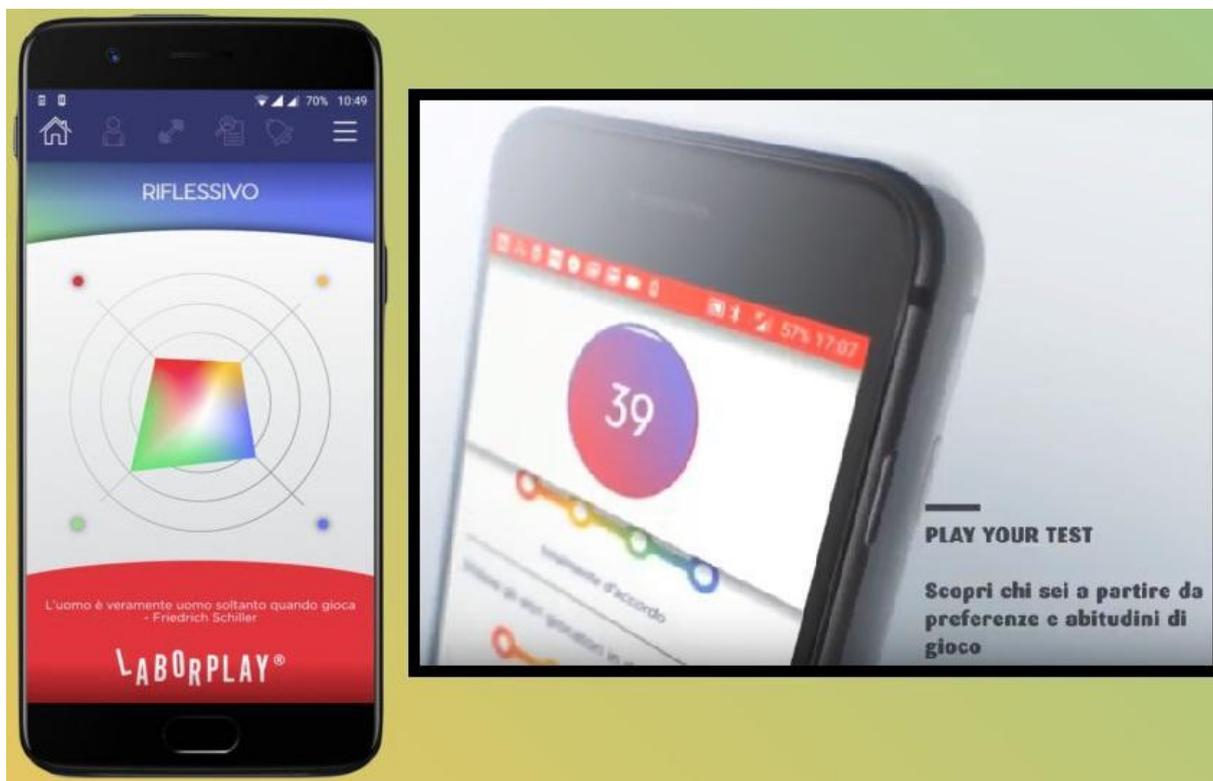
In *Play Your Job*, la piattaforma attualmente in fase finale di sviluppo presso Laborplay, gli utenti potranno condividere i propri punteggi di gioco, ottenere un profilo professionale e mettersi in contatto con le aziende che offrono lavoro. Il prodotto rappresenta un servizio informatico, con una tendenza spiccatamente *social*, che consente all’utente di ricavare un CV dinamico delle proprie soft skills e alle aziende di ottenere delle *ranking list* di candidati.

Nella propria area personale, l’utente riceverà specifici annunci di lavoro in funzione del suo profilo mentre l’azienda potrà inserire le competenze tecniche e trasversali richieste per le posizioni aperte. L’algoritmo elaborerà una graduatoria in funzione del *Job Match*, un indice

percentuale di aderenza del candidato al profilo ricercato, restituendo velocemente al selezionatore un elenco degli stessi già filtrati per competenze tecniche e trasversali.

Ovviamente, in una classica logica da mercato a due versanti, l'accesso alla piattaforma sarà gratuito per gli utenti, mentre alle aziende verrà chiesta una quota di adesione al servizio.

Figura 10: Play Your Test



Fonte: [#PlayYourJob - Intro](#) e <https://www.laborplay.com/playyourjob/> (con adattamento)

L'idea sembra aver riscontrato il favore delle aziende coinvolte, soprattutto grazie alla velocità di esecuzione del processo.

Le piattaforme e i giochi analizzati nel capitolo precedente sono stati specificatamente costruiti allo scopo cui asservivano. Non è questa la finalità di Play Your Job, che è stata studiata per rendere operativa l'azienda cliente quasi istantaneamente.

“Creare dei giochi ad-hoc è molto dispendioso sia in termini economici che temporali. Il nostro approccio consiste invece nel mappare dei giochi già presenti sul mercato, prevalentemente gratuiti e disponibili sui dispositivi più diffusi. Nei nostri eventi dimostrativi abbiamo avuto riscontri positivi da parte delle aziende, che apprezzano la semplicità e l'immediatezza dello strumento.”

3.4 - Il panorama italiano

Nel paragrafo 2.3, il fenomeno HR gamification in Italia viene descritto come interessante ma ancora ampiamente inesplorato. L'esperienza di Andrea Mancini conferma questa tesi, sottolineando anche una certa disinformazione da parte delle aziende coinvolte.

“Molte aziende pensano di gamificare un processo aggiungendo un giochino in fase di selezione. Nel nostro piccolo abbiamo incontrato anche aziende importanti che ci hanno dedicato ore del loro tempo e più di un centinaio di aziende hanno partecipato ai nostri eventi dimostrativi. La grande azienda può essere più recettiva ma più lenta nell'organizzazione, la piccola azienda è più difficile da convincere ma è più flessibile e si riescono ad ottenere anche risultati interessanti.”

L'approccio risulta tendenzialmente diverso in base alle dimensioni aziendali:

“nella piccola azienda il processo di selezione viene spesso banalizzato. Molto spesso il piccolo datore di lavoro è abituato a selezionare i collaboratori in prima persona: queste realtà non richiedono i servizi di Laborplay ma neppure quelli di altre società di *job consulting* specializzate. Anche la media azienda che ha sempre utilizzato un determinato processo, internalizzato o esternalizzato, spesso non ha intenzione di cambiarlo. Ma tra le aziende c'è molta emulazione: se si riesce a costruire qualcosa di interessante con una, le altre tenderanno a copiarla.”

Per le PMI, di cui il territorio storicamente abbonda, si evince quindi una certa inerzia organizzativa, forse insita nel tessuto economico italiano.

L'attività svolta da Mancini conferma inoltre quanto visto nel paragrafo 1.3, ovvero che l'utilizzo di uno strumento innovativo in fase di selezione è fondamentale per *l'attraction* aziendale:

“sempre di più il processo di selezione va di pari passo con il tema dell'*employer branding*: l'azienda non ha bisogno solamente di acquisire talenti ma di pubblicizzare il proprio marchio e utilizzare degli strumenti alternativi e innovativi può andare in questa direzione.”

Alcune aziende però, anche se già abituate ad utilizzare strumenti più complessi in fase di selezione, come test e *assessment* di gruppo, sono restie ad utilizzare il videogioco, percepito come un prodotto con finalità prettamente ludiche.

“Abbiamo evidenziato delle remore che possono essere legate al gioco come elemento che può sembrare troppo dirompente. [...] Inoltre, storicamente c'è sempre stato un certo pregiudizio nei confronti del videogioco, che gode di un'aura negativa e prettamente ludica, spaziando dal passatempo al tempo sprecato, in moltissimi casi. Come tutte le attività non è l'uso ma l'abuso

che determina situazioni critiche. L'abuso vale per i *social network*, come per i giornali e i libri.”

3.5 - Conclusioni

Il lavoro di Laborplay vuole ribaltare il pregiudizio che vede il gioco solo come un passatempo, ribadendo il suo ruolo strategico nelle nostre vite. Per l'azienda il gioco rappresenta uno strumento formativo che ci pone davanti ostacoli da superare, mondi da esplorare, risorse da gestire e scadenze da rispettare.

La certificazione delle *soft skills*, in qualsiasi modo siano state ottenute, è il perno centrale della proposta Laborplay e l'uso di strumenti innovativi e coinvolgenti ne rappresenta un utile corollario che, spaziando dall'*attraction* all'approccio *data-driven* alla selezione, può efficientare le pratiche aziendali nel campo delle risorse umane.

Conclusioni

In conclusione, ricollegandosi al titolo dell'elaborato, è sicuramente utile fornire una definizione di talento.

Sebbene nel suo significato originale il termine indichi una predisposizione, un'abilità innata di un individuo ad eccellere in una determinata disciplina o attività, oggi lo stesso termine indica persone brave e capaci, depositari di competenze che le rendono delle risorse umane appetibili e ad elevato potenziale (Tinagli, 2008). L'obiettivo del *recruiter* è quello di riconoscere e far emergere il potenziale del candidato ed è questo il fine degli strumenti analizzati all'interno di questo lavoro.

La visione, forse utopica, è che ciascun uomo possa svolgere il lavoro più adatto alle proprie capacità personali, alla propria indole e ai suoi obiettivi. Prima beneficiaria sarebbe la società stessa, che godrebbe di una ottimizzazione delle risorse umane globali (Dunette, 1992).

Fare selezione significa realizzare un'alleanza tra una persona e un'organizzazione per avvicinare due percorsi di sviluppo, l'uno professionale, l'altro di mercato, in una logica win-win, facilitando l'incontro tra i due attori e costruendo le condizioni per instaurare un percorso comune durevole e foriero di risultati.

Per citare un'ultima volta la McGonigal con una frase che racchiude la sua tesi fondamentale: *“nella società di oggi, i giochi per computer e i videogiochi soddisfano esigenze umane genuine che il mondo reale attualmente non è in grado di soddisfare. I giochi danno soddisfazioni che la realtà non dà”* (p. 5). Questo però non implica una fuga dalla realtà. La prospettiva è esattamente opposta: il videogioco non è un luogo separato e di rifugio ma, al contrario, uno strumento che la invade e la contamina. Il gioco è suo potenziamento, in quanto consente di scoprire dimensioni nascoste, mobilitando energie e competenze altrimenti difficilmente raggiungibili.

Le strategie di *gamification*, partendo da questo assunto, plasmano i tradizionali processi di selezione, stimolando aziende e candidati a giocare con nuovi linguaggi che rendono la ricerca di lavoro sempre più social e sempre più ludica. HR gamification significa quindi puntare su *engagement* e *retention* del proprio target, rendendolo il protagonista assoluto. Gli obiettivi da raggiungere si trasformano nella vera discriminante in grado di rendere una strategia vincente, capace di aumentare la *brand awareness*, alimentando così un circolo virtuoso di *attraction*.

È opportuno ricordare come queste tecniche non sostituiscano ma integrino l'approccio tradizionale, con metodi capaci di raccogliere ed elaborare una quantità di dati altrimenti

impossibile da gestire in altro modo. L'apporto fornito da questi risultati guida il selezionatore nella scelta del candidato migliore, che rimane comunque affidata alla sua esperienza.

Il processo di acquisizione delle risorse umane è, in fondo, funzionale alla realizzazione della strategia organizzativa nel suo complesso e più in generale alla realizzazione della strategia generale di impresa.

In questo senso la *recruiting gamification* costituisce quindi uno stimolo interessante e un passo ulteriore nell'ambito del processo, per il miglioramento dei risultati e della qualità della vita lavorativa delle risorse umane coinvolte, asset imprescindibile di ogni azienda.

Appendice: Traccia dell'intervista ad Andrea Mancini

D: Laborplay nasce ufficialmente nel 2015 come spin-off dell'Università di Firenze ma in realtà già nel 2009 i lavori erano stati avviati da un gruppo di lavoro, Labor, del Dipartimento di Psicologia: come siete arrivati alla vostra business idea e, in seguito, a fondare l'azienda?

D: Un selezionatore che oggi deve analizzare decine, centinaia di curricula necessita di un metodo scientifico. È possibile costruirlo con gli strumenti tecnologici odierni?

D: Il metodo PLAY, di vostra ideazione, assegna al candidato uno tra 17 profili psicologici in base allo stile di comportamento... è valido? Come siete arrivati a queste conclusioni?

D: Dai miei studi risulta che il recruiting è afflitto da alcune difficoltà, come il *mirroring*, il problema del falso positivo/negativo o uno scarso *Person-organization fit* che può portare ad un elevato tasso di turnover. Il metodo PLAY mira a risolverli o a ridurne l'incidenza?

D: L'approccio di altre piattaforme, come *Employerland*, resta online. In che modo il metodo Laborplay usa il videogioco trasversalmente, coinvolgendo il candidato oltre lo schermo del dispositivo? Nelle esperienze di gruppo è necessario l'intervento umano, di valutatori formati?

D: A proposito dell'esperienza con il Graduate Program di Patrizia Pepe: mi vengono in mente altri esempi di recruiting gamification indirizzata a giovani neolaureati, come UFLP della Unilever o Inner Island di MSC. Possiamo dire che i giovani sono il target di riferimento delle esperienze confezionate da Laborplay?

D: Il modus operandi finora utilizzato da altre aziende consiste nella creazione di piattaforme in cui il candidato si censisce e tramite mini-giochi si auto profila. Laborplay con la piattaforma Play Your Job vuole connettere gli utenti alle aziende tramite un sistema di crediti virtuali. L'accesso alla piattaforma è gratuito per gli utenti mentre sarà a pagamento per le aziende, in una classica logica da mercato a due versanti. Che feedback avete ricevuto dalle aziende coinvolte finora?

D: Lo studio "HR Trends and Salary Report 2017" descrive il fenomeno HR gamification in Italia come interessante ma ancora ampiamente inesplorato. Nella vostra esperienza è una corretta fotografia della situazione attuale?

D: Avete riscontrato qualche preconcetto sul media, sullo strumento videoludico?

D: Le aziende più grandi utilizzano già strumenti più complessi, come test e assessment. Sono modalità di selezione utilizzate anche delle piccole aziende? Sarebbe conveniente per queste aziende rivolgersi a Laborplay? Le eventuali remore riguardano investimenti economici o una scarsa fiducia nel metodo?

Bibliografia

- AESVI, 2018. *Rapporto annuale sul settore dei videogiochi in Italia nel 2017*, http://www.aesvi.it/cms/view.php?cms_pk=2898&dir_pk=902 (consultato in data 22/08/2018)
- Amendola, E., 2008. *Corporate recruiting. Employer Branding e nuove tendenze*. Anthea Consulting.
- Araoz, C., 2012. *Scegliere le persone giuste. Perché è così importante. Perché è così difficile. Come vincere la sfida*. Rizzoli.
- Cable, D. M., Turban, D. B., 2003. *The value of organizational reputation in the recruitment context: A brand-equity perspective*. Journal of Applied Social Psychology 33.11: 2244-2266.
- Cardoncello, M., 2009. *Il processo di selezione del personale: metodi e applicazioni*. Tesi di Lauri Magistrale, LUISS.
- Costa, G., Gianecchini, M., 2013. *Risorse umane. Persone, relazioni e valore*. McGraw-Hill.
- Costa, G., Gubitta, P., Pittino, D., 2016. *Organizzazione aziendale: mercati, gerarchie e convenzioni*. 3° ed., McGraw-Hill.
- Crosta, C. (a cura di), 2004. *Selezionare, acquisire e mantenere le risorse umane. La tradizione, le novità, le tendenze*. Franco Angeli.
- Dunette, M.D., 1992. *La psicologia nella selezione del personale*. Franco Angeli.
- Edwards, M. R., 2009. *An integrative review of employer branding and OB theory*. Personnel review 39.1: 5-23.
- Formica, E., Gaiffi, E., Magnani, M., Mancini, A., Scatolini, E., Ulivieri, M., 2017. *Can video games be an innovative tool to assess personality traits of the Millennial generation? An exploratory research*. BPA-Applied Psychology Bulletin (Bollettino di Psicologia Applicata), 65.280.
- Gabrielli, G., 2010. *People Management*. Franco Angeli.
- Hunter, D., Werbach, K., 2012. *For the win: how Game Thinking can revolutionize your business*. Wharton Digital Press.
- Iorio, M., 2015. *Sviluppare l'Employer Brand aziendale per vincere la nuova guerra dei talenti*. Tesi di Laurea Magistrale, Università Cà Foscari.
- Martone, A. (a cura di), 2007. *La selezione del personale, nuovi strumenti*. Guerini edizioni.
- Maxwell, R., Knox, S., 2009. *Motivating employees to 'live the brand': A comparative case study of employer brand attractiveness within the firm*. Journal of Marketing Management, 25.9-10: 893-907.

- McGonigal, J., 2011. *La realtà in gioco. Perché i giochi ci rendono migliori e come possono cambiare il mondo*. Apogeo.
- Moroko, L., Uncles, M. D., 2008. *Characteristics of successful employer brands*. Journal of Brand Management, 16.3: 160–175.
- Narayanan, D., Gertner-Samet, A., Malter Cohen, M., Polli, F., 2016. *Gamification of the Hiring Process*. Workforce Solutions Review: 32-34.
- Noe et al., 2007. *Fundamentals of human resource management*. McGraw-Hill.
- Rampl, L., 2014. *How to become an employer of choice: transforming employer brand associations into employer first-choice brands*. Journal of Marketing Management, 30.13-14: 1486-1504.
- Randstad, 2017. *HR Trends and Salary Survey 2017 - Report*, https://www.randstad.it/professionals/azienda/randstad_hr_trendssalary_survey_2017_report.pdf (consultato in data 21/08/2018)
- Smith, B., 2001. *Ambiguity of Play*. Harvard University Press, Cambridge.
- Tinagli, I., 2008. *Talento da svendere*. Einaudi.
- Toderi, S., Sarchielli G., 2013. *Sviluppare la carriera lavorativa*. Il Mulino.
- Wilden, R., Gudergan, S., Lings, I., 2010. *Employer branding: strategic implications for staff recruitment*. Journal of Marketing Management, 26.1-2: 56-73.
- Zuffo, R., 2009. *Il reclutamento e la selezione: fattori critici di successo tra mercato, cultura aziendale, identità personali*. Università Cattolica del Sacro Cuore.

Sitografia

- <http://www.aesvi.it>
- <http://www.arcticshores.com>
- <https://www.forbes.com/sites/jeannemeister/2015/03/30/future-of-work-using-gamification-for-human-resources/#54a372b624b7>
- <http://formaposte-iledefrance.fr/alternance/facteur-academy/>
- <http://www.gamification.it/gamification/meccaniche-e-dinamiche-della-gamification/>
- <https://www.gartner.com/newsroom/id/1844115>
- <http://www.laborplay.com>
- <https://youtu.be/zQPDGSmeWcU>
- <https://www.linkedin.com/pulse/perch%C3%A9-la-gamification-nel-processo-di-recruiting-beniamino-morcelli/>
- <http://www.luxottica.com/it/luxottica-employerland-lavoro-gioco-solo>

<https://news.easyrecrue.com/it/recruitment-gamification-la-selezione-del-personale-3.0>

<https://www.randstad.it/professionals/azienda/randstad-hr-trends-and-salary-survey-2017/>

<https://sociallearning.it/tag/gamification/>

<http://story.employerland.it/>

<https://www.unilever.it/careers/graduates/uflp/>

Indice delle figure

Figura 1: Definizioni di gamification	13
Figura 2: Interesse nel tempo del termine gamification	14
Figura 3: My Marriott Hotel	20
Figura 4: Plantville	21
Figura 5: Inner Island	22
Figura 6: The fastest interview ever: un'infografica.....	24
Figura 7: Generali Job Talent	25
Figura 8: Patrizia Pepe Retail Graduate Leadership Programme	31
Figura 9: Il modello PLAY	32
Figura 10: Play Your Test	35

Conteggio parole: 11419