



Università
Ca' Foscari
Venezia

Corso di Laurea
Magistrale
in Economia e
Gestione delle
Aziende

LM-77

Tesi di Laurea

La Gamification nel Processo di Selezione del Personale

Relatore:

Ch. Prof. Sara Bonesso

Laureando

Francesco Caldognetto

Matricola: 840819

Anno Accademico

2017 / 2018

“Si può scoprire di più di una persona in un’ora di gioco che in un anno di conversazione.”

-Platone-

Indice

Abstract	1
Capitolo 1, Gamification	3
1.1 Introduzione	3
1.2 Percorso Storico.....	4
1.3 L'importanza del Gioco	8
1.4 Definire la Gamification.....	12
1.4.1 Il contributo di Deterding e Dixon.....	14
1.4.2 Game Thinking e Gamification secondo Marczewski	17
1.4.3 Gamification secondo Karl Kapp	25
1.5 Applicazioni della Gamification	27
1.6 Il Caso Whappy	29
1.7 Conclusioni.....	32
Capitolo 2, La selezione del personale	33
2.1 Introduzione	33
2.2 La Gestione delle Risorse Umane	34
2.3 Dalla Programmazione alla Selezione.....	39
2.4 Le Competenze Trasversali, Emotive e Sociali	43
2.5 La selezione del personale	51
2.5.1 La Fase Preliminare.....	53
2.5.2 La Fase di Reclutamento	60
2.5.3 La fase di Pre-selezione.....	65
2.5.4 La fase di Selezione.....	66
2.6 Conclusioni.....	74
Capitolo 3, La Gamification e la Selezione del personale.....	75
3.1 Introduzione	75
3.2 Materiali e Metodi di studio utilizzati	78
3.3 Generali Job Talent	79
3.3.1 Obiettivi e Bisogni da soddisfare.....	79
3.3.2 Caratteristiche e competenze rilevate	80
3.3.3 Gamification: Elementi e Design.....	83
3.3.4 Benefici Ottenuti	84
3.3.5 Tabella riassuntiva del Caso Generali Job Talent.....	85

3.4 Unilever Future Leaders Programme (UFLP)	86
3.4.1 Obiettivi e Bisogni da soddisfare	87
3.4.2 Caratteristiche e competenze rilevate	87
3.4.3 Gamification: Elementi e Design.....	90
3.4.4 Benefici Ottenuti	91
3.4.5 Tabella Riassuntiva del Caso UFLP.....	92
3.5 MSC Crociere: Inner Island	93
3.5.1 Obiettivi e Bisogni da soddisfare	94
3.5.2 Caratteristiche e competenze rilevate	94
3.5.3 Gamification: Elementi e Design.....	97
3.5.4 Benefici ottenuti	97
3.5.5 Tabella riassuntiva del Caso MSC Crociere: Inner Island	98
Capitolo 4, Risultati e Conclusioni	99
4.1 Risultati	99
4.2 Conclusioni.....	103
Bibliografia	107
Sitografia	112

Abstract

Con il termine “gamification” si intende l’utilizzo di strumenti ed elementi direttamente mutuati dai videogiochi, trasposti in contesti non ludici (Deterding et al., 2011), come il contesto di lavoro. In sostanza si tratta di applicare al contesto aziendale il coinvolgimento creato dai videogiochi nel loro utilizzatore e di osservarne i principali vantaggi.

In questo elaborato si andranno a delineare e a comprendere i meccanismi e i principali campi di applicazione della Gamification, partendo da una base teorica data dai più attivi esperti nel settore. Si approfondiranno le diverse definizioni e le visioni che ogni autore porta a tale contributo.

In seguito, verrà approfondito il campo di applicazione della Gamification, in particolare nel processo di selezione del personale nelle aziende. Per fare ciò è necessario, in primo luogo, comprendere a fondo le fasi di questo processo, dividendolo tra reclutamento e selezione, analizzando le rispettive specificità soprattutto di carattere organizzativo e sociale. Da non sottovalutare in questa fase sono le competenze trasversali (soft skills) che nel recruiting affiancano le competenze proprie del ruolo e che sempre di più fanno da discriminante nella scelta di un candidato. L’importanza di questo approfondimento sta nel fatto di riuscire a comprendere in quali fasi del processo di selezione è più adatto inserire elementi dei giochi per veicolare un coinvolgimento superiore, in modo da esaminare e comprendere al meglio i profili dei candidati. L’obiettivo è quello di definire le fasi più facilmente “gamificabili” del processo di selezione, che possano in qualche modo migliorare lo screening delle capacità e competenze del candidato, aumentando la precisione dell’analisi e, nei casi di ricerche con un ampio pool di candidature, scremando in modo automatico le professionalità meno adatte al ruolo, con un conseguente risparmio di tempo sia dal lato dei selezionatori che da quello del candidato.

Per questo motivo verranno analizzati dei casi aziendali di successo (MSC Cruises: Inner Island; Generali Italia S.p.a.: Generali Job Talent; Unilever: Unilever Future Leaders Programme) in cui sono stati applicati questi principi tramite delle piattaforme online di gamification. Si cercherà di analizzare i casi seguendo un “modus operandi” simile, anche in base a interviste svolte sul campo, grazie alla collaborazione delle società di *digital creation* che hanno sviluppato queste piattaforme. Pertanto saranno analizzati i bisogni che le società hanno rivolto agli sviluppatori, le caratteristiche delle piattaforme e le competenze che misurano, lo stile di gamification applicato distinguendolo tra coinvolgimento e narrazione, badge e classifiche e contesto dell’esperienza

utente. Si descriveranno, infine, i benefici che ognuna di queste soluzioni ha portato alle aziende coinvolte.

In conclusione si potrà osservare come la maggior parte delle applicazioni di gamification nella selezione del personale siano orientate, in realtà, alla fase di pre-selezione, con l'obiettivo da un lato di diminuire i costi derivanti dallo screening di quantità ingenti di candidature e dall'altro di migliorare la qualità dell'analisi delle competenze dei candidati o dei giovani talenti richiesti per la posizione. Infine verranno considerate le prospettive future di questo strumento, sostenute anche dai nuovi trend tecnologici, come l'intelligenza artificiale e l'analisi dei big data, e da quelli sociali in campo di ricerca e selezione.

Capitolo 1, Gamification

1.1 Introduzione

La definizione di un concetto unico di gamification è molto complessa, numerosi esperti nel campo hanno tentato di dare una propria definizione in base alla loro esperienza, ma non si è ancora giunti ad una vera e propria definizione univoca del concetto. Questo non per forza è un male, anzi: lasciargli ampio respiro evita di incasellarlo in rigidi schemi che potrebbero limitarne il campo di applicazione. In questo primo capitolo si andrà ad approfondire l'analisi del percorso storico delle applicazioni della gamification, cercando di portare alla luce determinati punti salienti che hanno indotto allo sviluppo di questo strumento per il business. In particolare si tenterà di delimitarne i confini teorici con altri elementi con cui può essere confuso. Inoltre è interessante andare a confrontare le diverse idee emerse, e le diverse applicazioni, in modo da dare una panoramica generale di tutti i vari contributi e di tutte le varie applicazioni di questo strumento. Un approfondimento particolare sarà svolto inoltre sul concetto alla base della *gamification*: il gioco.

Per iniziare ad inquadrare la *gamification*, possiamo dire che è uno strumento utilizzato in applicazioni supportate da sistemi informatici, che prende spunto dai giochi, attraverso il quale si può veicolare un miglioramento della motivazione e dell'esperienza in contesti che possono esulare dal gioco fine a se stesso. Alcuni dei contributi che verranno portati in seguito smentiranno in parte questa sommaria definizione, ma per il momento può essere tenuta come un punto di partenza.

1.2 Percorso Storico¹

La *gamification* è un concetto piuttosto nuovo nel panorama del management ma le sue prime tracce risalgono a più di un secolo fa, quando, nel 1912, l'azienda americana Cracker Jack mise per la prima volta delle sorprese giocattolo all'interno delle confezioni di popcorn caramellati e noccioline. L'obiettivo di questa campagna era quello di invogliare il consumatore ad acquistare il prodotto poiché poi avrebbe avuto una sorta di premio o omaggio gratuito. La mossa di marketing riscosse molto successo e da allora moltissime compagnie hanno seguito quest'intuizione geniale per coniugare divertimento del consumatore con uno strumento di vendita efficace per l'azienda. Questa applicazione dell'uso dei giochi è ancora primordiale, e decisamente lontana dal concetto attuale che si proverà a delineare, ma rappresenta il primo vero esempio di coniugazione tra il mondo del gioco e il mondo del business, che fino ad allora erano stati messi raramente in relazione. Il gioco nella storia dell'uomo infatti è sempre stato al centro di contesa sulla sua importanza. Alcuni sottolineavano come il gioco fosse un intrattenimento per i bambini e che quindi fosse qualcosa di infantile, che facesse perdere di vista le faccende più importanti da svolgere. Altri invece, inquadravano il gioco come uno strumento per ragionare su argomenti difficili da affrontare in modo razionale e logico, trovando nella spiegazione ludica un valido strumento. Si pensi soltanto all'Equilibrio di Nash, basato sulla Teoria dei Giochi, attraverso cui sono stati spiegati meccanismi strategici a livello microeconomico, secondo cui nessun partecipante ad un gioco è invogliato a cambiare la propria posizione (o pattern di risorse) da solo, se non collaborando con gli altri giocatori per ottenere un beneficio comune più alto (Nash, 1950).

Se invece vogliamo pensare la *gamification* in senso stretto, con aspetti maggiormente simili al concetto di uso comune oggi, definito sinteticamente all'inizio del capitolo, possiamo fare riferimento al primo caso nel 1980. In quegli anni caratterizzati da una forte spinta tecnologica, in particolare verso l'informatica, l'evoluzione del Personal Computer e le prime interazioni uomo-macchina, Richard Bartle e Roy Trubshaw, game designers e ricercatori dell'Università dell'Essex, Inghilterra, furono coinvolti in un progetto, denominato MUD1 (Multi-User Dungeon o Multi-User Domain), una piattaforma informatica multi-user, con lo scopo di sviluppare e condividere una storia in comune tra i partecipanti online nella rete universitaria, i quali potevano interagire con essa generando una serie di scenari predefiniti che facevano evolvere la storia nel quale l'utente era coinvolto. Qualche anno prima, nel 1974 aveva visto la luce il più grande gioco di ruolo di tutti i tempi: Dungeons and Dragons (DnD). Si può pensare che i due ricercatori abbiano

¹ Questo paragrafo prende come riferimento la presentazione di Kevin Werbach, Associate professor presso la University of Pennsylvania, tratto da Coursera.

Link al corso: <https://www.coursera.org/learn/gamification/home/welcome>

preso ispirazione proprio dagli scenari di DnD per sviluppare il proprio applicativo. Questo era composto da una storyline testuale che coinvolgeva il giocatore assieme agli altri utenti che potevano accedere alla rete universitaria. La cosa interessante non è tanto la storyline o l'aspetto informatico, quanto il processo logico che sta dietro a questo applicativo software. Bartle e co. non fecero altro che scomporre le varie componenti di un gioco di ruolo tradizionale e ricomporle in un'applicazione di collaborazione online.

E' stato il primo caso di decodifica degli elementi che compongono un gioco e il suo risultato è stato il primo gioco di ruolo di massa online. Le persone hanno potuto sperimentare per la prima volta un mondo virtuale condivisibile con altri, anche se questo si basava soltanto su di un'applicazione scritta in DOS, con qualche stringa di testo che descriveva panorami reali, come raffigurato in Figura 1.1.

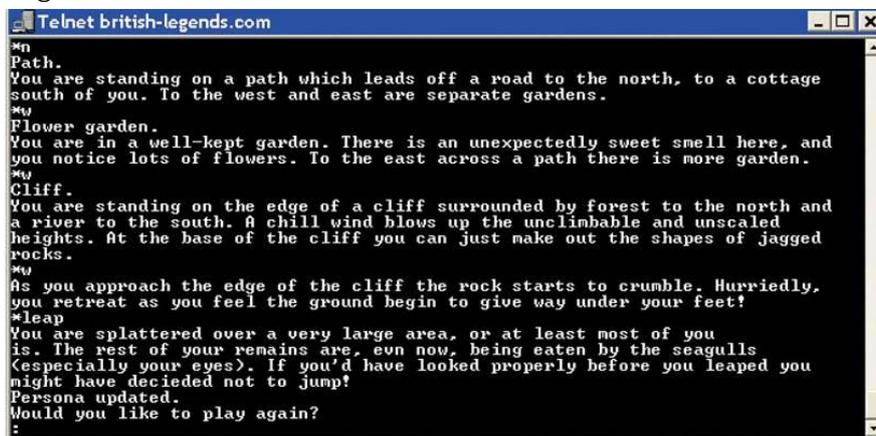


Figura 1.1- Esempio di scenario MUD British Legends, Screenshot dell'applicazione

Con il passare degli anni hanno continuato a svilupparsi vari generi di giochi per l'intrattenimento, sempre più complessi dal punto di vista della trama e delle azioni in cui il giocatore poteva essere coinvolto.

Uno dei punti cardini della storia di questa "disciplina" è stata la nascita di "Serious Game", da parte di Ben Sawyer e David Rejecski, una community che mise in contatto tutte le realtà che stavano intraprendendo in modo più o meno cosciente e coerente vari processi di gamification: dall'esercito alle private companies, passando per le università. Questi processi erano utilizzati per l'addestramento e l'apprendimento e andavano a simulare situazioni di mansioni reali per quei ruoli, attraverso l'uso della computer grafica, o di scenari virtuali. Per esempio, per l'esercito era interessante simulare il campo di battaglia per sperimentare procedure e tattiche di vario genere durante le operazioni militari; a livello informativo invece il game chiamato "Peace Maker" andava ad immergere il giocatore nella realtà del conflitto arabo e medio-orientale, portando alla luce le varie problematiche umanitarie del conflitto. I giochi sono fondamentali per riuscire a pensare a livello di sistema, cioè capire che ogni singola azione individuale può portare ad una conseguenza a livello sistemico. Questo può aiutare a livello educativo per coinvolgere i bambini e i ragazzi nella

comprensione del funzionamento della società, ma anche a livello sociale per sensibilizzare l'opinione pubblica sui problemi più importanti.

Il primo caso in cui la gamification venne usata nei termini in cui la conosciamo oggi si ebbe nel 2003, quando Nick Pelling creò Conundra, una piattaforma che doveva andare a supportare il settore vendite delle aziende. L'obiettivo di questo progetto era quello di prendere un prodotto hardware e renderlo molto più simile ad un gioco. Non ebbe un grande successo, ma diede il via ad una serie di discussioni molto importanti nell'ambito, portando a concludere che i meccanismi e i processi del gioco possono essere tranquillamente adattati e implementati a prodotti da vendere sul mercato o ad altri tipi di situazioni.

Nel 2005 venne fondata Bunchball, finanziata da Adobe Systems Inc., che nel 2007 lanciò il suo prodotto che fu il primo esempio della moderna piattaforma per la Gamification.

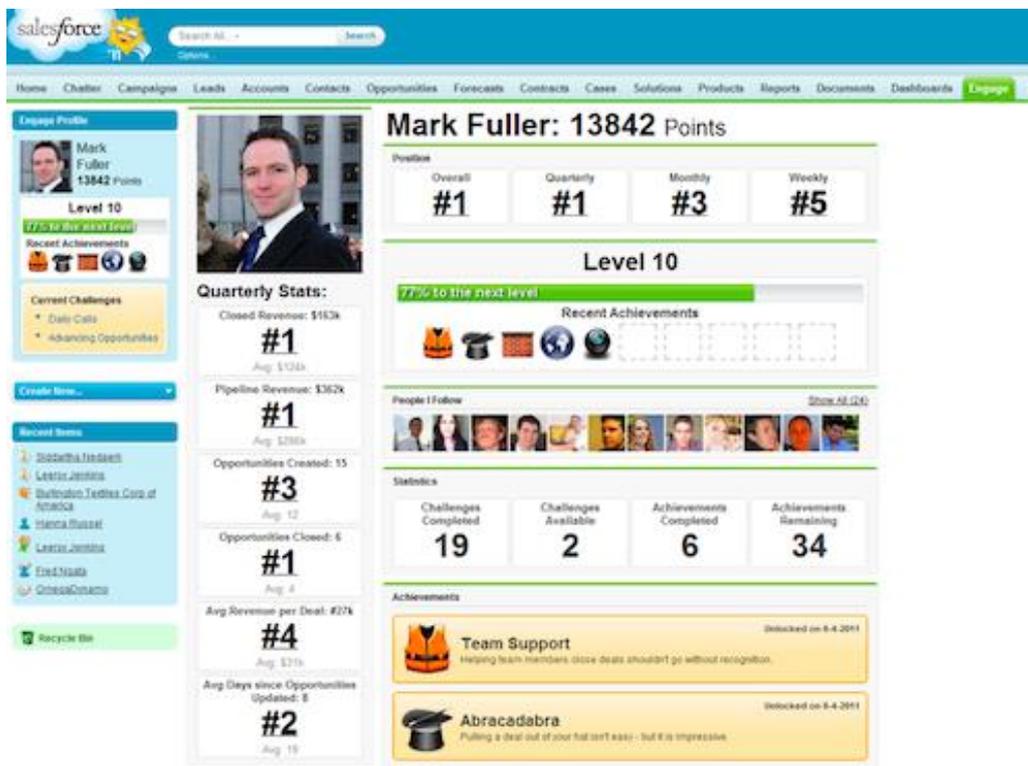


Figura 1.2 – Screenshot tratto da Splash di Salesforce.com

Essa infatti incorporò per prima i vari elementi tipici come i punti e le classifiche al fine di migliorare il proprio impegno all'interno delle attività aziendali. Molte aziende concorrenti decisero di intraprendere questa strada in seguito al successo conseguito da BunchBall, proponendo il loro applicativo alle varie aree di business interessate dal processo. Uno degli esempi più chiari è quello di Salesforce, il cui obiettivo è il coinvolgimento e il miglioramento delle performance della forza vendita e degli agenti di commercio. Come si può vedere in Figura 1.2, che riporta una pagina di un account di Salesforce, si ritrovano tutti gli elementi tipici del gioco:

il ranking dei partecipanti, i punti totali del personaggio del giocatore (da qui in poi denominato “avatar”), il livello, le ricompense recenti e gli obiettivi da raggiungere nel periodo.

Nel 2010 abbiamo invece assistito al raggiungimento della massa critica per quanto riguarda la diffusione della Gamification, tanto che è stato riconosciuto come termine di uso comune e classificato in Wikipedia. Molti eventi hanno pubblicizzato il termine e molti hanno diffuso a livello ampio il significato del termine e delle sue applicazioni. Quella che a pieno titolo ha consacrato l'intero movimento è stata la presentazione di Schell (2010), famoso sviluppatore di videogiochi e professore alla Carnegie Mellon University, che intervenendo al DICE 2010, un importante evento di multimedia tenutosi a Las Vegas, descrisse uno scenario ipotetico futuro di un mondo basato sui sensori, capaci di interagire con la persona nella vita di ogni giorno.

“You'll get up in the morning to brush your teeth. And the toothbrush can sense that you're brushing your teeth. And so, hey, good job for you! Ten points for brushing your teeth! And it can measure how long, and you're supposed to brush them for three minutes, and you did a good job. You brushed your teeth for three minutes, and so, you get a bonus for that. And hey, you brushed your teeth every day this week, another bonus. All right. And who cares? The toothpaste company, the toothbrush company, the more you brush, the more toothpaste you use. They have invested financial interest”²(Schell, 2010).

Schell nella sua presentazione accattivante ha sviscerato tutte le componenti fondamentali della gamification, applicandola al mondo complesso dell'iper-connesione nel quale viviamo, in particolare il meccanismo a punti e reward che propone, anche se in modo ipotetico e ironico, che è alla base delle più avanzate piattaforme che fanno gamification. L'esempio più chiaro che ricalca questo concetto dell'iperconnesione è Nike+ che, attraverso la geolocalizzazione e una serie di sensori, monitora l'attività fisica dell'utilizzatore andando poi a ricompensarlo con obiettivi raggiunti e badge in-app. Questa riflessione è importante perché per la prima volta si è cominciato a parlare seriamente dei meccanismi della gamification, nel modo in cui la intendiamo oggi.

² Tratto da presentazione di Jesse Schell, Carnegie Mellon Un., al DICE, Las Vegas, 2010 (www.youtube.com/watch?v=nG_PbHVW5cQ)

1.3 L'importanza del Gioco

Alla base dei concetti visti nel percorso storico che ha portato allo sviluppo della gamification come la conosciamo oggi vi è il concetto di gioco. Questo può essere definito in modo appropriato come segue:

“Un sistema nel quale i giocatori si sfidano in una competizione astratta, definita da regole, interattività e feedback, il cui risultato può essere quantificabile e che spesso porta ad una reazione emozionale” (Kapp, 2012).

Anche se questa definizione è molto chiara e generale, non aiuta però a delineare il numero di oggetti che sono presenti sotto questo ampio cappello definitorio.

I giochi sono vari e possono risultare molto complessi da scomporre. Ad esempio in un videogioco in cui si va ad impersonare un supereroe, è probabile che ci si trovi di fronte a risolvere dei puzzle, piuttosto che a combattere con nemici agguerriti, piuttosto che a cercare il giusto atteggiamento per convincere un personaggio a rivelarci dei segreti o dei bonus speciali. Ognuno di questi elementi è una parte che è codificata in un singolo gioco, ma che può essere utilizzata in altri giochi per migliorarne l'esperienza. Come si può comprendere vi sono una molteplicità illimitata di attività che si possono svolgere in un gioco. Kapp (2012) cerca di metterne assieme alcune per comprendere al meglio come queste possano andare a influenzare contesti esterni al gioco stesso.

- *Matching*

Attività di collegamento tra elementi all'interno di un gioco ce ne sono in notevoli quantità, non per forza in videogiochi, ma anche in giochi da tavolo o di ruolo. L'esempio più banale è il gioco dell'impiccato, nel quale bisogna riuscire a trovare il giusto matching di lettere dell'alfabeto per trovare la parola esatta prima che l'omino impiccato si completi. Il giocatore dunque astrae su un contesto generale, l'alfabeto, per calarlo nella situazione particolare del gioco.

- *Collecting*

Questo tipo di gioco consiste nel collezionare un certo numero di oggetti. Il più famoso di tutti è sicuramente Pac-Man, nel quale oltre alla collezione il giocatore deve anche cercare di evitare i fantasmi nemici. Lo scopo principale rimane dunque quello di riuscire ad ottenere il punteggio più alto possibile.

- *Resources Allocating*

Questo tipo di gioco è forse quello che richiede la maggiore attenzione dell'utilizzatore. Infatti in questo gioco, di cui Sim-City è un esempio lampante, vi è una molteplicità di variabili molto elevata, da tenere presente contemporaneamente da parte del giocatore. Essere in grado di bilanciare variabili come la tassazione sui cittadini della città, l'investimento nell'educazione, nella sicurezza, nell'industria e molte altre è la chiave per il successo in giochi di questo genere, riuscire a raggiungere un compromesso tra le forze contrastanti può significare raggiungere la vittoria. Il giocatore ha bisogno di un forte pensiero critico e diagnostico in modo da riuscire a decodificare i rapporti di causa-effetto che si rivelano tra le variabili.

- *Strategizing*

In questo genere di attività il giocatore è coinvolto in scelte multiple, solitamente si basano su allocazione di risorse e movimentazione di oggetti. Dal più semplice Chess (scacchi), al più complesso e strutturato Warcraft, il giocatore è continuamente sollecitato a ragionare sui rapporti che vi sono tra una mossa strategica e l'altra. Nel caso degli scacchi il giocatore deve tenere in considerazione non solo la propria situazione ma anche le potenziali mosse successive dell'avversario. La visione, la predizione e la capacità analitica in questo gioco sono fondamentali, e si sviluppano fortemente.

- *Role playing*

Un gioco di ruolo è costituito nella sua forma basilare da un giocatore che entra nei panni di un personaggio, attraverso cui si immergerà nelle avventure fantastiche che il gioco gli mette di fronte. La particolarità del gioco di ruolo è il fattore relazione. La relazione che il personaggio intrattiene con gli altri appartenenti al gioco fanno sì che egli debba misurarsi con sfide di carisma, intelligenza, e astuzia piuttosto che forza. La persuasione e la capacità di influenzare con le proprie scelte la trama del gioco è la base di questo genere di giochi. (Kapp, 2012)

Questi sono solo alcuni dei tanti generi di giochi esistenti. La linea sottile che li collega sono gli elementi intrinseci che li compongono. Il game design è fondato sull'astrazione di elementi della realtà trasposti nel mondo virtuale, in modo più o meno complesso.

La gamification ripercorre questo tracciato al contrario, prendendo gli elementi tipici del gioco, che non vi sono nella realtà, poiché fanno parte del mondo virtuale, e trasponendoli in contesti non ludici, con l'obiettivo di generare lo stesso coinvolgimento che si prova nei giochi, anche nella vita di ogni giorno.

Jane McGonigal (2011a), ricercatrice e game designer, ha indagato a fondo la natura del gioco e lo ritiene addirittura fondamentale per poter migliorare il mondo. Nel suo libro *“Reality is Broken: Why Games Make us Better and How They Can Change the World”*, McGonigal, indaga molto il tema dei videogames, e soprattutto la figura del gamer, il giocatore abituale di videogames. Il ruolo fondamentale che ricopre questa figura è quello di *problem solver*. Infatti, secondo McGonigal, il *gamer* si trova costantemente di fronte a sfide estremamente complesse, ma sempre risolvibili, poiché all’interno del gioco il livello di difficoltà è calibrato sulle capacità e sulle competenze del giocatore. Non vi saranno mai situazioni di insormontabile difficoltà, le sfide porteranno ad una complessa soluzione che nei casi migliori si concluderà con la celebre *“Epic Win”* (McGonigal, 2010)³.

Un secondo aspetto che rende il gioco così importante, è il coinvolgimento intrinseco che comporta nel giocatore. È stato studiato che in moltissimi casi, durante una sessione di *gaming*, si cade in uno stato mentale detto di *flow* (Csíkszentmihályi, 1990), nel quale il giocatore si trova completamente immerso nella realtà virtuale del gioco, si astrae dalla realtà fino a ignorare, nei casi più intensi, gli stessi bisogni fisiologici. Può sembrare assurdo, ma questo è uno dei punti fondamentali dell’importanza dei videogiochi.

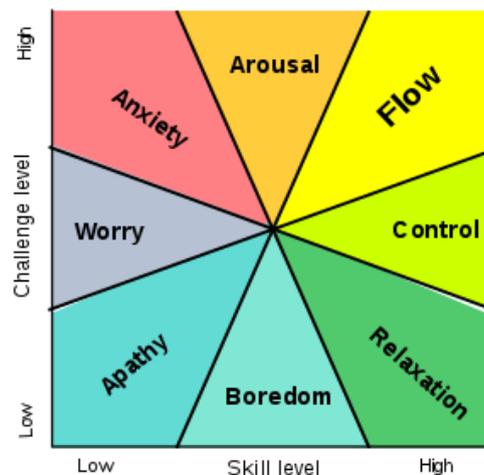


Figura 1.3 – Diagramma dello stato di *flow* (tratto da: Csíkszentmihályi, 1990)

In questa situazione di *flow* l’individuo perde la coscienza dei propri limiti e si concentra totalmente sull’obiettivo che deve raggiungere o sulla missione da compiere. Come si può vedere in Figura 1.3, il *flow* viene collocato tra il controllo delle proprie facoltà e l’eccitazione per la situazione che si sta vivendo.

Lo stato di *flow*, per l’individuo che vi si trova immerso ha queste caratteristiche:

³ Sitografia: https://www.ted.com/talks/jane_mcgonigal_gaming_can_make_a_better_world?language=it

- Obiettivi chiari: le aspettative e le modalità di raggiungimento sono chiare e ben definite nella sua mente;
- Concentrazione totale sul compito: un alto grado di concentrazione in un limitato campo di attenzione (la persona non ragiona su passato e futuro ma solo sul presente);
- Perdita dell'autoconsapevolezza: il soggetto è talmente assorto nell'attività da non preoccuparsi del suo ego, nei casi più intensi anche dei bisogni fisiologici;
- Distorsione del senso del tempo: si altera la percezione del tempo. Non si rende conto del suo scorrere;
- Retroazione diretta e inequivocabile: l'effetto dell'azione deve essere percepibile dal soggetto immediatamente ed in modo chiaro, cioè ha un feedback diretto dell'azione che ha appena compiuto;
- Bilanciamento tra sfida e capacità: l'attività non è né troppo facile né troppo difficile per il soggetto, ma equilibrata per le sue capacità attuali in modo da poter assolvere sempre al proprio compito;
- Senso di controllo: la percezione di avere tutto sotto controllo e di poter dominare la situazione;
- Esperienza "autotelica": "un'attività dotata di obiettivi pratici che trova in sé stessa e nel proprio stesso svolgimento lo scopo precipuo del suo realizzarsi" (Csíkszentmihályi, 1990).
- Integrazione tra azione e consapevolezza: la concentrazione e l'impegno sono massimi. La persona è talmente assorta nell'azione da fare apparire l'azione naturale.

Tutte queste componenti sono state riscontrate nei video-giocatori, anche se in realtà la teoria di Csíkszentmihályi riguarda specchi di applicazione estremamente più ampi, come l'istruzione, il lavoro, lo sport e addirittura la spiritualità.

Secondo McGonigal (2011b) dunque è importante giocare, poiché, in un ambiente protetto da sbilanciamenti e asimmetrie di vario tipo, il giocatore è profondamente immerso e le sue capacità si elevano a livelli mai raggiungibili in contesti normali. Trasmettere dunque alcuni elementi dei giochi, che generano questo genere di coinvolgimento, in mansioni che di per sé non possono generare uno stato di *flow* nell'individuo, potrebbe portare a miglioramenti nella produttività e nella performance.

Il gioco inoltre può essere scomposto in numerose categorie, ognuna delle quali può assolvere scopi differenti.

1.4 Definire la Gamification

Come anticipato nel paragrafo iniziale, definire la Gamification in modo univoco risulta davvero difficile. La materia di cui stiamo parlando appartiene a diversi ambiti di applicazione, mostra internamente intense meccaniche che sono ancora in divenire e soprattutto sta continuando a mutare la propria forma con l'evolversi della tecnologia. In generale la gamification si adopera in contesto informatico, tramite applicazioni su smartphone o via internet, al fine di migliorare, incentivare e coinvolgere gli utilizzatori in applicazioni che mutuano dal mero contesto di gioco, andando ad adattarsi a contesti come quello lavorativo. Prima di andare ad analizzare i singoli contributi è opportuno soffermarsi su alcuni concetti che risultano utili per comprendere il funzionamento dell'esperienza gamificata. In particolare quando si parla di gamification si vedrà che essa è composta da vari elementi mutuati dai giochi e che vanno in qualche modo a soddisfare un certo bisogno dell'individuo che si avvicina allo strumento gamificato. Questi elementi possono essere descritti come *dinamiche e meccaniche*.

Dinamiche

Le dinamiche sono gli elementi più concettuali ed astratti del processo gamificato, ci si riferisce infatti ai desideri e ai bisogni che gli utenti sentono la necessità di soddisfare e che in fase di progettazione devono essere considerati come l'elemento centrale sul quale edificare l'intera struttura. Senza tenere le dinamiche al centro della fase di progettazione è impossibile riuscire a produrre un contesto gamificato efficace ed organico (Werbach, 2012).

Il concetto di dinamiche individua quindi dei fattori determinanti di successo, i quali possono essere riassunti come segue:

- *Vincoli*: si tratta della somma delle regole concettuali che ogni utente deve rispettare. Questa dinamica è ovviamente frutto di mediazione tra le varie necessità più importanti che emergono in fase di design, in quanto risulta impossibile riuscire ad inserire in una piattaforma ogni genere di regola o meccanica.
- *Emozioni*: sono alla base di ogni esperienza compiuta da un individuo nel proprio agire. L'emozione in ambito di gamification fa sì che l'utente sia più o meno motivato nel continuare ad utilizzare la piattaforma. Come si è visto precedentemente, lo scopo è quello di produrre uno stato di flusso nell'individuo, in modo da aumentarne il coinvolgimento. L'unico modo per farlo è riuscire a far prevalere le emozioni positive (senso di competizione per raggiungere l'obiettivo) sulle emozioni negative (frustrazione per le continue ripetizioni).

- *Narrazione*: in questo caso non si tratta precisamente di narrare una storia, infatti la narrazione è il mezzo, qualunque esso sia, attraverso il quale chi progetta la piattaforma cerca di catturare l'attenzione dell'utenza, aumentandone il coinvolgimento. Questo può avvenire certamente attraverso una storia, ma anche semplicemente da un particolare stile grafico che sia accattivante e che riesca a comunicare lo scopo ultimo della piattaforma.
- *Progressione*: consiste in tutto ciò che determina la crescita dell'utente durante la sua esperienza. Si tratta quindi di tutti quegli elementi che dopo essere stati progettati andranno a costituire le meccaniche.
- *Relazioni*: sono deputate all'analisi di tutte le interazioni sociali che intercorrono durante l'esperienza di gioco. Le interazioni sociali sono, assieme alle emozioni, una componente fondamentale per fare leva sul coinvolgimento e l'utilizzo della piattaforma.

Meccaniche

Una volta delineate le dinamiche che una piattaforma dovrà accogliere al proprio interno, come si è visto, la fase di progettazione deve andare a studiare la progressione dell'utente all'interno dell'esperienza gamificata. Le meccaniche non sono altro che quegli elementi che combinati tra loro fanno funzionare l'intero meccanismo, a livello pratico. In sostanza si parla di tutti quegli elementi direttamente ripresi dall'ambiente ludico e trasportati sulla piattaforma. Questo insieme è composto principalmente da: *Achievements* (certificazione del raggiungimento di determinati obiettivi), *Bonus* (ricompense che si ottengono svolgendo azioni mirate), *Combo* (combinazioni di diverse attività che generano ricompense uniche), *Countdown* (l'utente ha solo un determinato periodo di tempo per svolgere l'azione), *Discovery* (scoprire qualcosa di nuovo genera forte coinvolgimento), *Epic Meaning* (predisposizione a lavorare più duramente se l'obiettivo è importante). Queste sono alcune delle meccaniche più importanti che molto spesso vengono inserite nei giochi. Non ci si soffermerà a lungo al riguardo poiché nei paragrafi successivi si andrà, attraverso lo studio dei contributi degli autori più influenti, ad analizzare questi elementi.

1.4.1 Il contributo di Deterding e Dixon

Andare ad inquadrare il concetto di gamification e le sue applicazioni ha generato molteplici visioni dello stesso fenomeno, ognuna delle quali può essere quindi interpretata come un diverso punto di vista, una sorta di faccia dello stesso prisma, che proietta però un colore diverso in base all'angolazione dalla quale si guarda.

Una prima definizione, e tutt'oggi ancora rispettata ampiamente, viene avanzata da Deterding e Dixon et al. (2011). Nella loro presentazione essi definiscono in modo molto accurato tutto il ragionamento che è alla base della Gamification. Principalmente esistono due correnti di pensiero accademico riguardo la gamification.

Una prima corrente si basa sul fatto che sempre più spesso noi siamo coinvolti nella vita di ogni giorno in giochi che ci fanno propendere per alcune o altre decisioni. Come riporta Schell (2010), *"gamification in when every second of your life you're actually playing a game in some way"*.

Una seconda visione invece propone l'idea secondo cui, dato che i videogames sono creati per far divertire le persone, utilizziamo la gamification per fare in modo di usare gli stessi elementi dei giochi che creano engagement anche in ambienti e contesti esterni a videogiochi in senso stretto, andando a migliorare il coinvolgimento e la motivazione.

La definizione che viene proposta, sull'onda di questa ultima visione, è la seguente:

"Gamification is the use of games elements in non-games contexts" (Deterding et al., 2011)

Secondo Deterding, la *gamification* è, appunto, l'uso di elementi dei giochi in un contesto esterno al gioco.

Per comprendere a pieno le sfumature che stanno dietro a questi concetti verranno analizzati anche altri contributi che possono completare l'analisi proposta in questo capitolo.

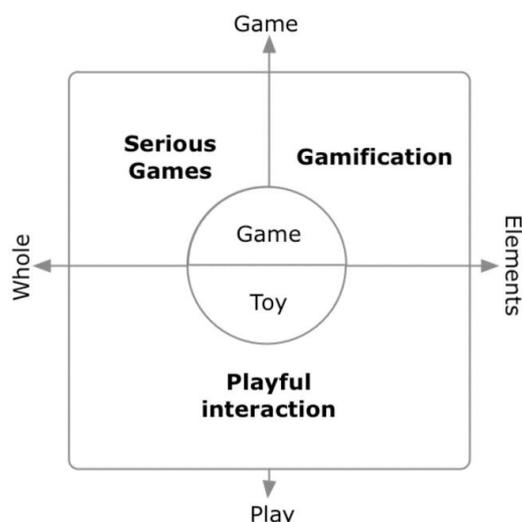


Figura 1.4 – Grafico per la definizione di *Gamification* (tratto da: Deterding et al., 2011)

a) *Game*

Il primo concetto su cui riflettere è quello di *game*. Un gioco è “qualsiasi attività liberamente scelta a cui si dedichino, singolarmente o in gruppo, bambini o adulti senza altri fini immediati che la ricreazione e lo svago, sviluppando ed esercitando nello stesso tempo capacità fisiche, manuali e intellettive”⁴. Nella nostra analisi questa definizione enciclopedica si andrà a configurare come un altro concetto, differente da *game*. Deterding et al. (2011) infatti nella loro analisi differenziano *game* da *play*, supportando l’idea di McGonigal, considerando il *play* come un’attività di divertimento puro fine a se stesso (Carrol, 1988), che genera una *playful interaction* con il *toy*, il giocattolo (McGonigal, 2011a). Il *game* invece si configura come un qualcosa di diverso, che accoglie al suo interno il divertimento ma il quale non ne è il fine ultimo (Salen e Zimmermann, 2004). Per il *game* appunto possono esserci più fini ultimi, i quali possono essere definiti a seconda che si tratti di singoli elementi di gioco (*elements*) o della totalità degli elementi (*whole*); soprattutto questi fini ultimi possono anche esulare dal divertimento, andando, nel caso della *gamification*, a essere elementi dell’attività lavorativa. Il discorso del divertimento in questo caso si amplia notevolmente, poiché alcuni autori, tra cui la McGonigal stessa, impongono che alla base di qualsiasi attività ludica, per essere considerata tale, debba esserci del divertimento. Il punto qui è capire se la *gamification* è un’attività ludica o meno. Deterding e Dixon invece assumono che il divertimento fine a se stesso sia presente solo nel *play*, mentre quello presente nel *game* è un divertimento veicolato per raggiungere un altro obiettivo.

⁴ Definizione tratta da Enciclopedia Treccani: <http://www.treccani.it/vocabolario/gioco/>

b) *Elements*

Deterding et al. (2011) non danno una definizione univoca degli elementi di un gioco, si limitano in realtà a definirli come componenti fondamentali che caratterizzano un gioco, i quali attraverso la *gamification* possono essere applicati ad altri contesti. In generale gli elementi basilari a cui si fa riferimento sono:

- *Avatar*
molto spesso nei giochi, così come nei principali meccanismi di *gamification*, l'individuo che vi partecipa possiede un proprio avatar, un alter-ego virtuale che lo rappresenta nelle attività.
- *Livelli*
più o meno numerosi, danno l'idea del percorso intrapreso dal giocatore attraverso il suo avatar, il tempo passato e l'esperienza acquisita nello svolgimento dell'attività ludica. Il livello è sempre correlato alla difficoltà della mansione (missione), e in base a questa al numero/quantità di punti che vengono conseguiti dal giocatore nel momento in cui un obiettivo viene raggiunto.
- *Missioni*
ogni livello è composto di norma da una o più missioni, nelle quali il giocatore deve misurare le proprie abilità con i problemi che gli vengono posti di fronte. Nel processo di *gamification* queste sfide possono concretizzarsi in obiettivi periodali o sotto-obiettivi tipici della mansione che si svolge.
- *Punti*
sono l'unità di misura del progresso del giocatore nelle attività ludiche. I punti come detto prima sono attribuiti in base agli obiettivi conseguiti nelle missioni compiute. Attraverso i punti si possono stabilire le classifiche.
- *Classifiche*
è l'insieme dei punteggi di ogni partecipante al gioco. Attraverso una classifica si può stabilire chi è stato il migliore tra i giocatori, e in base a ciò garantire dei bonus.

c) *Non-game contexts*

I contesti di cui si parla in questo caso esulano dal contesto puro del gioco fine a sé stesso, si possono applicare alcuni elementi tipici dei giochi in contesti esterni, ad esempio nell'ambiente di lavoro o nell'istruzione. La *gamification*, per Deterding, è proprio questo: riuscire ad applicare anche solo piccoli elementi dei giochi per riuscire a migliorare l'esperienza o la motivazione allo svolgimento di attività, in contesti diversi dal puro divertimento del giocare.

Ecco quindi che si può comprendere meglio il grafico in figura 1.4, attraverso la quale si può vedere che solo la tipologia di game che presenta al proprio interno soltanto gli elementi tipici dei giochi può essere chiamata gamification, mentre se possiede caratteristiche di simulazione si sconfinava nei serious games.

1.4.2 Game Thinking e Gamification secondo Marczewski

Andreji Marczewski, gamification designer e consulente, nel suo libro *“Game Thinking. Even Ninja Monkeys Like to Play: Gamification, Game Thinking and Motivational Design”*(2015), descrive il suo processo logico con cui definire la *gamification*.

Lo scopo che si prefigge in realtà è di fare chiarezza sui vari termini che vengono usati per definire l'uso di elementi del gioco in contesti non di gioco, riprendendo in questo modo la definizione data da Deterling et al.(2011). Il punto di partenza è differente perché Marczewski parte dal concetto di *game thinking*. La definizione che ne viene data è:

“The use of games and game-like approaches to solve problems and create better experiences”.

Game thinking è quindi l'uso di giochi e di approcci di gioco per risolvere problemi e creare migliori esperienze. Questa definizione fa da ombrello ad una serie di concetti che derivano da questa idea. In Figura 1.5 vengono illustrati tutti i concetti in relazione al gioco secondo Marczewski, intesi come un insieme di esperienze collegate al gioco o che lo rispecchiano, in base alla presenza o meno di determinati elementi. Come si vedrà, l'unico elemento imprescindibile per poter pensare ad un'esperienza anche simile al gioco è il *game thinking*.

	Game Thinking	Game Elements	Virtual World	Game Play	Non Purposeful
Game Inspired Design	●				
Gamification	●	●			
Simulation	●	●	●		
Serious Game	●	●	●	●	
Game	●	●	●	●	●

Figura 1.5 – Differenze tra le *games experiences* (tratto da: Marczewski, 2015)

1) *Game Inspired Design*:

Le caratteristiche principali di questo concetto sono duplici: in primo luogo vi è un collegamento tra *gameful inspired design* e *playful design*, come riporta anche McGonigal (2011a). Questa divisione appare significativa poiché nel *game inspired design* non abbiamo elementi veri e propri del gioco applicati all'esperienza, ma soltanto le idee di gioco. Esse quindi vengono pensate e messe in pratica ma senza trasporre effettivamente degli elementi veri e propri. Gli esempi più facili possono essere delle interfacce utente nei siti (user interface) la cui idea, concettualizzazione e scrittura grafica sono prese da degli stili già visti in videogiochi. La schermata in Figura 1.2 (vedi pg. 6) ha lo stile e l'idea tratta palesemente da giochi come FarmVille, con la ripresa del format con avatar, punti e ranking. Altri esempi possono essere delle artwork inserite in siti internet, pubblicità o altri strumenti che sono ispirati da giochi celebri. Vi è dunque in tutti questi esempi la trasposizione di idee, ma non di elementi come possono essere invece meccaniche, dinamiche di gioco, badge, etc.

2) *Gamification*:

Lo stesso Marczewski ammette che il confine tra *Game Thinking* e Gamification è molto sottile. Viene ripresa in questo caso la definizione già vista che recita: "*The use of game thinking and elements in non-game contexts*". Il passo in più che viene fatto qui è quello di dividere la gamification in intrinseca ed estrinseca, come si ritrova anche in Kapp (2012), anche se in quel caso si parla di *structural* e *content gamification*, come si vedrà in seguito.

In questo caso invece possiamo definire i due concetti in questo modo:

- *Estrinseca*: nel modo in cui si pensa comunemente alla *gamification*, ovvero l'applicazione di elementi del gioco come badge, avatar, punti, classifiche, etc. a sistemi già definiti e strutturati, applicandone soltanto una forma più accattivante e migliorandone in sostanza il funzionamento. In questo caso si parla di ricompense estrinseche, in pratica l'individuo viene coinvolto dall'esperienza gamificata soltanto perché è presente un *reward* se alla fine si comporta bene.
- *Intrinseca*: si intende un modo di fare *gamification* più orientato alla motivazione della persona che va ad interagire con il *game system*, andando ad influire direttamente sul coinvolgimento, e quindi facendo leva su componenti comportamentali dell'individuo. È doveroso quindi fare un approfondimento su questo concetto, definendo la Motivazione Intrinseca.

La motivazione è lo stimolo di una persona ad agire, il motivo alla base di un gesto spontaneo o voluto.

È intrinseca perché può essere definita come “un tratto che appartiene a qualcosa o a qualcuno come una parte inerente ed essenziale della sua natura e quindi non proveniente dall'esterno” (Deci, 1971).

La motivazione intrinseca dunque è uno stimolo ad agire che proviene direttamente dall'interno della persona e non dall'esterno come ad esempio un premio per un buon risultato. Inutile dire che il coinvolgimento più durevole e profondo della persona si ottiene attraverso la motivazione intrinseca e non con meccanismi estrinseci.

Questi argomenti sono stati teorizzati da Deci (1971) e profondamente analizzati in Ryan e Deci (2002). I due psicologi mettono in luce tre leve intrinseche della motivazione, rappresentate dai bisogni di Autonomia, intesa come il sentirsi libero di decidere in ogni situazione in base alla propria volontà; di Competenza, credere di riuscire sempre ad agire con competenza nel proprio ambiente per lo svolgimento di compiti importanti; di Relazionalità, intesa come il cercare e sviluppare relazioni sicure con gli altri nel proprio ambiente sociale.

Marczewski amplia questi tre concetti per poterli adattare al contesto della motivazione intrinseca, andando incontro a Pink (2009), il quale amplia la teoria della motivazione con i concetti di: *Autonomy*, intesa in questo caso come il desiderio di auto dirigersi, aumentando il proprio coinvolgimento piuttosto che la semplice *compliance*; *Mastery* la

necessità di migliorare le proprie abilità; *Purpose*, inteso come il desiderio di fare qualcosa di importante, che abbia significato per la persona.

Nel proprio lavoro Marczewski (2015) unisce queste due teorie, formando il RAMP (Relatedness, Autonomy, Mastery, Purpose), un insieme di concetti che può facilmente essere la base per tutti i migliori sistemi di *gamification*. In particolare:

- *Relatedness*:

rappresenta il desiderio di essere connessi con gli altri. In *gamification* è un bisogno soddisfatto attraverso status sociale e connessioni che provengono dalle community. Infatti il vero collante tra le persone sono appunto le community che vanno in soccorso all'impatto di coinvolgimento di badge e classifiche che prima o poi svanisce. In particolare viene sottolineato come la connessione tra le persone sia molto sottovalutata; quando una persona infatti si sente parte di qualcosa o si sente in relazione con altre persone, al fine di raggiungere un risultato comune, si sarà generato un legame estremamente forte che nessun tipo di badge o reward potrà mai eguagliare.

- *Autonomy*:

può essere rappresentata da molti elementi ma quello più caratteristico e importante è: Libertà. Per molte persone risulta pesante e poco produttivo essere controllate nel proprio lavoro o percorso di studio e soprattutto avere un percorso prefissato da dover seguire per ottenere il risultato. Motivo per cui Google applicando a modo suo la regola dell'80/20⁵ ha lasciato il 20% del tempo dei propri dipendenti sul posto di lavoro per sviluppare progetti personali; sono nate da questa iniziativa creazioni come Gmail e Google News, strumenti, soprattutto il primo, rivoluzionari. Dare agli utenti un certo grado di libertà per scegliere il percorso aiuta a far loro credere che essi stiano effettivamente agendo in completa autonomia, andando così a migliorare il loro coinvolgimento e portando a risultati a volte potenzialmente innovativi.

- *Mastery*:

è il processo attraverso il quale una persona acquisisce delle competenze specifiche in un determinato ambito. È importante che le abilità della persona siano direttamente proporzionate alla difficoltà della sfida che gli viene posta; infatti una sfida troppo difficile genera frustrazione, una troppo facile porta alla noia. Tutto deve essere correlato per

⁵ In questo caso si fa riferimento al principio di Pareto secondo cui il 20% degli input genera l'80% degli output e l'80% degli input genera solo il 20% degli output. In generale: la maggior parte degli effetti è dovuta ad un numero limitato di cause.

poter favorire lo stato di *flow* (Csíkszentmihályi, 1996, 1998). Questo passaggio può essere ritrovato, come già visto, nei videogames: i game designer infatti calibrano il livello di complessità dei vari livelli in base alle potenziali abilità del giocatore, diventando gradualmente sempre più complesse, mantenendo l'idea nel giocatore di avere sempre tutto sotto controllo, favorendo quindi lo stato mentale del *flow* che porta a una spendita di ore-gioco maggiore del giocatore. In un ambiente di lavoro si ha lo stesso meccanismo, se un dipendente smette di essere stimolato dalle mansioni che gli vengono sottoposte, allora il suo grado di motivazione in parte verrà meno e la sua performance inevitabilmente sarà minore.

- *Purpose:*

può essere visto come il bisogno generato dall'importanza che le azioni che si svolgono siano importanti e significative per qualcosa o qualcuno. Un esempio lampante di questo atteggiamento delle persone è Wikipedia, un'enciclopedia con milioni di contributi, pubblicati completamente gratis, con l'unico obiettivo di poter svolgere in questo modo un servizio utile a qualcuno per migliorare la comprensione di un tema o diffonderne la conoscenza. Molto spesso si parla di *charity*, il fatto di donare qualcosa (tempo, denaro, oggetti) a qualcuno solo per il piacere di aiutare il prossimo in modo gratuito e altruista. Nelle imprese, o in generale nel business, si può svolgere questo tipo di attività in diversi modi: con i *forum*, attraverso i quali si può aiutare delle persone a risolvere dei problemi; attraverso piattaforme "gamificate", per cui attraverso l'ottenimento di punti in determinati compiti si possono ottenere dei badge da spendere in *charity* per aiutare il prossimo.

In conclusione a questo discorso sulla motivazione all'interno della gamification, possiamo dire che ogni sistema efficiente di gamification deve possedere al suo interno uno o più di questi stimolatori di motivazione per far sì che l'utente possa essere coinvolto e migliorare la propria attitudine verso l'attività che svolge. Inoltre si può aggiungere che i motivatori estrinseci, come badge classifiche e punti, non sono assolutamente inutili ai fini della buona riuscita del processo, ma devono esserne un elemento che si fonde con le idee di motivazione intrinseca per poterle rendere ancora più efficaci. In generale però essi non devono essere l'unico elemento di un *gamified system*, poiché in quel caso il risultato sarebbe poco soddisfacente o durevole nel tempo.

3) *Simulation:*

Per simulazione si intende una rappresentazione fedele di qualcosa presente nel mondo reale, ad esempio un simulatore di volo. Molto spesso è difficile distinguere una simulazione da un gioco o da un *serious game*, poiché sono veramente molto simili. Come si può capire dalla Figura 1.5 (vedi pg. 18), la simulazione aggiunge l'elemento fondamentale del mondo virtuale, a differenza della gamification che punta, come visto, alla sola applicazione di alcuni elementi di gioco nel mondo reale. Le prime simulazioni militari si possono ritrovare addirittura nel 1812, quando Herr Von Reisswitz, Ministro della Guerra prussiano inventò una simulazione di tattica militare in cui i reggimenti dovevano applicare le tattiche militari predefinite senza dover mettere a rischio le proprie truppe in campi di battaglia veri e propri. Le simulazioni possono essere di diverso tipo: possono essere di carattere fisico come giochi di ruolo o da tavolo, oppure digitali come *business games* o *war games* con supporto di realtà virtuale o aumentata. *Cornak* è un esempio di questo tipo di simulazione, in cui bisogna gestire un portfolio di clienti in base alle loro preferenze e vendere i propri prodotti: cubi rossi e blu.

4) *Serious games:*

In questo insieme possiamo inserire tutti quei giochi dotati di gameplay dinamico, realizzati senza l'intento del puro divertimento. Si sta quindi facendo riferimento di più ad una *gameful interaction*, piuttosto che una *playful interaction*.

Possiamo dividere la categorie dei serious games, secondo Marczewski, in tre categorie, che evidenziano le tre caratteristiche e obiettivi principali dei *serious games*:

- *Teaching Games:*

sono dei giochi pensati espressamente per insegnare qualcosa al giocatore. Ad esempio *Phantomation*, della Gambit Singapore Game Lab in collaborazione con l'MIT di Boston, è un gioco ideato nel 2012 per poter insegnare alle persone ad utilizzare il programma di animazione virtuale *Play Sketch*⁶. In questo caso non venivano soltanto mostrati e insegnati i diversi usi degli strumenti messi a disposizione dal software, ma venivano dati da risolvere numerosi puzzles o minigames, approcciandosi con il programma in modi sempre più dinamici e approfonditi. La caratteristica curiosa di questo programma è che poteva essere approcciato tranquillamente come un gioco in sé, senza avere l'obiettivo di imparare l'utilizzo dei vari tools.

⁶ Per approfondimenti: <http://gambit.mit.edu/loadgame/phantomation.php>

- *Meaningful Games:*

Questi tipi di giochi sono orientati a trasmettere un messaggio significativo all'utente, al fine di promuovere un'idea o un cambiamento. Un esempio di questo tipo è *Darfur is Dying* del 2006, sviluppato da alcuni studenti della Southern California University in collaborazione con Reebok Human Rights Foundation e International Crisis Group. Un gioco diventato virale ambientato nella regione del Darfur, in Sudan, che immerge il giocatore nel dramma di 2.5 milioni di rifugiati. Lo scopo del gioco sarebbe quello di riuscire a difendere il proprio campo profughi dalle incursioni delle milizie Janjaweed. Il giocatore inoltre viene messo di fronte a dei fatti di cronaca realmente accaduti, come il genocidio di oltre 400'000 profughi ai quali è tutt'ora negato ogni diritto umano. In questo esempio il messaggio è estremamente potente e l'utente può vedere da vicino il dramma di queste popolazioni. Lo scopo di questo gioco è appunto sensibilizzare la popolazione mondiale su temi che molto spesso non ricevono l'adeguata attenzione nelle parti del mondo più fortunate.

- *Purposeful Games:*

L'idea di questo tipo di giochi è quella che giocandovi si possano ottenere dei risultati tangibili nel mondo reale. "*Foldit: Solve Puzzle for Science*" è spesso citato come esempio classico di questo genere di giochi. Foldit è un gioco sviluppato dall'Università di Washington, con pubblicazione anche sulla celebre rivista scientifica *Nature*, riguardante il ripiegamento proteico e la progettazione di nuove proteine. L'utente all'interno del software può manipolare un insieme di proteine base, saltuariamente vengono introdotti dei puzzle nei quali si deve riuscire a trovare la giusta struttura tridimensionale delle proteine. Lo scopo è quello di aiutare i ricercatori a sviluppare delle proteine in grado di riuscire a trovare soluzioni alle più gravi malattie. Gli utenti che partecipano a Foldit possono condividere tra loro le varie soluzioni che hanno trovato in modo da poter fondere le proprie conoscenze e poter arrivare ad un risultato migliore. Alla base di tutto vi è comunque una forte spinta alla ricerca scientifica, infatti il processo tramite il quale le cellule generano la struttura primaria delle proteine tramite la biosintesi è ormai sufficientemente noto, come sufficientemente noto è il meccanismo con cui le proteine sono codificate dal DNA. Invece, prevedere come la struttura primaria di una proteina si trasformi in una struttura tridimensionale (terziaria) funzionale è molto più difficile: i principi energetici che regolano il ripiegamento sono noti, ma la previsione della struttura di una proteina richiede un'enorme potenza di calcolo. Unendo le capacità intuitive del cervello umano alla potenza di calcolo dei computer, i ricercatori che hanno sviluppato Foldit sperano di migliorare la qualità delle previsioni.

I concetti di serious games e gamification sono collegati tra loro dal fatto di far leva su aspetti ludici per ottenere qualcosa tramite una *gameful interaction*, orientata ad uno scopo diverso da quello ludico (McGonigal, 2011a). Da un lato i serious games offrono però una forma divertente per risolvere i problemi del mondo reale, la gamification invece attraverso la potenza motivazionale degli elementi ludici promuove la partecipazione, la costanza e la realizzazione degli obiettivi (Richter et al., 2015). Infatti i serious game vengono definiti come attività game-based, progettate con lo scopo di promuovere un'azione desiderata, come ad esempio la condivisione di conoscenza (Deterding et al., 2011).

5) *Games (Play e Toys)*:

Il termine a cui si fa riferimento in questo caso in Marczewski è quello di gioco senza uno scopo esterno ad esso, in pratica è una *playful interaction* il cui scopo ultimo è il divertimento estatico. In realtà viene ammesso che a livello accademico vi è tutt'ora un acceso dibattito sulla differenza tra *game* e *play*, o meglio in base a cosa il *play* diventa *game*. La soluzione a cui si arriva è che il *play* diventa *game* quando si passa da un gioco a somma-zero ad un gioco non a somma-zero. Ad esempio: se si calcia una palla dentro una porta per il puro gusto di farlo questo è un gioco a somma-zero. Se invece ci si organizza con delle regole, in due fazioni opposte per cui se una fazione calcia la palla in porta allora vince qualcosa, allora diventa una somma non-zero, poiché abbiamo uno squilibrio di risultato. In questo modo si genera la competizione e la cooperazione tra i soggetti.

Il nesso in comune tra le due realtà (*play* e *game*) è il *toy*, il giocattolo, l'oggetto e strumento del gioco. Infatti che sia esso una palla o un videogame online, entrambi possono andare a configurarsi come *play* o *game* a seconda che vi sia un'obbedienza o meno a delle regole stabilite in modo estrinseco al giocattolo.

Per Marczewski risulta quindi fondante se si vuole parlare di *game thinking*, e quindi di *gameful design*, se lo si vuole parafrasare secondo la dicitura vista con McGonigal, lasciar perdere il concetto di *play*, poiché presume un impegno fondato soltanto per il divertimento, senza regole che possono favorirne l'applicazione in contesti esterni al gioco stesso e andare concentrarsi sulla struttura e gli elementi caratteristici del *game*.

1.4.3 Gamification secondo Karl Kapp

Nel suo libro *“The Gamification of Learning and Instructions”*, Karl Kapp (2012), celebre professore alla Bloomsburg University, pone l’accento sulla gamification nel mondo dell’istruzione, della formazione e dell’apprendimento. Possiamo in questo modo dare una panoramica ancora più ampia dei contesti nei quali vi può essere un’implementazione delle meccaniche di gioco in contesti non ludici. Non si esaurisce qui però il ragionamento, infatti viene ampiamente descritta la differenza tra *games*, *gamification* e *simulations*, termini che abbiamo già trattato in questo elaborato, a cui in questo caso viene dato un taglio ulteriormente diverso.

Il punto di partenza del ragionamento di Kapp è la motivazione per cui ci si avvicina al mondo dei giochi in generale per applicazioni che esulano dal mero divertimento. La risposta che viene data è plurima: possono essere scelti perché sono divertenti, perché lo fanno tutti, perché lo sforzo attraverso questi strumenti è minore, perché tutti amano i giochi, perché il game design è in sostanza facile. Queste sono tutte motivazioni ovviamente sbagliate o quanto meno dettate da una scarsa conoscenza di cos’è effettivamente la gamification. Una prima argomentazione contraria può essere il fatto che non sempre qualcosa di divertente e bello può essere anche utile per migliorare le performance e naturalmente per imparare. Lo strumento deve essere funzionale allo scopo, con la giusta dose di divertimento per essere coinvolgente. Infatti il divertimento deve essere presente nella soluzione finale, ma non deve esserne il driver principale (Deterding et al., 2011).

La soluzione di istruzione gamificata può sembrare agli occhi di qualcuno uno *stealth learning*, cioè imparare senza esserne consapevoli, diminuendone quindi lo sforzo cognitivo. In realtà lo scopo è quello che le persone sappiano che in quel momento stanno apprendendo qualcosa, sfruttando i momenti pre- e post-esperienza per fare luce su ciò che si andrà ad apprendere e su ciò che si è appreso, per focalizzare le esperienze acquisite.

Le ragioni giuste invece secondo Kapp (2012), per cui si svolge un’implementazione di elementi di gioco sono sostanzialmente per:

- Creare interattività nell’insegnamento tra studente, insegnante e materia, soprattutto riguardo ai corsi online;
- Superare il mancato coinvolgimento che può portare il modello di istruzione tradizionale, non solo visto in ambito scolastico ma soprattutto a livello formativo sul posto di lavoro, dove spesso la formazione viene interpretata come una perdita di tempo;
- Permettere approfondimenti e riflessioni in modo più facile e intuitivo;

- Promuovere un cambiamento di comportamento positivo su temi di importanza sociale;
- Proporre esercizi di pratica autentica, invece che esercizi teorici sterili o staccati dal contesto reale.

Attraverso queste componenti secondo Kapp è possibile riuscire a creare il coinvolgimento nelle applicazioni online che possono supportare la *gamification* di alcuni processi di formazione e informazione.

La domanda fondamentale che sorge spontanea è dunque cosa intende Kapp per *gamification*.

La definizione che viene data è: “la gamification è l’uso di meccaniche, elementi estetici idee basate sui giochi con lo scopo di coinvolgere le persone, motivarle, promuoverne l’insegnamento e risolvere i problemi.”(Kapp, 2012)

Andando più a fondo nel concetto, ci sono secondo Kapp due tipi ben definiti di Gamification:

- Gamification Strutturale:

Si considera l’applicazione di elementi del gioco allo strumento che si vuole implementare, in questo caso ai concetti trasmessi con l’insegnamento, senza alterarne la forma e i concetti stessi. In questo caso, infatti, si altera letteralmente soltanto la struttura dell’attività. Lo scopo principale di questo primo tipo di gamification è quello di motivare gli studenti ad andare più a fondo nei contenuti, coinvolgendoli attraverso un processo di apprendimento per traguardi e premi.

Gli elementi più comuni che si incontrano in questo modello sono: badge, punti, premi e livelli. È possibile inoltre ampliare la struttura del processo inserendo storie, sfide e altri elementi tipici dei giochi per modificarne l’aspetto ma senza intaccarne i contenuti veri e propri. Un esempio pratico può essere un corso online basato su una schedulazione dei tempi per settimane. Ogni settimana composta da una serie di video e attività di esercizio, al completamento dei quali vengono dati dei punti agli studenti.

- Gamification dei contenuti:

In questo caso si va invece a modificare direttamente il contenuto per renderlo più simile ad un gioco. Ad esempio, sempre in un corso online, si potrebbe all’inizio del corso narrare una storia, porre una sfida di fronte allo studente, il quale attraverso la visione dei video e il completamento delle sfide (gli esercizi) potrà risolvere il problema e ottenere il risultato. Aggiungere questi elementi e alterarne così i contenuti non vuol dire trasformare l’attività in un gioco, poiché in ogni caso abbiamo un orientamento sempre all’apprendimento, e non al mero divertimento. Questo metodo comporta soltanto un’implementazione di un contesto più dinamico nel quale è inserito il contenuto da apprendere, in modo da

invogliare e accompagnare , tramite la storia, in uno studio più approfondito dei concetti chiave.

Da questi due modi di approcciare la gamification, sorge spontanea la riflessione che porta a capire qual è il confine da non varcare per non sfociare nel gioco vero e proprio. Kapp a questo proposito ritorna sul concetto di gioco come qualcosa fine a se stesso, che si auto-contiene e si auto-determina. Infatti esiste un determinato *game-space* nel quale i giocatori accettano di confrontarsi; c'è una chiara fase iniziale, intermedia e finale del gioco; c'è una condizione di vittoria ben definita; ci sono delle sfide che caratterizzano il gioco, dei sistemi di ricompensa e obiettivi chiari da raggiungere, attraverso uno o più *pattern* di soluzioni. Nella gamification soltanto alcuni di questi elementi sono presenti, e solitamente in misura estremamente più bassa rispetto ad un gioco. Soprattutto nella gamification gli elementi possono essere anche non collegati tra loro. Ad esempio se una persona fa il log-in 10 volte su di una piattaforma riceve un badge, ma questo badge è totalmente scollegato da altri elementi come il salire di livello, risolvere un puzzle o altre attività. Possiamo quindi vedere la gamification come una parte del gioco: una o più tessere di un puzzle che in realtà, anche se messe assieme, non daranno mai la figura completa. La *gamification* in definitiva usa alcune parti del gioco ma non è un gioco.

1.5 Applicazioni della Gamification

Come si è visto in precedenza la Gamification è un insieme di elementi di Game design che implementati in un sistema informatico aziendale possono migliorare il coinvolgimento dei dipendenti nelle loro attività, andando a stimolare da un lato un'esperienza di carattere estetico (Dewey, 1936) e dall'altro un'esperienza di flusso. Recentemente si è visto che attraverso una buona compensazione di questi due elementi si riesce a rendere sostenibile nel tempo il coinvolgimento dell'utilizzatore, in modo da rendere lo strumento della gamification più utile in un arco temporale più ampio di utilizzo sul posto di lavoro (Suh et al. 2017)

Attraverso la combinazione di questi due elementi si può ottenere una durata dell'utilizzo della piattaforma di gamification maggiore, ottenendo risultati migliori.

Quando si parla di queste applicazioni si fa riferimento ad una varietà di ambiti di utilizzo molto ampia. In particolare abbiamo la presenza di strumenti di game design nell'*education* (Richter et al., 2015), nel *training* (Santhaman et al., 2016), nel *marketing* (Harwood e Garry, 2015; Huotari e Hamari, 2012), nel *crowd sourcing* (Dergousoff e Mandryk, 2015) e addirittura nel settore *health*

care (Kapp, 2012). Senza dimenticare il settore industriale nel quale sono stati sperimentati numerosi sistemi di questo tipo, che in generale si basano sul monitoraggio delle attività nella linea produttiva.

Un recente sviluppo della gamification è stato nel campo delle Risorse Umane e in particolare nel processo di selezione, in cui alcune fasi precedentemente standardizzate e codificate sono state sostituite da applicazioni online, al fine di migliorare, soprattutto la prima fase di selezione. Questo metodo a rigore di logica risulterebbe in controtendenza con le definizioni fin qui fornite, poiché non si avrebbe un miglioramento delle performance o il perseguimento di un obiettivo per il candidato, ma sarebbe un miglioramento del processo che andrebbe per lo più a favore dell'impresa.

1.6 Il Caso Whappy⁷

Dopo aver svolto un'analisi dal punto di vista della letteratura, si giunge in questo sotto-capitolo alla discussione di un caso aziendale. Risulta interessante perché rispecchia, anche se in un ambito diverso da quello del processo di selezione, delle dinamiche interessanti di carattere trasversale a tutti i vari settori di applicazione della gamification.

Whappy, società fondata dal dott. Adriano Gazzero con sede legale a Padova, ha sviluppato una piattaforma di gamification che integra varie applicazioni per il soddisfacimento dei bisogni del cliente, solitamente riguardo applicazioni per il Customer Relationship Management (CRM) o l'engagement del personale di vendita. Attraverso la gamification promossa da Whappy il cliente riesce a veicolare le proprie necessità riguardo il marketing relazionale, nei punti chiave del proprio processo. Questa società ha sede nel padovano: è quindi un esempio virtuoso e un caso di successo conclamato di una realtà del territorio, che però opera soprattutto all'estero.

Essa è diventata importante e richiesta nel settore per la completezza del prodotto, avvicinandosi per alcuni aspetti ad un tipo di gestionale aziendale simile a SAP, piuttosto che ad un gestionale di CRM e sales-oriented come potrebbe essere Salesforce. Si sta parlando ad ogni modo di una realtà estremamente più piccola rispetto ai due colossi appena citati, ma che riveste un ruolo importante nel territorio.

La mission dell'azienda recita: *“Rendere divertente e motivante il lavoro con un approccio e uno strumento innovativo capace di aiutare le aziende a migliorare le performance del proprio team di vendita, ad aumentarne la produttività, rafforzare il team building, rendere i processi interni e la comunicazione più snelli, estendere l'engagement dei clienti finali.”*

I principali moduli applicativi su questa piattaforma sono app per la *lead generation* e l'aumento della produttività, applicazioni formative e motivazionali per la forza vendita, app e web engagement tramite gamification, app del network per il multilevel marketing, app per il settore BtB nel team building, per l'incentivazione e il rewarding del personale, app per il settore BtC per la fidelizzazione e per la loyalty del cliente. Tutte queste suite sono integrabili a livello di gestionale aziendale, in sincronizzazione diretta con questo per avere la maggior facilità di fruizione e disponibilità di dati in tempo reale.

⁷ I contenuti riportati in questo sotto-capitolo sono riportati da un'intervista svolta con il dott. Adriano Gazzero, founder di Whappy e gamification expert. Per approfondimenti sull'azienda: <https://www.whappy.it/whappy/>

Gamification per Whappy:

La gamification è lo strumento alla base del core business di Whappy, per chiarire il lato pratico del problema bisogna riuscire a capire che cosa si intende per gamification in questo contesto e quali sono le caratteristiche principali che una buona piattaforma deve avere. Tutto il processo è basato sulla logica dell'effettiva capacità di riuscire a stimolare gli utenti attraverso la circolarità del processo stimolo-rafforzamento. Questo è un elemento tipico dei videogiochi, i quali per potersi far seguire dal giocatore necessitano di raccontare qualcosa, mettere al centro degli aspetti ludici una *lore* (un racconto) che coinvolga l'utente e che lo invogli a continuare a dedicare del tempo al titolo. Tramite la storia narrata, nel tempo si riescono a creare dei percorsi crescenti di interesse. La circolarità assolve proprio a questo compito, continuare a stimolare l'utente ad utilizzare l'item che gli viene sottoposto, inoltre coinvolge l'utente in modo completamente diverso rispetto alle funzioni oggettive di un gestionale normale. Infatti questi hanno dei limiti di personalizzazione molto forti, che impediscono di installare in modo fluido degli elementi che vadano a migliorare la user experience, facendo in modo di essere utilizzati in report (ex-post rispetto all'attività svolta) e non contestualmente ad essa.

Il concetto di stimolo-rafforzamento assolve proprio a questa necessità, riuscire in ogni schermata dell'applicazione a stimolare l'utente in qualche modo, o attraverso gli elementi del gioco, come descritti da Deterding et al. (2011).

Elementi della Gamification

Come svolto nell'analisi teorica della prima parte di questo capitolo, si andrà ora a delineare quelle che, secondo questo caso aziendale, sono i principali elementi imprescindibili che in una piattaforma di gamification efficiente devono esserci.

Si è già parlato della meccanica alla base, ovvero il ciclo-stimolo rafforzamento, che è l'elemento soft chiave attorno cui ruotano tutti gli altri elementi hard tipici dei giochi; si sta parlando di Trigger, Badge, Reward e Avatar. È da precisare che come tutte le applicazioni di gamification, anche Whappy fa delle app per lo smartphone il punto centrale del processo, è da lì che passano tutte le informazioni condivise con l'utente attraverso la piattaforma virtuale.

- **Triggers:** sono sistemi automatici di notifica, definiti dalla logica *if-then*, che si attivano al verificarsi di determinate situazioni, andando ad aprire nuovi scenari per l'utente. Questo genere di stimolo è calibrato sul singolo utente, in base al percorso che egli sta svolgendo. In un gestionale normale questo genere di connessione è difficile da fare data la minore consequenzialità dei moduli con cui l'utente si interfaccia.

- **Badge:** sono gli obiettivi che un utente deve raggiungere. In situazioni industriali di vasta scala, dove i rapporti relazionali tra il manager e tutti i dipendenti è difficile che avvengano in modo continuativo e diretto, interviene con successo questo genere di interazione virtuale, automatizzando la motivazione del singolo lavoratore a conseguire l'obiettivo tramite il trigger.
- **Premio:** con il completamento del badge, e quindi con il suo ottenimento, si possono ricevere premi di carattere monetario o premi che fanno parte del percorso di avanzamento.
- **Avanzamento:** il percorso di avanzamento all'interno del contesto di lavoro, anche a livello di gerarchia, non comporta uno sviluppo di percepita ingiustizia sociale, poiché tutti i dati raccolti per il processo di avanzamento sono tangibili dagli utenti, visibili a tutti e assolutamente oggettivi. Un esempio di avanzamento non gerarchico può essere, ad esempio per uno store di calzature, il raggiungimento di un certo numero di condivisioni della promozione in atto via social. Se l'obiettivo di condivisione viene raggiunto, allora l'utente che ha ricevuto il premio potrà ad esempio condividere quattro volte di più sui social, andando in questo modo ad incrementare la propria "potenza" sul lavoro.
- **Avatar:** si parlava di "potenza" precedentemente perché ogni utente può costruirsi un proprio avatar (il proprio personaggio che lo rappresenta virtualmente sull'applicazione), con, in alcuni casi, dei super poteri, descritti dai vari badge e achievements che ha ottenuto nel corso del periodo.

Dunque, riconducendosi al discorso principale, si può vedere come attraverso la narrazione di una storia, il coinvolgimento e il nutrimento di questa storia nel tempo, l'utente viene ingaggiato e continuerà ad usare un'applicazione che non è scollegata dalla realtà lavorativa e nemmeno dal contesto sociale del luogo di lavoro.

In questo caso soprattutto si può notare come la gratificazione sociale sia ciò che motiva l'utente più di ogni altra cosa, instaurando un clima di sana competizione e team building con a supporto un'oggettiva meritocrazia tra gli utenti della piattaforma.

A livello di organizzazione non vi è una direzione all'esterno che giudica e interviene, o meglio interviene solo nel caso vi siano delle lacune da colmare, ma l'ambiente lavorativo e la motivazione provengono dal singolo lavoratore che si interfaccia con l'ecosistema che gli viene costruito attorno tramite le interazioni con l'applicazione.

1.7 Conclusioni

Al termine di questa introduzione alla gamification, si può assumere che essa voglia creare un senso di divertimento e di *playfulness* in contesti che generalmente sono asettici al gioco. Il fine ultimo di utilizzare gli elementi del game design è di riuscire a rendere più desiderabile il contesto non-ludico, che può spaziare dal contesto di lavoro, a quello di studio, fino a quello sanitario, nel quale lo strumento della gamification viene applicato (Thom et al., 2012).

Al fine di dare una panoramica di insieme si può giungere ad alcune importanti conclusioni riguardo il concetto di *gamification*, che si possono collezionare da ognuno dei contributi affrontati. In primo luogo la definizione che viene ritenuta da molti la più convincente è che la gamification sia l'uso di elementi di un gioco in un contesto estraneo a quest'ultimo (Deterding et al., 2011), con l'obiettivo di motivare (Marczewski, 2015) e migliorare il coinvolgimento, anche in un contesto di apprendimento e formazione, senza limitarsi soltanto all'incremento delle performance (Kapp, 2012). A completare il tutto, la motivazione di fondo dell'utilizzo di elementi di un gioco si ha perché questi riescono a coinvolgere, in assoluto, nel modo migliore l'utilizzatore (McGonigal, 2011a), anche mediante un'esperienza di *flow* in modo da poter sfruttare questo *engagement* per trasmettere i messaggi o le attività obiettivo.

In definitiva un'implementazione di applicazioni gamificate in una realtà aziendale o professionale o educativa non è il fine, ma uno strumento per poter migliorare quella attività e coinvolgere in modo maggiormente attivo i partecipanti. Come si è visto nel caso Whappy, il punto fondamentale è riuscire a comunicare coinvolgimento all'utente narrando qualcosa o rendere egli stesso parte della storia narrata, attraverso la fondamentale meccanica di stimolo-rafforzamento dell'esperienza. In questo frangente si fanno entrare in gioco tutti gli elementi e le meccaniche proprie della gamification, che la rendono uno strumento così valido e flessibile.

Questo non è l'unico genere di applicazione: il tema su cui si andrà a riflettere nel proseguo di questo lavoro sarà l'implementazione della gamification nel processo di selezione. Questa è un'area di applicazione che non è ancora stata indagata in questo elaborato e che sarà un buon banco di prova per riconoscere se le definizioni proposte in questo capitolo sono estendibili anche a realtà molto più complesse, all'interno delle quali entrano in gioco anche meccanismi di carattere soggettivo e psicologico.

Capitolo 2, La selezione del personale

2.1 Introduzione

Si è parlato nel precedente capitolo della gamification e delle sue caratteristiche principali, con l'obiettivo di definirla per poterla inserire in un determinato contesto, al fine quindi di studiarne le applicazioni. Il contesto di cui si vuole parlare in questo capitolo è la selezione del personale, che si inserisce nella macro-area che riguarda la gestione delle risorse umane.

Questo tema è molto importante, soprattutto in un contesto socio-economico come quello attuale, nel quale sempre più spesso si sente parlare di disoccupazione, soprattutto giovanile, a livelli preoccupanti. Si ritiene sia particolarmente importante, per poter affrontare i problemi che si pongono davanti all'inserimento nel mondo del lavoro, avere una conoscenza valida di quelle che possono rivelarsi come tecniche alternative all'inserimento e alla classica ricerca del personale. Prima di partire con lo studio di queste applicazioni innovative, è doveroso fare una panoramica approfondita sul processo "classico" di selezione, per comprendere meglio il perché la gamification interviene su alcune fasi piuttosto che su altre.

Questo capitolo sarà dedicato a delineare i tratti distintivi della funzione di selezione del personale, in particolare l'articolazione del processo, con le sue caratteristiche e le varie fasi che lo compongono. A monte dell'intero processo si andranno a delineare quelle che sono le competenze trasversali che sempre di più vengono scelte come predittori per performance efficaci o superiori del lavoratore. Si procederà quindi andando a delineare che cos'è il processo di selezione e la sua funzione; si passerà a descrivere le varie fasi nel seguente modo: fase preliminare, fase di recruiting, fase di selezione, che comprenderà interviste, test e una parte interamente dedicata alla selezione *competency-based*, ovvero basata sull'utilizzo delle competenze trasversali come predittori di performance efficaci. Il tutto è orientato al fine di avere una base su cui poter instaurare la riflessione sull'implementazione, in una o più fasi del processo, di applicazioni di *gamification* che possano aiutare a svolgere le attività o migliorarle, sia in termini di costi risparmiati che vantaggio competitivo per l'azienda.

2.2 La Gestione delle Risorse Umane

La funzione della gestione delle risorse umane a livello aziendale è una delle componenti fondamentali per il vantaggio competitivo di un'azienda. Essa infatti ha la responsabilità della gestione e ottimizzazione del fattore produttivo più importante di un'organizzazione: le persone.

L'importanza delle risorse umane va collegata con l'importanza strategica che questa funzione ha per l'impresa, necessita quindi di essere creata una coerenza tra gestione delle risorse umane e strategia aziendale (Boxall e Pourcell, 2003).

Nel tempo si sono visti e diffusi due approcci differenti di relazione tra queste componenti (Camuffo e Costa, 1993):

- Approccio strumentale: una volta definita la strategia dell'azienda (di costo, di differenziazione, focalizzazione) la risorsa umana integrata in un determinato processo sarà un soggetto passivo sul quale si interviene dall'alto, affinché i suoi comportamenti rispondano alle necessità del business aziendale, concepito dal top management. Attualmente la maggior parte delle imprese utilizza questo tipo di approccio, perché più facile da attuare in tutte le dimensioni aziendali.
- Approccio costitutivo: si basa sull'idea che le risorse umane possano entrare in maniera costitutiva nella definizione del vantaggio competitivo. In pratica in questo caso la risorsa viene considerata non come mero esecutore di un compito, ma come portatore originale e autonomo di valore, che attraverso un'adeguata collocazione all'interno dell'organizzazione può sviluppare, moltiplicare e rigenerare competenze e relazioni, andando ad anticipare esigenze di clienti sia interni che esterni.

Boudreau e Ramstad (2006) ampliano ancora di più questo concetto teorizzando una direzione delle risorse umane incentrata sulla gestione dei "talenti", ovvero conoscenze e competenze intrinseche delle persone che entrano a far parte dell'azienda.

Il problema della gestione dei talenti non è tanto la gestione a livello pratico, quanto l'integrazione di questi talenti nella struttura e nella strategia, caratteristiche prettamente teoriche e analitiche.

La base di questo problema è il fatto che le risorse umane, o talenti, sono a tutti gli effetti degli *intangible assets* (Itami, 1987), cioè attività che non si concretizzano nel bilancio di esercizio, come ad esempio fabbricati, impianti e prodotti; in realtà però questi assets sono alla base del vantaggio competitivo dell'azienda. Altri *intangibles* possono essere ad esempio l'immagine aziendale, il sapere tecnologico e le conoscenze accumulate sul mercato attraverso l'esperienza pluriennale.

Da qui si può capire come il vero fulcro del vantaggio competitivo aziendale non è la strategia, la quale deperisce dopo poco tempo a causa dei cambiamenti del mercato, quanto piuttosto la struttura aziendale: l'insieme di tutte le conoscenze, competenze e praticità che necessariamente possono e devono essere ricombinate per alimentare nuovamente la strategia aziendale (Bryan e Joyce, 2007).

Questa visione della direzione risorse umane (da qui in poi "*dru*") è molto allineata alla *resource based view*: una prospettiva che vede il vantaggio competitivo aziendale provenire dagli assets interni all'azienda, unici e impossibili da imitare all'esterno, piuttosto che da componenti esterne ad essa, come ad esempio variabili di mercato.

La *dru*, come viene concepita universalmente, è troppo focalizzata sulla dimensione del personale, qui invece si tratta di riuscire a gestire uno stock di competenze e conoscenze *embedded* (incorporate), sia nella persona che nei sistemi gestionali dell'azienda (Edvinsson e Malone, 1997).

Veicolare questo pacchetto di conoscenze non solo a livello di singola persona ma a livello di intera organizzazione è la sfida attuale dello Strategic Human Resource Management, che si propone appunto di integrare pratiche di gestione e amministrazione del personale con il miglioramento contingente delle performance aziendali (Delery e Doty, 1996).

Si ha dunque un passaggio mentale da una *dru* come un servizio amministrativo ad una di servizio strategico e di sviluppo delle persone. In seguito verranno presentate delle strutture organizzative per la gestione del personale che vengono spesso citate in letteratura, ma che sono importanti per capire le differenze di configurazione tra i vari sistemi organizzativi.

- Amministrazione del Personale

In questa configurazione il task principale è una concezione di carattere contabile amministrativo del rapporto di lavoro. La *dru*, che in questo caso si configura come una funzione di amministrazione del personale, ha scarsi rapporti con il vertice strategico dell'organizzazione, essendo localizzata e spesso confusa con la stessa Amministrazione. Si limita infatti a ricevere input informativi necessari a tradurre le scelte gestionali, senza intervenire nelle scelte decisionali; la specializzazione degli addetti è limitata al campo giuridico-amministrativo. Questi fattori portano a far sì che la funzione di amministrazione del personale sia oggetto di outsourcing molto intenso, in molte realtà aziendali.

Per valutarne la performance si usa il criterio della legittimità, cioè la rispondenza delle attività svolte alle normative legislative e contrattuali, in parole povere: *compliance*.

Questo tipo di amministrazione del personale è presente in società piccole che hanno poca necessità di sviluppo o prevalentemente nella Pubblica Amministrazione (Università, Sanità, etc.). All'interno di questo contesto dunque la *dru* svolge il ruolo di *administrative expert* (Ulrich, 1997), caratterizzato da orientamento a breve termine, focalizzazione operativa sui processi, il cui responsabile è fortemente competente in materia giuridica, amministrativa e contabile.



Figura 2.1 - Amministrazione Personale (tratto da: Costa G., Gianecchini M., 2013)

- Gestione del Personale

Un secondo tipo di configurazione della *dru* è quella che prende il nome di gestione del personale. In questo caso il task è caratterizzato in termini gestionali e non solo amministrativi, in quanto la *dru* definisce anche politiche specifiche, offrendo al vertice strategico e alla linea operativa supporto tecnico per implementare scelte strategiche riguardo al personale. A questo punto la correttezza giuridico-amministrativa di ciò che viene prodotto dalla *dru* è assicurata e non costituisce la preoccupazione principale; in questo caso infatti la direzione del personale gode di una certa autonomia distinta in:

Specialistica: possiede una collocazione organizzativa autonoma rispetto agli altri organi di staff, offrendo tuttavia alla linea supporto tecnico specializzato in ambito personale: tecniche di selezione, check-up retributivi, analisi motivazionali; una cosiddetta collocazione staff-line che si frappone tra i due livelli organizzativi (Costa e Gubitta, 2008).

Politica: conferisce ai responsabili del personale un potere diretto sulle politiche delle risorse umane in quanto la *dru* risponde direttamente ai vertici aziendali e ha autorità funzionale per tutti i problemi che riguardano il personale.

La valutazione della performance di questo tipo di direzione del personale non è più tanto di correttezza legislativa e normativa, quanto più di efficacia ed efficienza nell'impiego del personale, con una prevalenza però di un'ottica di breve periodo atta alla risoluzione delle problematiche contingenti e specifiche.

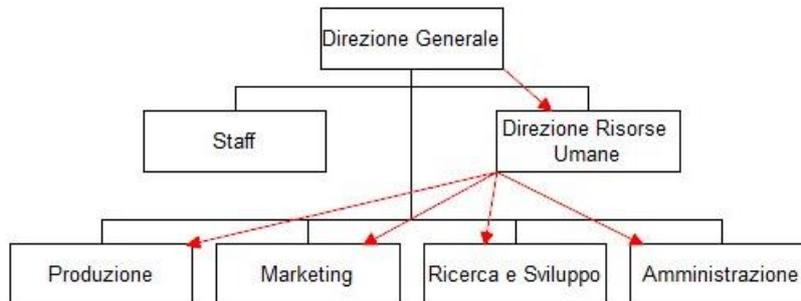


Figura 2.2 – Gestione del Personale (tratto da: Costa G., Gianecchini M., 2013)

- Direzione e Sviluppo delle Risorse Umane

La terza configurazione può essere definita direzione e sviluppo delle Risorse umane perché è basata sull'adozione di un'ottica strategico-sistemica volte a ricercare una coerenza tra le strategie organizzative e le politiche per il personale. In questo caso infatti le strategie del personale evolvono insieme alle politiche: la *business idea*, il produrre un bene per un determinato mercato, è affiancata alla *human resource idea*, le esigenze delle persone che producono quel determinato bene (Normann, 1984); le due componenti sono in questo caso tutt'altro che separate, anzi entrambe si alimentano da una visione sistemica dell'azienda inserita in un ambiente e in un tessuto sociale.

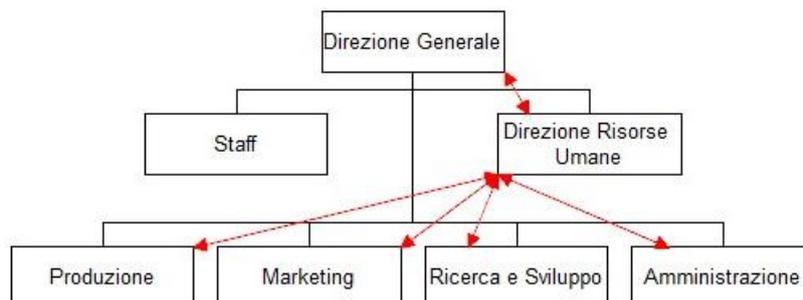


Figura 2.3 – Direzione e Sviluppo delle Risorse Umane (tratto da: Costa G., Gianecchini M., 2013)

La *dru* in questo caso è focalizzata sulle problematiche strategiche del personale ed è integrata nei vertici decisionali dell'organizzazione. La segmentazione del personale è molto sviluppata fino ad arrivare ad avere politiche specifiche per piccoli gruppi di

dipendenti. Alla base di tutto vi è un vero e proprio marketing interno, basato sul coinvolgimento delle figure chiave all'interno dell'organizzazione.

Le tecniche di coordinamento interno possono essere estremamente complesse, ma non incorrono però in eccessive formalizzazioni. I professionisti di questo tipo di *dru* devono riuscire ad interpretare e anticipare le esigenze del business. Il metro di valutazione in questo caso è la capacità di un manager di riuscire ad alimentare il vantaggio competitivo attraverso lo sviluppo delle competenze specifiche delle risorse presenti in azienda. Il ruolo chiave in questa configurazione è quello del *business partner*: con un orientamento strategico di lungo periodo e focalizzazione sui processi, questo ruolo riesce a garantire il successo delle politiche aziendali andando a ridurre i tempi di traduzione della strategia in esecuzione, migliorare la capacità di rispondere al mercato e di conseguenza conseguire migliori risultati economici (Ulrich, 1997). Possono essere affiancate a questa figura altri ruoli come il *change agent*, un promotore del cambiamento aziendale a tutti i livelli dell'organizzazione, *l'employee champion*, colui che riesce a farsi carico delle proposte dei dipendenti e supportarle a livello dirigenziale e *l'administrative expert*, persona fortemente specializzata in pratiche amministrative.

In generale si sta assistendo sempre di più ad un arricchimento dei ruoli della *dru*, tanto che alcuni pongono l'attenzione sulla possibilità che essa perda di vista in alcuni casi il riferimento alle persone e all'eticità dell'operato e del rapporto con le risorse umane, essendo molto più coinvolta in affari di strategia e pianificazione (Van Buren et al. 2011). Sempre più comunque si sta andando verso un'integrazione dei ruoli della *dru*, che portano inevitabilmente a dover ricercare nelle persone che andranno a comporla un portafoglio di conoscenze variegato e al tempo stesso, come si è visto, estremamente specializzato (Becker et al. 1997).

2.3 Dalla Programmazione alla Selezione

Come si è potuto evincere dal capitolo precedente, riguardo la funzione risorse umane nella sua generalità, uno degli obiettivi ultimi è di trovare la posizione ideale alla persona ideale, per far sì che questa si possa esprimere al meglio nel suo ruolo e portare valore aggiunto all'intera organizzazione.

"Il valore di un'azienda sta nel proprio capitale umano"

Molto spesso si sente parlare in questi termini del capitale umano. La realtà è molto complessa, poiché non basta che l'impresa dica di apprezzare i propri dipendenti (Weizmann e Weizmann, 2001), è necessario che tutto questo sia accompagnato dalla valorizzazione delle competenze delle persone che lavorano per l'azienda. In base a queste competenze bisogna riuscire a creare la strategia per il presente immaginando le possibili evoluzioni per quella futura. Come si diceva nel cap. 2.1, è necessario sfruttare la struttura (tra cui il capitale umano) per rimodellare la strategia di pari passo con i cambiamenti dell'ambiente.

Per perseguire questo grande obiettivo è necessario riuscire a "programmare il personale", in modo da conoscere in ogni istante le necessità delle persone e dell'intera azienda.

La programmazione del personale viene tradizionalmente identificata come la funzione capace di assicurare la disponibilità qualitativa e quantitativa di risorse umane necessarie alla realizzazione dei piani aziendali e di assicurare nel contempo le condizioni per una loro gestione in coerenza con la dinamica legislativa, contrattuale, tecnico-economica e sociale (Costa, 1997).

La programmazione è un'operazione svolta da tutte le imprese, con modalità ovviamente diverse, dipendentemente non soltanto dalle dimensioni e dalla cultura aziendali, quanto piuttosto dalla strategia, dal contesto tecnologico e dalla flessibilità delle risorse. Ad esempio se la flessibilità della variabile lavoro è alta, l'azienda può decidere di programmare il personale nel breve termine, rispondendo ad una logica di carattere reattivo al contesto competitivo. Viceversa se il contesto politico o le stesse risorse umane sono maggiormente rigidi, allora bisognerà programmare il personale verso un'ottica di lungo termine. In quest'ultimo caso si dovrà provvedere a delle politiche di formalizzazione dei ruoli e delle carriere e ad una integrazione con la programmazione generale dell'intera organizzazione.

A livello macro si possono definire un certo numero di obiettivi che vengono associati alla programmazione del personale (Costa, 1997; Rahaman e Eldridge, 1998):

- Tradurre gli obiettivi strategici dell'organizzazione in un portafoglio di competenze con caratteristiche qualitative e quantitative ben definite, che possano arricchire il patrimonio aziendale;
- Identificare le caratteristiche delle politiche di gestione delle risorse umane, che riguardino sia il breve che il lungo termine, necessarie per sviluppare e migliorare le competenze sopra citate;
- Mantenere sotto controllo i costi del personale e aumentare le opportunità per l'azienda e per gli individui, attraverso un'offerta di attività di supporto dalla direzione generale per intercettare o prevenire i bisogni, anticipare le carenze o le eccedenze di risorse umane;
- Fornire una base di sviluppo professionale programmato delle persone cercando di valorizzare le caratteristiche di ciascuno;
- Chiarire il contributo di ciascuno al perseguimento dell'obiettivo aziendale strategico, in modo da poter gettare le basi del coinvolgimento della persona nel progetto;
- Sviluppare a livello aziendale una consapevolezza migliore dell'importanza di una gestione coordinata e integrata delle persone per una più avanzata analisi delle problematiche e più facile risoluzione;
- Fornire strumenti efficaci per valutare gli effetti delle diverse politiche di gestione delle risorse umane, non limitandosi solo al contesto aziendale ma anche allargandosi all'intero tessuto sociale, nel caso di aziende fortemente radicate nel territorio.

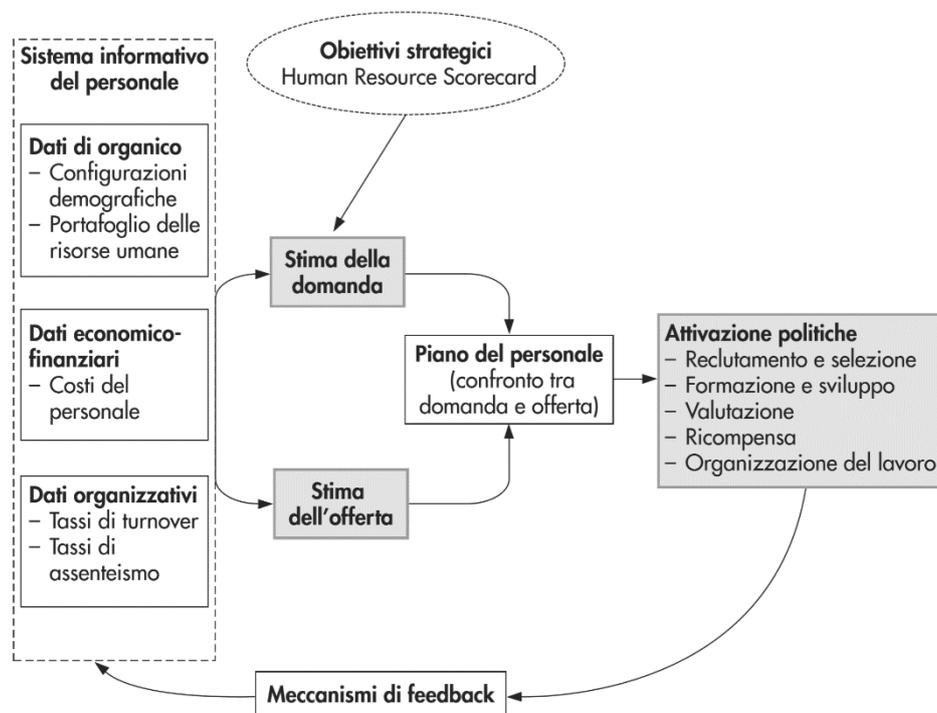


Figura 2.4 - Programmazione del personale (tratto da: Costa G., Gianecchini M., 2013)

Nella Figura 2.4 si possono vedere buona parte degli elementi che compongono il processo di programmazione del personale. All'origine del processo abbiamo un sistema informativo del personale, fondamentale nelle aziende di media-grande dimensione, ma che si può ritrovare anche in aziende di piccola dimensione. L'importanza di questo strumento è data dal fatto che al suo interno vengono raccolti tutti i dati relativi alla composizione dell'organico (configurazioni demografiche, anagrafiche dei dipendenti e portafoglio delle risorse umane), i dati relativi agli aspetti di costo della gestione del personale (in pratica il costo del personale, buste paga, TFR) e i dati sul comportamento organizzativo (tassi di turnover e assenteismo). Nella realtà industriale più piccola o nello studio professionale questo tipo di analisi viene tenuta su un semplice foglio di calcolo, negli altri casi si usano delle vere e proprie suite di applicativi integrati all'interno del gestionale amministrativo.

Un esempio di sistema informativo può essere identificato in Cezàne, un ERP (Enterprise Resource Planning) modulare, che va ad indagare, attraverso una vasta base di dati integrata a tutte le funzioni aziendali, i processi caratteristici, la struttura organizzativa, il sistema professionale e i profili di competenze.

Al suo interno si trova il modulo fondamentale per il People Management utile per gestire da un lato il patrimonio informativo aziendale e dall'altro permettere la completa gestione dei processi delle risorse umane (comunicazione, reclutamento, formazione, valutazione e sviluppo carriere).

Affiancato a questo può essere implementata la suite di Compensation Planning, attraverso cui si hanno a disposizione tutti gli strumenti tecnici e funzionali per pianificare, gestire e analizzare le leve che hanno impatto sulla gestione del personal. Inoltre consente ai manager di tenere sotto controllo non solo le politiche di compensation all'interno dell'azienda, ma di confrontarle con dei benchmark di mercato esterni.

Un ultimo modulo che può ricoprire un ruolo importante è Reporting System, che permette di costruire dei report in modo molto flessibile, a seconda dell'area di pertinenza che si vuole studiare.

All'interno dei moduli dei gestionali è possibile installare delle applicazioni che, tramite la gamification, possono andare a controllare in tempo reale lo stato dei dipendenti all'interno dell'azienda. In questo modo l'analisi del personale non resta asettica ai cambiamenti repentini.⁸

⁸ Tratto da intervista ad Adriano Gazzero, Founder di Whappy.
Per approfondimenti vedere paragrafo 1.6: Il caso Whappy

In base alle informazioni ricavate dal sistema informativo è possibile stimare il flusso di mobilità interna (stima dell'offerta) e del fabbisogno di risorse umane (stima della domanda). Questi flussi sono il risultato di processi inerziali delle dinamiche aziendali, generati dalle diverse variabili che negli anni vanno a comporre l'organico aziendale, essi sono di carattere quantitativo e in generale facilmente descrivibili e prevedibili.

Vi sono però esigenze di carattere qualitativo all'interno di questi flussi di mobilità, le quali vengono generate dagli obiettivi strategici dell'azienda e dagli obiettivi di performance, influenzando la definizione delle caratteristiche delle persone che possono contribuire al vantaggio competitivo aziendale. In ultimo luogo la direzione Risorse Umane può attivare diversi tipi di politiche del personale, tra cui: formazione e sviluppo del personale; valutazione delle performance; ricompensa per performance eccellenti o promozioni; organizzazione migliore del lavoro con adeguamenti a livello di job design; attivazione del processo di ricerca e selezione, il quale si andrà a definire in modo molto approfondito nel proseguo di questo capitolo.

2.4 Le Competenze Trasversali, Emotive e Sociali

All'interno delle politiche di reclutamento e di selezione, focus principale di questo capitolo, ampio spazio viene occupato dalle competenze soft che un individuo può possedere, sviluppare e può utilizzare sul posto di lavoro come nella vita personale privata. L'importanza delle soft skills risiede nel fatto che queste competenze, essendo di carattere soft, non sono legate ad una mansione particolare o a delle conoscenze tecniche specifiche e quindi possono essere adattate a diversi ambiti lavorativi e sociali, in modo trasversale. Per competenza si intende "una caratteristica intrinseca individuale che è causalmente collegata ad una performance efficace o superiore in una situazione o mansione, misurabile attraverso un criterio prestabilito" (Boyatzis, 1982).

Caratteristica intrinseca significa che la competenza è parte integrante e duratura della personalità di un individuo, del quale può predire il comportamento in una vasta gamma di situazioni e compiti di lavoro.

Causalmente collegata significa che la competenza causa o predice un comportamento dell'individuo e potenzialmente anche i risultati ottenuti.

Misurare le competenze attraverso un criterio stabilito significa riconoscere dei risultati misurabili, predetti dalla competenza stessa. Ad esempio il numero di clienti tratti da un venditore.

Le competenze trasversali sono state teorizzate in diversi modi. Una delle rappresentazioni più esplicitive è il modello dell'Iceberg (Spencer e Spencer, 1995).



Figura 2.5 – Modello dell'Iceberg (Tratto da: Spencer&Spencer,1995)

In questo modello si possono riconoscere cinque aree: due sopra il livello del mare che comprendono le competenze tecniche e tre al di sotto che si configurano anche con le soft skills.

Sotto il livello del mare si trovano le Motivazioni, le quali rappresentano gli schemi mentali e i bisogni, nonché le spinte interiori di una persona che la inducono ad intraprendere una certa azione. Le motivazioni spingono il comportamento verso determinati obiettivi piuttosto che altri.

I Tratti sono caratteristiche fisiche e la generale predisposizione dell'individuo ad agire in un modo piuttosto che in un altro al verificarsi di una certa situazione. Le motivazioni e le competenze sono dei tratti base intrinseci della persona, che ne predicono con buona precisione la performance in base alle competenze possedute.

L'immagine di sé ha a che vedere con i valori di una persona, gli atteggiamenti e il concetto di sé. Il termine "valori" indica gli ideali a cui gli esseri umani aspirano e il criterio di valutazione in base al quale viene approvata o disapprovata una certa azione⁹.

Superando il limite del mare si trovano le conoscenze: queste sono competenze complesse. Esse misurano la capacità di immagazzinare nozioni, ma non sono valori predittivi di una performance eccellente, se queste conoscenze non sono accompagnate a monte da competenze soft atte a veicolarle nel giusto modo

Le Skill allo stesso modo sono le capacità di svolgere a livello fisico o intellettuale un determinato compito. Fra queste competenze mentali si possono ritrovare il pensiero analitico o il pensiero concettuale: le capacità rispettivamente di pensare analizzando relazioni di causa ed effetto e di pensare identificando modelli ricorrenti tra l'insieme di informazioni.

La parte emersa dell'iceberg rappresenta l'insieme delle competenze maggiormente osservabili in una persona e quindi più superficiali. Questo significa che queste competenze risultano nella maggior parte dei casi più facili da sviluppare. Ad esempio la formazione professionale provvede proprio a questo, garantire un livello di conoscenze e capacità per svolgere il compito in termini di minima efficacia.

La parte sommersa rappresenta, invece, tutte le competenze che non risaltano all'esterno, che fanno parte della personalità dell'individuo e che lo caratterizzano nell'intimo. Queste sono quindi più difficili da valutare e da sviluppare. Per un'azienda è più efficace in termini

⁹ Definizione di valore: http://www.treccani.it/enciclopedia/valori_%28Enciclopedia-delle-scienze-sociali%29/

di costi acquisirle tramite la selezione. In pratica l'azienda andrà a cercare nel mercato del lavoro soltanto quelle professionalità che possiedono determinate soft skills che l'azienda stessa ritiene importanti e in linea con i propri valori (Spencer e Spencer, 1995).

Attraverso questo modello si introduce un nuovo modo di vedere le competenze nel mondo del lavoro e si introduce anche un nuovo modo di valutarne le eccellenze.

“Le regole del lavoro stanno cambiando. Oggi siamo giudicati secondo un nuovo criterio: non solo in base a quanto siamo intelligenti, preparati ed esperti, ma anche prendendo in considerazione il nostro modo di comportarci verso noi stessi e di trattare gli altri. Questo nuovo metro viene applicato sempre più spesso quando si deve scegliere chi assumere e chi no, chi licenziare e chi riconfermare, chi scavalcare e chi promuovere.(...) La nuova misura di eccellenza dà per scontato il possesso di capacità intellettuali e di conoscenze tecniche sufficienti a svolgere il nostro lavoro. Invece, punta principalmente su qualità personali, come l'iniziativa e l'empatia, la capacità di adattarsi e di essere persuasivi(...)” (Goleman, 1998).

Il modello delle Competenze Trasversali: Emotive, Sociali e Cognitive

Le competenze come visto in precedenza si dividono in due insiemi: le competenze di soglia, le quali sono necessarie per poter accedere ad una determinata professione e per poter ottenere un livello minimo di efficacia, ma che non distinguono chi consegue una performance superiore da chi ne consegue una media; le competenze distintive, invece, sono quelle caratteristiche che distinguono le persone con performance superiori da quelle con prestazioni medie. In questa categoria rientrano le competenze trasversali emotive, sociali e cognitive.

Per competenze trasversali si intendono quelle caratteristiche intrinseche della persona che non solo sono utilizzabili in molteplici situazioni, sia lavorative che sociali, ma sono “un set di comportamenti organizzati attorno ad uno specifico scopo”. (Boyatzis, 2009)

Come si può evincere da questa definizione il punto chiave per il riconoscimento di una competenza è il comportamento mediante il quale la persona la applica. Il problema che sorge è però in che modo una persona riesce ad attuare il comportamento desiderabile nella situazione in questione.

Alla base di questo ragionamento bisogna citare gli studi di Goleman in ambito di competenze e intelligenza emotiva. Per intelligenza emotiva lo studioso intende un utilizzo

intelligente di emozioni, proprie e altrui, e come vengono gestite al fine di migliorare le relazioni tra le persone (Goleman et al., 2002). Si può quindi dedurre che per ottenere un comportamento desiderabile ed efficace, dettato dalle competenze emotive e sociali, il punto di partenza sia un'appropriata consapevolezza emotiva descritta dall'*Emotional Intelligence*. Il punto cardine dell'intero ragionamento dell'autore è che il valore aggiunto generato da questa combinazione di fattori si espande dall'individuo all'intera organizzazione, andando a migliorare contemporaneamente non solo la performance del singolo, ma anche quella dell'intera organizzazione (Goleman, 1998).



Figura 2.6 – Percorso di riconoscimento della competenza, (tratto da: Gerli F., 2018)

Per poter classificare le competenze lo studioso ha dovuto seguire lo schema presentato in Figura 2.6; partendo dalla performance superiore o ottimale, è risalito al comportamento applicato, e analizzando le componenti di quel comportamento è giunto ad una classificazione, mediante un dizionario delle competenze, attraverso il quale è riuscito a teorizzare il seguente modello.

Per descrivere le varie componenti emotive, Goleman (1998) si affida ad un modello delle competenze, diviso in cinque cluster tematici, all'interno dei quali vengono raggruppate le competenze affini. Il modello ha le sembianze di quello rappresentato in Figura 2.7.

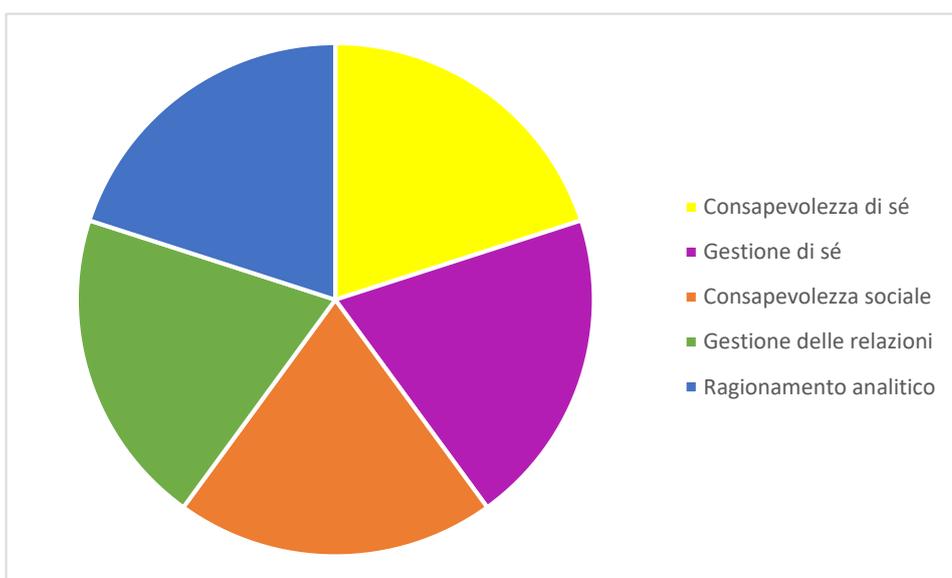


Figura 2.7 – Modello delle competenze (tratto da: Goleman,1998)

- *Consapevolezza di sé:*

Nel primo cluster del modello risiedono le competenze legate alla consapevolezza di sé, e in particolare alla consapevolezza emotiva. Questo concetto racchiude al suo interno diversi comportamenti caratteristici che secondo Goleman (1998) sono marcatori chiave del possesso di questa competenza. Avere consapevolezza emotiva significa esprimere consapevolezza delle proprie emozioni, riconoscere i propri punti di forza e di debolezza, riuscire a descrivere in che modo le proprie emozioni influiscono sulle proprie azioni, spiegare le motivazioni alla base delle proprie azioni. La consapevolezza emotiva è alla base del possesso di qualsiasi competenza di gestione o consapevolezza organizzativa, poiché solo comprendendo prima il proprio stato emotivo si può comprendere quello altrui e trovare un modo per organizzare se stessi e gli altri.

- *Gestione di sé*

Nel cluster della gestione di sé risiedono tutte le competenze e i comportamenti che fanno in modo di veicolare la propria emotività cosicché essa sia produttiva nelle proprie attività. Una prima competenza fondamentale che si ritrova è l'orientamento al risultato. Questa competenza porta l'individuo a cercare di migliorarsi ponendosi degli obiettivi sfidanti e misurabili, impegnarsi a fondo per migliorare la propria performance e prendere iniziative concrete per assolvere a questo scopo, cercare di migliorarsi pur assumendo dei rischi calcolati per raggiungere un obiettivo.

Una seconda competenza che è inserita in questo cluster è l'adattabilità, la quale aiuta l'individuo consentendogli di modificare la strategia, gli obiettivi o i progetti per adattarli alla situazione. Consente inoltre di adattarsi al mutare delle priorità e ai rapidi cambiamenti e di riuscire a giostrarsi in modo efficace anche con molteplici richieste, adattare procedure in modo flessibile e riuscire a modificare gli obiettivi e le priorità a fronte di un imprevisto.

Una terza competenza estremamente importante, che tutti i selezionatori vorrebbero ritrovare in un candidato, è l'autocontrollo. Con questa competenza si intendono quei comportamenti che permettono di agire in modo appropriato anche in situazioni cariche di emotività, controllare gli impulsi per il bene degli altri, rimanere controllato anche in momenti difficili e mantenersi calmo in situazioni di stress. La gestione dello stress, soprattutto in realtà dinamiche e fortemente orientate al risultato, fa davvero la differenza tra una performance normale e una eccezionale.

- *Consapevolezza sociale*

Una volta compresa la propria situazione emotiva ed essere riusciti a gestire le proprie emozioni, veicolandole in modo efficace in modo che siano uno stimolo in più e non un fattore avverso al raggiungimento di un obiettivo, si può passare a capire ed avere consapevolezza di cosa succede all'esterno. In particolare nel cluster della consapevolezza sociale si può ritrovare una competenza fondamentale in tutti gli ambiti della vita di una persona, cioè l'empatia. Essere empatici significa capire gli altri praticando ascolto attivo: focalizzarsi sul significato di ciò che l'interlocutore sta dicendo, osservare il linguaggio non verbale e mettersi nei panni dell'interlocutore capendo il suo punto di vista e le sue emozioni. Inoltre significa capire le motivazioni alla base delle sue azioni e riuscire a comprendere le emozioni da lui provate nell'atto di svolgerle.

Una seconda competenza importante in questo cluster è l'orientamento al servizio o al cliente, che significa essere focalizzati sulla soddisfazione che si fornisce agli altri, piuttosto che alla propria, adattare i propri servizi e le proprie azioni ai bisogni delle persone, rendersi disponibili con gli altri per aiutarli.

La terza importante competenza in questo cluster, e orientata molto a quello successivo, è la consapevolezza organizzativa. Questa competenza permette al possessore di comprendere quali sono le reti di relazioni tra le persone in un'organizzazione e la struttura informale all'interno di queste, capire le regole tacite di comportamento nei gruppi con cui entra in contatto, comprendere i valori e la cultura di questi gruppi e inoltre capire i processi informali attraverso cui viene svolto il lavoro all'interno del gruppo.

- *Gestione delle relazioni*

All'interno di questo cluster, dell'etero-gestione, trovano spazio tutte quelle competenze che vanno ad influire sul comportamento degli altri.

Si trova in questo raggruppamento la gestione del conflitto, che punta a risolvere le forme di conflitto e gli attriti che si creano nelle relazioni tra persone. Il modo per risolvere i conflitti è nel farli emergere apertamente e risolverli discutendo e trovando una soluzione che possa essere appoggiata da tutte le persone coinvolte. Il punto cardine per risolvere il conflitto è sempre quello di abbassare la tensione emotiva tra le parti.

Lo sviluppo degli altri mira invece a fornire dei feedback che le persone possono trovare utili per il loro sviluppo, agire da coach o da mentore nei confronti degli altri, investire tempo e risorse in prima persona per lo sviluppo degli altri.

Una terza competenza molto importante, ed estremamente polifunzionale, è l'influenza o persuasione. Questa competenza permette di agire nei confronti degli altri andando a convincerli in modo graduale supportandoli in modo graduale, convincere gli interlocutori appellandosi ai loro interessi personali, convincere gli altri coinvolgendoli attraverso il dialogo e cercare di anticipare le reazioni dell'interlocutore durante il dialogo, andando anche a cercare di anticipare i suoi bisogni inespressi, andando a catturare la sua fiducia.

Collegata alla persuasione vi è la capacità di guidare il gruppo attraverso la leadership ispiratrice e quindi andare a guidare il gruppo infondendo senso di orgoglio, facendo emergere i punti di forza delle persone, esprimendo una visione coinvolgente e fornendo ispirazione ai collaboratori, guidandoli con tono emotivo positivo.

Un ulteriore collegamento con le competenze precedenti si può ritrovare nel cosiddetto agente di cambiamento (*change agent*). Esistono addirittura posizioni manageriali nominate proprio in questo modo e fondate sulla consapevolezza del bisogno di cambiamento dell'organizzazione, andando a rimuovere o limare le barriere al cambiamento, guidando personalmente iniziative di cambiamento, facendosi addirittura *employee champion*, portando anche la voce dei dipendenti e dei collaboratori nel processo di cambiamento.

Ulteriore competenza fondamentale è il lavoro in team. Lavorare in team significa fornire rispetto e supporto al gruppo, incoraggiare la partecipazione di tutti i presenti, sollecitando contributi altrui, e andare ad incoraggiare la collaborazione.

- *Ragionamento analitico*

L'ultimo cluster descritto nel modello non comprende in realtà delle competenze emotive e sociali, ma piuttosto delle competenze cognitive che fanno da supporto alle quattro precedentemente esaminate. Si tratta del possesso di pensiero sistemico e della capacità di riconoscere gli schemi.

Il primo consiste nel riuscire a percepire una situazione come una serie di interazioni multiple di cause ed effetti, spiegare eventi complessi attraverso schemi e diagrammi di flusso, spiegare un evento sulla base di come i fattori coinvolti si influenzano tra loro.

Il secondo invece è di capacità di riconoscimento di similarità tra diversi tipi di situazioni, cioè identificare modelli o tendenze ricorrenti in insiemi di informazioni apparentemente casuali, percepire quindi modelli e schemi ricorrenti negli eventi, interpretare una situazione nuova e comprenderla attraverso pensiero laterale e trovando analogie con situazioni di tipo differente.

Come si è detto all'inizio del paragrafo riuscire a sviluppare ed applicare queste competenze, dimostrandone padronanza e facilità di switching tra una e l'altra, andrà a migliorare significativamente la propria performance. A livello di selezione si vedrà che selezionare in base a competenze hard non basta. Sempre più si ritengono queste come competenze di soglia per accedere alla professione e sempre più si va a valutare il candidato sulle competenze trasversali.

2.5 La selezione del personale

La selezione di nuove professionalità è una delle politiche del personale che un'azienda può mettere in atto in risposta ad una richiesta creata da necessità strategiche o da un fabbisogno segnalato nel processo di programmazione del personale. Selezionare significa andare alla ricerca nel mercato del lavoro esterno di una figura che risponda alle caratteristiche della job position delineata in fase strategica e che possieda anche delle competenze che possano migliorare, portare valore aggiunto all'organizzazione o semplicemente rispecchiare i valori dell'azienda. Il punto chiave che emerge è di carattere temporale. L'impresa dovrebbe dotarsi di risorse che rispondano in generale a necessità di lungo periodo in un'ottica di continuità aziendale. Possono esserci, però, numerosi ostacoli alla programmazione di lungo termine come: cambiamenti organizzativi, che spingono verso una veloce rimodulazione dei ruoli e delle competenze aziendali; cambiamenti dei mercati, che spingono verso una più veloce obsolescenza di tutte le risorse, tra cui le competenze distintive nel settore; cambiamenti normativi, che agendo sulle regole dei contratti impongono all'impresa un atteggiamento più prudente riguardo le logiche organizzative (Martone, 2007).

Uno dei casi più immediati nel quale si ha la necessità di cercare nuovo personale si ha al momento in cui un dipendente cessa il proprio rapporto di lavoro con l'azienda, oppure viene riallocato all'interno della stessa o semplicemente passa ad un livello superiore. In ognuno di questi casi lascia una posizione aperta, che deve essere ricoperta, se la strategia aziendale lo prevede. In questi casi può accadere che la programmazione sia messa da parte, per far fronte a delle necessità di breve termine. Spesso prima di andare a selezionare una risorsa all'esterno, se il ruolo ricercato lo permette, si va ad interpellare il mercato del lavoro interno all'azienda, composto dagli altri dipendenti. Attraverso le tavole di rimpiazzo si possono trovare delle alternative al dipendente uscito che rispondano a delle caratteristiche ben precise, disegnate dalla *job description* attraverso i profili.

Un profilo è un insieme di caratteristiche professionali e competenze che una persona deve possedere per poter ricoprire un determinato ruolo. Si basano spesso su competenze tecniche settoriali basilari, competenze specifiche del ruolo a cui è designato (ad esempio anche rispetto ad un ruolo di responsabilità) e competenze trasversali (*matching* con l'ambiente aziendale, volontà di apprendere, flessibilità, autocontrollo). La *job description* è quindi alla base del processo di selezione poiché solo attraverso una valutazione attenta delle competenze si possono collocare le persone giuste all'interno dell'organico aziendale.

Nel caso in cui dal mercato interno non emerga un candidato adatto, o il ruolo cercato sia nuovo, si procede all'inizializzazione del processo di selezione del personale all'esterno dell'azienda. Il

processo di selezione è forse uno tra i più delicati nel panorama di attività che convergono nella *dru*, infatti si colloca al confine tra l'esterno e l'interno dell'impresa. Deve essere quindi fortemente integrato con il resto delle attività delle Risorse Umane, poiché una selezione del personale staccata dal resto del contesto rischia di perdere di vista le necessità aziendali con il rischio di reclutare personale inadatto al ruolo o al contesto. È importante dunque che questo processo sia fortemente integrato e condiviso anche con il resto dello staff, per poter sempre prendere decisioni in modo collegiale, attraverso team di lavoro inter-funzionali, riunioni organizzative e in generale una diffusione delle informazioni a tutti i livelli interessati (Martone, 2002).

Nelle aziende più strutturate il processo di selezione passa attraverso un ulteriore livello di approfondimento. Le caratteristiche e le capacità elencate nella job profile e nella job description diventano delle competenze di soglia, ma i candidati non sono valutati solo su questo. Si è sempre più affermata la tendenza a valutare le persone in base alle competenze emotive e sociali, che puntano sulla qualità della relazione personale e della gestione delle emozioni, sia riguardo se stessi che nei confronti degli altri (Goleman, 1998).

Generalmente il processo di selezione passa attraverso numerosi step, che in sintesi si identificano in due macro-categorie: il reclutamento e la selezione. Nella letteratura vengono spesso divise in due realtà distinte, nella pratica si fa più fatica a distinguerle, poiché la seconda è l'esatto proseguimento della prima, in un'ottica di semplice continuità temporale. Per reclutamento si intende il processo attraverso il quale l'azienda attiva il mercato del lavoro, sia esso interno o esterno, andando ad esprimere la propria domanda di lavoro potenziale, monitorando nel contempo le dinamiche evolutive del mercato. Per selezione invece si intende il processo di individuazione, tra i candidati segnalati nella fase di reclutamento, delle persone che meglio rispondono alle caratteristiche richieste sia per quanto riguarda il potenziale di performance e crescita all'interno dell'organizzazione, che dello stesso potenziale di durata del rapporto lavorativo (Costa e Gianecchini, 2013). Prima di queste due fasi è necessaria una fase preliminare che ha lo scopo di prendere visione delle necessità aziendali e decidere una linea guida da tenere durante l'intero processo.

2.5.1 La Fase Preliminare

La fase preliminare, o fase di analisi, può essere descritta come un insieme di attività strategiche e pratiche di previsione dei processi di staff interno (Costa, Gianecchini, 2013). Le basi di questa previsione sono sicuramente il monte salari previsto per l'anno e il budget deliberato in sede di pianificazione strategica a disposizione della direzione Risorse Umane. Le previsioni per il budget sono basate su molti aspetti sia interni che esterni all'azienda; tra gli interni possiamo elencare:

- Vincoli di budget imposti dalla direzione generale e dalla amministrazione per ogni funzione aziendale, in base a delle percentuali stabilite o riguardo a dimensione, annualità precedenti;
- Aspettative o tendenze al turnover dei dipendenti. A livello generale il sistema informativo del personale può fornire indicazioni su indici di separazione dei dipendenti riguardo uno storico;
- Livelli di produzione previsti: in base al livello di produzione previsto si può quantificare la quantità prevista di manodopera necessaria per lo svolgimento delle attività al fine di perseguire gli obiettivi strategici;
- Aumento o diminuzione delle vendite: grazie a questo fattore può esservi un incremento o diminuzione del budget a disposizione che può influenzare le capacità della *dru* a livello di risorse per la ricerca di personale;
- Piani di espansione globale: prevedere espansioni globali influenzano in modo importante la ricerca di personale poiché dovrà essere rivolta a più paesi e nazionalità, al fine di soddisfare al meglio le richieste del paese in cui ci si vuole espandere.

I principali fattori esterni all'azienda che influiscono su queste previsioni e direttamente anche sul ciclo di vita dell'azienda possono essere:

- Cambiamenti tecnologici che influenzano la produzione, le competenze e le conoscenze che l'azienda possiede. Un cambio drastico delle tendenze tecnologiche è di grande impatto su una realtà con conoscenze rigidamente codificate, mentre ha un impatto meno aggressivo su organizzazioni con una fluidità e condivisione delle conoscenze e competenze sia internamente che esternamente;
- Cambiamenti legislativi che possono influenzare la normativa sul lavoro, come già citato, oppure sulle condizioni di lavoro all'interno dell'azienda. Riguardo a questo tema è sempre preferibile applicare una logica sostenibile nel lungo periodo, sia a livello di normativa ambientale che del personale, andando ad evitare la *compliance*, che genera soltanto rincorsa, senza essere sostenibile nel lungo termine (Mio, 2001).

- In Italia inoltre possiamo ricordare la legge 68/99 sulla tutela delle persone appartenenti alle categorie protette. Con questa legge si impone a tutte le aziende di inserire nel proprio organico una o più persone disabili appartenenti alle categorie protette in percentuale basata sul numero totale di personale dipendente a tempo indeterminato dell'azienda.
- Tassi di disoccupazione nazionali e globali: in questo caso possono influenzare la ricchezza o povertà del mercato del lavoro, a seconda del tasso di disoccupazione generale. In realtà il problema che si pone in questo caso è la relativa competenza che si può trovare andando ad indagare il mercato del lavoro;
- Spostamenti migratori: comportano un'ibridazione delle culture, soprattutto in un'ottica internazionale. Un'apertura a questo tema può comportare numerosi effetti positivi sia a livello di *reputation* per l'azienda, sia livello di arricchimento delle conoscenze e culturale;
- Cambiamenti dei contesti sociali urbani, sub-urbani e rurali che inevitabilmente incidono sul mercato del lavoro e sulla presenza dell'azienda sul territorio;
- Competizione a livello settoriale e intersettoriale può portare influenze positive o negative sulle vendite e dunque sulle quantità previste di produzione, in pratica andando ad incidere sul fabbisogno del personale, con uno sguardo alle mosse dei propri competitors anche nel mercato del lavoro.

La Job Analysis

Una volta identificate le previsioni riguardo l'azienda e il settore, si procede a delineare la strategia di reclutamento, in modo che possa aiutare a veicolare l'intero processo. Un altro passo fondamentale da compiere è l'analisi del contesto organizzativo interno all'azienda, per poter inquadrare al meglio il ruolo e l'ambiente nel quale la risorsa andrà ad essere inserita. In questa fase si va ad analizzare in modo più o meno formale il microcosmo organizzativo, in pratica saranno predisposte delle attività di colloquio e di ascolto per poter ottenere il maggior numero di informazioni possibili. La qualità di queste informazioni è fondamentale per intercettare da un lato i bisogni della linea e dall'altro adattare la scelta della persona al contesto. Nelle società più strutturate queste informazioni possono essere inserite direttamente nei questionari funzionali per la *job analysis* (Figura 2.8).

In generale, dopo aver preso in considerazione il piano strategico di staff e l'analisi del contesto organizzativo, si procede alla stesura della *job analysis* della posizione vacante, validandola internamente all'azienda, anche attraverso dei questionari.

In figura 2.8 è riportato un esempio di questionario, si può notare come nella prima parte vi sia un'anagrafica di riconoscimento del dipendente, nella seconda un elenco delle principali compiti che la risorsa deve svolgere, affiancato dalla percentuale di tempo che questo compito assorbe. La quantificazione dell'orario per singola mansione è un indicatore molto importante soprattutto in sede di pianificazione e controllo di gestione, al fine di monitorare i costi orari delle risorse della linea produttiva. Nei punti seguenti vi è una valutazione soggettiva delle esperienze educative e professionali necessarie alla mansione e in ultima analisi delle certificazioni o competenze tecniche particolari per accedere alla mansione. Successivamente si passa ad un'analisi delle responsabilità di supervisione e il posizionamento nell'organigramma aziendale. Si passa ad una descrizione dei tipi di attività a livello fisico che sono richieste alla risorsa, per concludere con uno spazio per i commenti personali del lavoratore, che esulano dagli argomenti compresi nel questionario. L'ultima parte del questionario è dedicato alle *review* da parte dei responsabili e dei supervisori, i quali possono esprimere i loro pareri sulle risposte date dai lavoratori, senza però cambiare la risposta di questi ultimi.

Possiamo dunque definire la *job analysis* come un sistema formale per determinare quali sono i *task* principali che le persone svolgono durante l'esercizio delle loro mansioni. Lo scopo di questa analisi è di assicurare che vi sia la migliore coerenza possibile tra il *job* e il dipendente, al fine di migliorare la performance. La maggior parte delle *job analysis* comprende delle interviste ai dipendenti sulle attività e le responsabilità oppure dei questionari diagnostici (Hackman e Oldham, 1976) come quello in Figura 2.8. Questo tipo di analisi è il punto su cui si basa l'intero *job design*, cioè la progettazione di un ruolo, il che è di fondamentale importanza per il processo di selezione.

Si possono identificare inoltre due tipi di *job analysis*, una detta *Task-Based* e una detta *Competency-Based* (Hawkes, 2013). La prima descrive la mansione in base ai compiti da svolgere mentre la seconda si focalizza sulle specifiche abilità o conoscenze che hanno permesso alla risorsa di svolgere il compito. Si può facilmente comprendere che la *Task-Based* è molto più oggettiva e adatta quindi alla descrizione della linea di produzione, nella quale i compiti sono fortemente delineati; una visione invece *Competency-Based* può essere maggiormente produttiva per descrivere le mansioni di alto profilo a livello staff, nel quale i compiti spesso sono molto fluidi e difficili da descrivere, in quanto conta molto di più la qualità e l'abilità con cui vengono svolti.

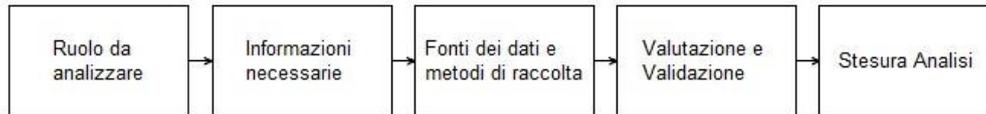


Figura 2.9 – Processo di Analisi, tratto da: Human Resource Management, University of Minnesota Libraries Publishing Edition, 2016

In figura 2.9 si può vedere uno schema riassuntivo del processo logico con il quale avviene la parte di ricerca dati e validazione delle fonti, alla base dell'intero processo di analisi della mansione. Le informazioni raccolte da questa prima fase sono usate per delineare la *job description* e le *job specifications*.

Job Description e Job Specifications

La *job description* è una lista di obiettivi, mansioni, ricompense e responsabilità che fanno parte di un ruolo lavorativo in azienda. Questa è forse la fase più delicata dell'intero processo, poiché da qui passa la stesura delle esigenze in tema di competenze per l'azienda e in questa fase si pongono le basi per una ricerca precisa, efficace e veloce (Martone, 2007). Spesso questa descrizione del ruolo viene svolta per posizioni appartenenti alla *line*, anche se può essere adattata anche a mansioni di staff, soprattutto in ottica di avanzamento carriera, per monitorare i traguardi raggiunti. Questa fase inoltre offre lo spunto allo staff interno all'azienda per riflettere sull'effettiva necessità di alcuni ruoli aziendali e sulle loro caratteristiche.

Le *job specifications*, invece, sono l'insieme di tutte quelle competenze, abilità e conoscenze che la risorsa deve possedere per poter performare positivamente nella mansione.

Mentre la prima è un definizione focalizzata sulla dimensione della mansione e quindi anche sulla remunerazione del dipendente (El-Hajji, 2011), la seconda definisce le caratteristiche che deve avere la persona per potervi accedere; la fusione di queste due prospettive genera una descrizione del ruolo efficace, al fine di poter ricercare il miglior *fill* possibile tra persona e *job*.

Senza questa fase preliminare possiamo dire che il processo di selezione può risultare rischioso da effettuare, non conoscendo in modo approfondito le reali necessità dell'organizzazione.

Server time: 01/17/2011 07:36:25 AM	Recruitment period ends: 01/24/2011 05:00 PM	This position closes in 7 days, 9 hours and 24 minutes
--	---	--



Workplace Alaska

State of Alaska Online Recruitment System
Alaska... Great Land,
Great People,
Great Jobs!

Recruitment Bulletin
Systems Programmer I/II
Alias:
Position ID Number: 08-1116

Application Period: 01/03/2011 through 01/24/2011	Position open to: All Applicants
Department: Commerce Community & Economic Development	Division: Administrative Services
Location: Juneau	Region: Southeast
Salary: \$5,026.00 Range 20 \$5,745.00 Range 22 Monthly	Range: 20/22
Job Status: Full-Time	Bargaining Unit: GG

Job Description:

The Department of Commerce, Community and Economic Development (CCED) is seeking a technically skilled individual to fill a key Systems Programmer position. This position supports all aspects of the department's imaging and document repository infrastructure. The position is responsible for administering the imaging environment, including software and hardware installation, configuration, security and providing programming support to Analyst/Programmers coding applications that access and manipulate images.

Commerce's imaging environment utilizes Oracle Content Management and .Net applications. The successful candidate should be technically skilled and motivated to learn new technologies and processes.

Key responsibilities include:

- Administer all aspects of the department's Oracle UCM (Universal Content Management) servers and Kofax environment.
- Code custom image access and manipulation services using WSDL (web service definition language) and .Net.
- Configure, modify and update Adobe Capture and UCM inbound refinery. Develop batch classes and custom validation and release scripts.
- Install, configure and maintain high speed and flatbed scanner equipment.
- Work with users and programming staff to develop efficient physical paper workflows and practical scanning processes.
- Develop relevant scan workflows and required hardware for a variety of media such as envelopes, plain paper, and odd sizes.
- Monitor production system CPU, disk space, network utilization and error logs and make appropriate configuration changes and updates.

Figura 2.10 – Esempio di Job Description, Recruitment Bulletin of Workplace Alaska

Al termine di questo processo è possibile scrivere una job description comprensiva di un riassunto di tutte le caratteristiche esaminate, che sarà poi inserita negli annunci per il recruitment, che verranno trattati nel prossimo capitolo.

Gli obiettivi principali di questa fase possono essere riassunti come segue:

- Riassumere in modo teorico il significato strategico della mansione, andando a considerare il contesto organizzativo nel quale è inserita, nonché il contesto ambientale dinamico e i flussi di comunicazione con cui si viene in contatto durante l'attività;
- L'insieme dei compiti, mansioni e livelli gerarchici con gradi diversi rispetto all'attività;
- Il grado di autonomia che la mansione permette di avere durante il proprio svolgimento al livello gerarchico per il quale la *job description* viene fatta;
- Gli obiettivi operativi e organizzativi che la mansione mette di fronte al dipendente, nonché le competenze, capacità e responsabilità che si devono possedere per poter passare ad un livello superiore.

In seguito a questo procedimento sarà possibile delineare il profilo del candidato ideale per la mansione (*job profile*).

Mentre la descrizione del ruolo si basa su elementi teorici per descrivere l'inquadramento organizzativo, il profilo analizza le caratteristiche proprie del candidato, tra cui qualità personali ed elementi caratteriali, esperienze in settori e posizioni particolari, titoli di studio e certificazioni necessarie per coprire un determinato ruolo (iscrizione ad albi professionali, abilitazioni alla professione), risultati di prestigio in ambito lavorativo nelle esperienze precedenti, disponibilità alla mobilità o a trasferimenti, aspettative e bisogni (Roberts, 2000).

Una problematica importante da tenere in considerazione durante la stesura del profilo può essere il tratteggiare una figura che non sia aderente alla realtà, ma soltanto un insieme di elementi che risultano essere i migliori in ogni campo aziendale, una sorta di "super-candidato". In questo caso sarà difficile, se non impossibile, trovare una risorsa che soddisfi le esigenze richieste.

Un primo beneficio non indifferente che porta il riuscire a delineare una corretta descrizione del ruolo attraverso la *job description* e *job profile* è il fatto di evitare il *mirroring*: la tendenza del selezionatore a scegliere i candidati che più si avvicinano alla propria cultura o ai propri valori, tralasciando l'interesse o le necessità dell'organizzazione (Martone, 2002).

In ultima analisi è importante che la stesura del profilo e della descrizione del ruolo siano i più accurati possibile, poiché sono gli unici elementi oggettivi che si possono codificare. Infatti tutta la componente delle competenze emotive e comportamentali sono estremamente difficili da racchiudere in schemi predefiniti, proprio per la loro varietà e difficoltà di misurazione oggettiva.

In alcune realtà professionali vengono redatte in questa fase delle tabelle di selezione che saranno lo scheletro poi nella fase di colloquio e valutazione del profilo del candidato; all'interno di queste è previsto inoltre spazio per sondare le competenze trasversali possedute dal candidato.

2.5.2 La Fase di Reclutamento

Dopo aver definito la descrizione del ruolo e ciò che si deve andare a cercare sul mercato del lavoro, è il momento di inizializzare la fase di reclutamento. In altre parole bisogna attivare il mercato del lavoro esterno attraverso la ricerca di personale.

La ricerca del personale è “il processo di individuazione e di contatto di candidati aventi determinate caratteristiche, a prescindere dalla reale necessità/interesse dell’impresa ad una effettiva assunzione” (Martone, 2007). La selezione invece è “il processo di individuazione, tra i candidati generati dal processo di ricerca, delle persone da inserire effettivamente nell’organico aziendale” (Martone, 2007). In questa definizione teorica si trova la motivazione del perché reclutamento e selezione vengono considerati due concetti diversi e complementari. Inoltre in alcuni casi possiamo notare che gli specialisti del recruiting avviano delle ricerche anche se non vi è una necessità di assunzione, ma soltanto per monitorare il mercato del lavoro, ottenere informazioni e aggiornare i propri archivi del personale. Nella pratica più comune però si può considerare il processo di ricerca come un momento del processo di selezione essendone una fase direttamente antecedente, e come detto, complementare.

Assunta questa distinzione, si può approfondire la definizione di ricerca ampliandola come segue:

“La ricerca riguarda l’individuazione di soggetti, con le qualifiche appropriate e in numero sufficiente, da incoraggiare a chiedere un posto di lavoro presso una certa organizzazione. L’obiettivo principale dunque è quello di generare un pool di candidati attraverso gli strumenti più appropriati, tra cui selezionare gli individui più qualificati e con i requisiti più adatti ad occupare le posizioni di lavoro scoperte”(Caruth e Handlogten, 1997).

Inoltre si possono enfatizzare alcune differenze, come già accennato in precedenza, tra ricerca interna e ricerca esterna:

“L’obiettivo del processo di ricerca esterna è quello di attrarre candidati provenienti da altre organizzazioni [...] Una strategia di ricerca viene strutturata al fine di sapere dove, come e quando cercare i candidati più qualificati.

L’obiettivo del processo di ricerca interna è identificare ed attrarre candidati tra quelle persone che già hanno un lavoro presso l’organizzazione [...] da un punto di vista organizzativo riguarda la mobilità e le politiche di mobilità interna” (Heneman et al., 2000).

Alcuni autori italiani invece sottolineano l'importanza della continuità del processo di reclutamento:

“il reclutamento consiste nell'attività continua e costante di ricerca di persone in numero e qualità tali da soddisfare le esigenze di sviluppo aziendale e rinnovamento delle risorse umane. Deve essere un'attività continua soprattutto nella aziende che puntano su una gestione di qualità del personale, le quali devono esplorare costantemente l'ambiente circostante per avere presente sempre quali sono le migliori opportunità” (Auteri, 1998)

Ancora sul processo di reclutamento, Costa afferma che: *“il processo di reclutamento costituisce lo strumento con cui l'impresa esprime la propria domanda di lavoro e attiva nei propri riguardi l'offerta potenziale di lavoro”*; quindi va ad approfondire il tema della ricerca evidenziando il ruolo del mercato interno e della formazione nella definizione dell'organico aziendale: *“le caratteristiche dello stock di risorse umane dipendono dal processo di selezione e dagli strumenti di trasformazione del lavoro, addestramento e formazione, e di attivazione dei flussi interni”* (Costa, 1997).

Da queste definizioni si possono ricavare alcuni momenti importanti per dare forma alla fase di reclutamento.

Un primo step consiste nell'individuare il candidato target. A tale scopo è necessaria l'esistenza di una *job description* accurata che possa servire a evidenziare razionalmente le esigenze di personale dell'organizzazione. In secondo luogo la necessità si sposta sullo stabilire il dimensionamento in termini quantitativi del numero di candidati da reclutare per un certo numero di posti da coprire e le caratteristiche qualitative che il target deve possedere. Quest'ultimo aspetto molto spesso si espande alle caratteristiche di centralità che il ruolo da ricercare possiede. Infatti il ragionamento in questo caso diventa molto più sottile. Un ruolo di centralità elevata nei processi organizzativi e produttivi richiede un ampliamento della base di ricerca, in modo da avere maggiori affluenze e maggiori professionalità da sottoporre a valutazione. In pratica più ampio è il pool, più facilmente vi si può trovare all'interno la persona più adatta. In realtà c'è da dire che se un ruolo risulta fortemente strategico, l'approccio può essere diametralmente opposto, andando così a ricercare un target in modo mirato da un pool di candidati fortemente specializzati.

Una volta individuato il target della ricerca e le sue peculiarità è necessario trovare una soluzione al problema del come colpirlo o raggiungerlo. Come insegnano i principi del Marketing, anche in questo caso l'importanza fondamentale viene ricoperta dal messaggio con cui si va a colpire il target. Il messaggio corrisponde alle informazioni e al contenuto che un selezionatore intende trasmettere al segmento di mercato che è stato individuato nella precedente fase. Il messaggio

verrà veicolato tramite un annuncio, il quale sarà diffuso tramite determinati mezzi di comunicazione.

- *Informazioni*

Il messaggio è il biglietto da visita dell'azienda nei confronti del mercato del lavoro, è in gioco l'immagine stessa dell'azienda. In generale, il livello di dettaglio dipende molto dal canale di diffusione che si è scelto per la campagna di reclutamento. Infatti in base al canale, sarà necessario modificare la composizione del messaggio.

Le informazioni sono i dati oggettivi che compongono l'annuncio. Normalmente si fa riferimento all'azienda con informazioni che permettano al candidato di identificare gli aspetti qualificativi del soggetto proponente. Non è necessario specificare il nome o la ragione sociale, ma deve essere chiaro il settore di appartenenza e la dimensione/diffusione sul territorio.

In secondo luogo è fondamentale riportare accuratamente la *job description*. Questa deve essere completa del tipo di lavoro offerto e le caratteristiche peculiari del ruolo, le attività specifiche richieste e le competenze che risultano indispensabili.

Un'altra informazione da non omettere sono le caratteristiche ricercate nel candidato, soprattutto per quanto riguarda il titolo di studio, esperienza richiesta e altre specificità. Grazie a questa informazione il candidato può già effettuare un *pre-screening*, confrontando le proprie competenze con quelle richieste.

- *Modelli*

Il messaggio così composto necessita di un formato che sia calibrato in base all'obiettivo che si vuole raggiungere. Nella letteratura di psicologia del lavoro vengono indicati diversi tipi di modelli di annunci.

Il primo genere di modello è detto tradizionale. Generalmente fornisce al candidato un numero limitato di informazioni, spesso generiche e poco approfondite. La scelta di un messaggio poco dettagliato è motivato dall'esigenza dell'azienda di mantenere discrezionalità nelle proprie scelte. Questa decisione di rivelare poche informazioni può portare a dei problemi durante la selezione se i candidati si fanno un'idea sull'azienda o delle aspettative che questa non può o non vuole mantenere.

Ultimamente i nuovi modelli di management spingono per un tipo di messaggio decisamente più realistico. Questo è un modello che si presta ad essere usato su piattaforme di recruiting aziendali, LinkedIn o nel job-posting. In questo caso si rivelano un gran numero di informazioni sia sull'azienda che sul ruolo ricercato e sulle attese

dell'azienda. La Realistic Job Preview (RJP), studiata a fondo da Heneman et al.(2000) comunica in modo estrinseco o intrinseco molti dei possibili vantaggi o svantaggi cui potrebbe andare incontro il candidato; uno degli obiettivi della RJP è proprio quello di comunicare gli aspetti penalizzanti in modo da generare auto-selezione tra i candidati: "Un gran numero di ricerche che sono state effettuate sull'efficacia degli RJP, sembrano dimostrare una maggiore soddisfazione dei lavoratori e un minore tasso di turn-over. Questo sembra vero perché dando ai candidati delle realistiche attese sul futuro lavoro, li si aiuta ad affrontare meglio le richieste una volta che sono stati assunti" (Heneman et al., 2000).

Alcuni annunci invece possono presentarsi in forma decisamente più attrattiva, tale da stimolare i candidati a prendere contatto con essa. Un messaggio attrattivo solitamente promette al candidato una posizione favorevole nell'organico, con dei benefits allettanti.

A questo proposito l'ultimo tipo di modello può essere quello targettizzato, ovvero indirizzato ad una specifica audience, spesso facente parte di un segmento della popolazione particolare come ad esempio i giovani, i disabili o i lavoratori in mobilità. In questo caso il messaggio sarà codificato in modo da riuscire a colpire con maggior successo soltanto il proprio target. Per i disabili o appartenenti alle categorie protette un lavoro che promette flessibilità di orario, assistenza sul posto di lavoro e un mansionario adeguato risulta sicuramente più attraente.

- *Formato*

Il formato rappresenta il mezzo attraverso il quale si vuole diffondere il messaggio, esso può essere trasmesso in forma orale (molto raro, soltanto in ambito di posizioni delicate e fortemente strategiche); in forma scritta, solitamente a mezzo stampa (annunci su pagine dedicate di quotidiani); a mezzo virtuale tramite portali online, il cosiddetto job posting. In ognuno di questi casi il contenuto delle informazioni e il modello di messaggio sono calibrati in base al modello che si vuole diffondere. Per esempio nel mezzo stampa sono necessarie poche e dirette informazioni atte a colpire direttamente il target cui si vuole indirizzare il messaggio. La motivazione è che le pagine di annuncio sui giornali più importanti sono spesso molto costose e lo spazio diventa una risorsa importante, a seconda anche della localizzazione sul foglio stesso.

Il mezzo virtuale e in generale il *job posting* è uno dei metodi in questo momento più utilizzati e maggiormente economici, si può presentare in diverse forme e con diversi generi di applicazioni differenti. Alcune di queste possono essere i *job boards*, i *job aggregator* o le pagine Lavora con Noi aziendali.

Il portale per le inserzioni (job Board) non è altro che uno spazio messo a disposizione da un sito privato (siti di inserzioni lavorative) o pubblico (siti di ordini professionali, autorità locali) nel quale il selezionatore inserisce il proprio annuncio (*job ad*) e, in base alla popolarità che si vuole dare all'annuncio, si possono scegliere dei pacchetti a pagamento per fare in modo che l'annuncio sia in cima alla lista per un certo lasso di tempo.

Attraverso l'uso di social network dedicati si possono divulgare in pochissimo tempo informazioni in una rete di collegamenti online molto estesa. Il vantaggio principale di questo strumento è sicuramente la facilità di raggiungimento del target di riferimento per la campagna, grazie alla rete di followers dell'azienda. Alcuni esperti del settore indicano però delle criticità in questo mezzo, soprattutto per quanto riguarda la chiarezza delle informazioni e il loro utilizzo. Attraverso i social network viene appunto riferito come vi possano essere degli utilizzi delle informazioni di ambo le parti per fini che spesso esulano lo scopo principale della piattaforma social, ovvero mettere in comunicazione diverse persone. Un aspetto invece che risulta favorevole è riconoscibile nel fatto che un sistema di reclutamento basato sui social network può fornire numerose informazioni, accessibili a tutti all'interno dell'impresa al fine di migliorare e snellire il processo di selezione (Melanthiou et al., 2015).

In un mercato del lavoro sempre più dinamico è necessario sia per le aziende che per i potenziali candidati riuscire a trovare dei modi sempre più innovativi ed efficaci per poter raggiungere il proprio obiettivo. L'e-recruiting, definito come "l'insieme di strumenti tecnologici e organizzativi che consentono di fornire un valido supporto per gestire il processo di reclutamento e selezione" (Cappelli, 2001; Comacchio 2002), è il mezzo che più di tutti riesce ad assolvere questo compito. Esso è uno strumento con una capacità limitata soltanto dalla visione e dall'uso che ne fa l'utente, e può portare le aziende ad assicurarsi i migliori profili sul mercato, soprattutto giovani, i quali hanno grandi aspettative per l'esperienza di reclutamento (Fister Gale, 2015). Per un'azienda adattarsi a queste nuove soluzioni di ricerca può non essere immediato, per questo motivo questo segmento delle risorse umane è popolato da un numero molto elevato di nuove aziende innovative che fanno dell'*e-recruitment* il loro business. Esse propongono sul mercato servizi online per il miglioramento delle pratiche aziendali di reclutamento. I servizi offerti vanno dal *job marketing* attraverso le caselle postali o social media fino alla costruzione di community online per un certo settore. Altri tipi di strumenti online possono essere le banche dati online di enti pubblici come le Università, che possiedono al loro interno un servizio placement con l'obiettivo di mettere in contatto gli studenti con il mercato del lavoro. La maggior parte delle attività di posting nei servizi placement avvengono online, quindi assimilabili all'e-recruiting.

2.5.3 La fase di Pre-selezione

Al termine del periodo previsto per la fase di diffusione del messaggio e in pratica al termine della fase di reclutamento, si interviene con lo screening delle candidature che è una delle componenti della cosiddetta fase di pre-selezione. Questa fase è di particolare importanza, non solo dal punto di vista pratico, ma anche dal punto di vista umano. Infatti in questa fase si ha il primo contatto tra il selezionatore e il candidato, attraverso il curriculum. Il curriculum non è altro che il biglietto da visita del candidato, attraverso il quale egli si fa conoscere all'azienda. Il lavoro del selezionatore in questa fase consiste nel confrontare le varie candidature e verificare che siano in linea con la *job profile*, delineata a monte. Non vi deve essere per forza un'aderenza nei minimi dettagli, alcuni scostamenti possono essere accettati se vi fossero altre caratteristiche interessanti del candidato. L'obiettivo in questa fase è senza dubbio quello di ridurre il numero di potenziali candidati da passare alla fase di selezione. Da questa fase il selezionatore trae le prime impressioni sui candidati. Dal curriculum si possono trarre numerose informazioni anche riguardanti la motivazione della persona, oppure le sue qualità, in base agli aspetti che vengono messi più in risalto nel curriculum (Del Pianto, 2008).

Lo screening dunque è uno strumento per agevolare la selezione, ma se viene male utilizzato può portare all'esclusione a priori di candidature potenzialmente interessanti, che potrebbero rispondere alle aspettative in modo differente dal metodo utilizzato per la valutazione da parte del selezionatore (Minelli, 2007).

Una tecnica poco diffusa, ma secondo la letteratura molto efficace, è l'analisi dei *biodata*. Questa analisi si fonda sulla teoria per cui analizzare il passato di una persona, il suo percorso storico e quindi i suoi dati biografici possa dare una buona predizione di ciò che essa potrebbe fare in futuro. Dunque se i più importanti aspetti possono essere tradotti in grandezze misurabili, allora essi possono essere inseriti in un sistema previsionale di performance attesa futura (Gatewood e Feild, 1998). Il concetto di biodata non è nuovo, ma storicamente era utilizzato sia dalle compagnie assicurative per stimare i premi assicurativi dei clienti, sia nella finanza per calcolare il profilo di rischio degli investitori e sia nel marketing per segmentare i clienti in base alle preferenze passate.

L'utilizzo dei biodati nella selezione del personale fa riferimento in generale a due aspetti chiave:

- *Weighted Application Blanks (WAB)*: sono una tecnica di screening che, attraverso un questionario informativo, somministra al candidato delle domande sulla formazione e sulle precedenti occupazioni, che permettono di distinguere i candidati con potenziale alto da quelli meno soddisfacenti. Secondo Roberts (2000), i WAB possono rappresentare una valida alternativa ai questionari informativi normali, e fornire grossi vantaggi anche

rispetto alle tecniche di selezione tradizionale come i test attitudinali e addirittura l'intervista. Resta il fatto che lo sviluppo di un sistema predittivo di questo genere, che sia efficace, comporta molto tempo e risulta essere potenzialmente molto oneroso.

- *Biodati Relazionali*: questo genere di biodato differisce dagli WAB per la natura dei dati. Questi, infatti, non sono dati di fatto oggettivamente verificabili (come possono essere le esperienze lavorative e la formazione) poiché si basano su fonti che possono comprendere la sfera personale del candidato. In particolare questi strumenti cercano un nesso di relazione causa-effetto tra la formazione, l'istruzione, le esperienze lavorative e le attitudini personali, aspirazioni, valori e interessi della persona (Gatewood e Feild, 1998).

L'applicazione dei biodata può consentire di automatizzare il processo di screening e in alcuni casi anche alcune fasi della selezione, soprattutto in quelle dove il numero di applicazioni è ingente. Nonostante i vantaggi citati, alcuni studi riportano una diffidenza dei candidati nei confronti dei biodati, motivo per cui durante la selezione è consigliato motivare la finalità dell'uso di questi strumenti. Secondo altri studi il restringimento dei dati che, attraverso questo strumento si riesce ad ottenere, può portare, soprattutto nei casi di pre-selezione dei candidati, ad un vantaggio di costo per l'azienda che utilizza lo strumento dei biodata per lo screening delle candidature rispetto agli strumenti classici (Harvey Cook, 2000).

La fase di pre-selezione dunque si pone l'obiettivo di raggiungere un numero di candidature ridotto rispetto a quelle prevenute, scremandole in funzione delle necessità aziendali e delle competenze ricercate per il ruolo.

2.5.4 La fase di Selezione

Una volta pervenuti ad una rosa di candidature di numero limitato e di ampio interesse per l'azienda si procede alla fase di selezione vera e propria. Questa fase può essere composta da numerose sotto-fasi che vanno dal primo contatto col candidato, alla convocazione, all'assessment centre (se previsto), ai colloqui singoli e personali con il selezionatore o in genere con il manager di linea. Al termine di questa fase si procede con l'inserimento della figura scelta all'interno dell'organico aziendale.

1) *Convocazione del candidato*

Solitamente la rosa di candidati selezionati nella fase di screening è un numero decisamente ridotto, rispetto a quello che ha presentato la domanda. Ovviamente questo

numero è comunque consistente se si pensa di dover affrontare una fase di *assessment*, nel quale il numero di candidati è notevolmente maggiore.

Il contatto con il candidato principalmente avviene per telefono, in questo contatto il selezionatore dovrà verificare l'autenticità dell'interesse del candidato, in seguito si passa a fissare un colloquio conoscitivo.

2) *Il Colloquio Conoscitivo*

Lo scopo di questa fase non è quello di sondare competenze tecniche specifiche del candidato, bensì quello di esplorare l'autenticità dell'interesse del candidato per la posizione ricercata. Lo strumento fondamentale per riuscire in questo intento è quello di formulare delle domande precise e appropriate a questo scopo. L'interesse maggiore è quello di capire se il ruolo rappresenta l'aspirazione del candidato, se rappresenta un tentativo di cambiamento, se egli lavora al momento altrove o se la candidatura è mossa dal bisogno di carattere economico. Le domande esplorative in questo frangente possono avere come punto di partenza il racconto da parte della persona del proprio percorso, in sostanza ripercorrendo il proprio curriculum. L'atteggiamento del selezionatore in questo primo colloquio deve essere accomodante ed empatico. L'obiettivo è quello di mettere a proprio agio il candidato in modo tale che vi sia un clima di apertura nei confronti del selezionatore, che possa portare il candidato ad esprimersi liberamente e quindi a rivelare il maggior numero di informazioni utili sulla persona.

In conclusione, di questa fase si può dire che il significato è quello di stipulare un vero e proprio patto psicologico per il proseguimento della selezione, di cui il passo successivo è il colloquio tecnico o le prove di selezione.

3) *Le prove di selezione*

La prova di selezione più utilizzata è senza dubbio il colloquio di selezione (Gandolfi, 2003). In questo caso, come in quello conoscitivo, il colloquio risponde alla necessità di trasmettere informazioni in ambo i sensi. Molte delle domande poste durante i colloqui e gli atteggiamenti del selezionatore e dei candidati sono state opportunamente studiate e codificate in letteratura (Zerilli, 1994).

Anche in questo caso il compito principale dell'intervistatore è quello di chiarire il matching tra il candidato e la posizione ricercata. In questo caso possono presentarsi diversi tipi di colloqui. I più comuni sono: colloquio individuale tra selezionatore e candidato, intervista panel in cui i selezionatori sono più di uno (in questo tipo di

intervista al/i selezionatore/i viene assegnato un manager di linea per verificare le competenze tecniche del candidato), intervista in serie in cui il candidato viene intervistato da più manager di linea o più selezionatori (l'obiettivo è quello di riuscire a cogliere più caratteristiche del profilo), intervista di gruppo nel quale più candidati vengono intervistati simultaneamente (Martone, 2002).

Un altro strumento per la valutazione dei candidati sono i test psicologici. Questi test erano discretamente utilizzati in passato e prevedevano di sottoporre i candidati a test che fossero indirizzati a determinare reazioni misurabili e identificabili nei soggetti, riconducendo quindi queste reazioni a tratti psicologici (Necci et al., 1992).

Le principali tipologie di questo genere di test sono:

- Test occupazionali: in questa definizione vengono racchiusi tutti quei test che vanno a sondare la capacità di una persona di svolgere un certo compito. Ad esempio per un commerciale un test di inglese per vederne le capacità; per un operaio il saper operare su un certo macchinario;
- Test psico-attitudinali: in questo caso l'obiettivo è quello di identificare le attitudini del candidato, ad esempio per il lavoro d'ufficio piuttosto che per il lavoro in mobilità. Questi test astraggono dalle componenti psicologiche dei comportamenti pratici previsti dell'individuo;
- Test d'intelligenza e abilità mentale: il più famoso di questi test è quello del QI. In questi test vengono valutate le capacità intellettive dell'individuo, le capacità di associazione, ragionamento, memoria, attenzione, analisi e sintesi. Punteggi alti in questi test dovrebbero essere predittivi di capacità superiori riguardo l'apprendimento e la capacità di fronteggiare situazioni complesse e difficili.

La validità di questi test è scientificamente provata, ma molto spesso vengono criticati poiché tendono ad appiattire i profili e tentano di prevedere il comportamento di un individuo basandosi su caratteristiche personali, naturalmente diverse da individuo ad individuo, e potenzialmente influenzate da capacità manuale, intelligenza, motivazione ed emotività. Inoltre per questi test non sempre c'è una diretta relazione tra il possesso di certi requisiti e l'effettiva performance superiore del soggetto (Bagnato e Paoletti, 1998), come invece è scientificamente provato per il possesso delle competenze emotive e sociali. Queste infatti se possedute dal soggetto e se messe in pratica durante l'attività lavorativa portano sicuramente ad una performance elevata o superiore.

La Selezione Competency Based

Come descritto nel Paragrafo 2.3, è scientificamente provato che un metodo più efficace per predire una potenziale performance efficace o superiore è basarsi sull'analisi delle competenze

emotive e sociali (Boyatzis, 1982). Attraverso l'intelligenza emotiva, cioè la capacità di riconoscere, utilizzare, comprendere e gestire in modo consapevole le proprie emozioni e quelle altrui (Salovey e Mayer, 1990), si può andare a valutare un set di comportamenti messi in atto da un soggetto per ottenere un obiettivo (Boyatzis, 2009) al fine di riuscire a valutare una possibile performance futura, anche a livello di selezione del candidato.

Durante la selezione, come si è visto, è importante l'aspetto tecnico-professionale della preparazione del candidato, ma riveste ancora più importanza l'aspetto relazionale ed emotivo della persona, il quale nel momento in cui sarà inserito nell'organizzazione sarà persona tra altre persone (Bagnato, 2014).

A questo proposito si andranno a citare due tra i più efficaci strumenti di selezione basati sulle competenze, rispettivamente gli *Assessment Centre* e i *Behavioural Event Interview*. Sono due metodologie di selezione molto diverse tra loro: mentre la prima è molto ampia e propone diversi tipi di prove in un arco temporale ampio, la seconda si colloca nella finestra temporale di un colloquio individuale con il candidato e pone quesiti diretti a sondare determinate competenze.

- *Assessment Centre*

Un assessment Centre è un processo che coinvolge una molteplicità di candidati, un certo numero di valutatori e un insieme numeroso di tecniche di selezione. In generale consistono in una valutazione standardizzata dei comportamenti tenuti dai candidati durante queste prove. Lo scopo principale degli assessment dunque è quello di misurare e verificare le competenze (soft skills) dei candidati e le loro competenze tecniche (hard skills). Le finalità di questo strumento possono essere duplici: da un lato valutare nuove professionalità da inserire nell'organico dell'azienda e dall'altro quello di andare a valutare i punti di forza e di debolezza del personale già presente in azienda al fine di valutarne il percorso di carriera più adeguato.

A livello storico i primi assessment centre furono ideati dall'esercito americano nella seconda guerra mondiale, per il reclutamento delle truppe militari. Vennero ideate delle prove che coinvolgessero le reclute non solo in attività fisiche e di resistenza, ma anche a livello psicologico e attitudinale. Lo strumento ebbe successo e venne adottato per il reclutamento dei servizi segreti.

Il punto forte di questo strumento è la molteplicità di valutazioni che vengono svolte da diversi soggetti rispetto allo stesso candidato. Inoltre la varietà dei test permette di ricostruire molto approfonditamente le caratteristiche del soggetto, andando a svelare lati della personalità e del carattere diversi a seconda delle prove.

La creazione dell'assessment e lo studio che ne viene fatto alla base è calato sulle necessità dell'impresa.

Alla base di tutto vi è l'identificazione di cosa si vuole analizzare. In questo punto ci si basa sul modello delle competenze proprio dell'azienda, o modello di leadership; ovvero l'insieme delle competenze che secondo l'azienda sono importanti che un candidato possieda.

La seconda fase consiste nell'identificare l'insieme di tecniche da sottoporre ai candidati, in base alle competenze identificate precedentemente.

In seguito si andranno a reperire gli strumenti per poter somministrare i test. In parallelo a queste fasi sarà necessario formare i valutatori, tra i quali spesso possono figurare anche i manager di linea.

Le tecniche di valutazione che vengono utilizzate all'interno di tutto il processo di assessment sono curate al fine di sondare le dimensioni (comprendenti le competenze tecniche e relazionali) fondamentali decise a monte.

Una delle tecniche più famose è l'*In-Basket*, attraverso cui si possono andare a simulare delle situazioni di carattere tecnico riguardanti il ruolo considerato. Nella pratica viene sottoposto un problema al candidato, il quale ha un tempo limitato per risolverlo da solo senza poter ricevere alcun aiuto. Al termine della prova può essere svolta un'intervista per andare a comprendere meglio la logica utilizzata dal candidato nella soluzione del problema (Gatewood e Feild, 2000). L'*in-basket* solitamente va a sondare le competenze tecniche del candidato e la sua affinità con il ruolo, in secondo luogo però può fornire delle importanti informazioni sulle capacità analitiche e le abilità cognitive. Per risolvere il caso, senza il possesso delle competenze specifiche, il candidato può ad esempio utilizzare pensiero laterale per trovare soluzioni alternative o affini partendo da casi simili. Ancora nella comprensione del problema egli potrebbe utilizzare pensiero sistemico o riconoscimento di schemi al fine di comprendere al meglio i rapporti di causa-effetto proposti dal problema.

Un'altra tecnica, molto focalizzata sulle competenze trasversali, è la *Leaderless Group Discussion*. Attraverso questa tecnica viene simulata un'interazione tra piccoli gruppi di individui riguardo un problema comune. Il nome deriva dal fatto che nessuno dei partecipanti è investito formalmente del ruolo di leadership e deve perciò collaborare con gli altri membri del gruppo per la soluzione del problema. La motivazione dell'utilizzo di questo strumento è da ricercare nel comportamento tenuto dal candidato. Infatti ciò che interessa gli osservatori e i valutatori non sono tanto cosa le persone decidono durante queste sessioni, quanto più come i partecipanti adattano il loro comportamento per un effettivo e reale accordo di gruppo. Le principali competenze trasversali che vengono rilevate con queste tecniche sono sicuramente quelle della consapevolezza individuale, della gestione di sé e della gestione delle relazioni. Si possono verificare competenze

fondamentali come autocontrollo, persuasione, team-work e gestione del conflitto, senza dimenticare l'empatia.

Secondo Borman e Motowidlo (1993), queste competenze derivanti dallo studio dei comportamenti sono predittive di performance superiori, come riferisce Goleman (1997). Ciò che si osserva nei comportamenti è la naturalità espressa dai candidati liberi da quei vincoli autoimposti che si ritroverebbero invece in ambiente di lavoro. Questi comportamenti e le competenze mostrate andranno poi ad essere confrontate con il modello delle competenze ritenute indispensabili per l'azienda, e messe a sistema con le indicazioni tratte dalle altre prove dell'assessment.

In conclusione si possono elencare numerosi punti a favore dell'utilizzo dell'assessment centre in azienda, che lo rendono a tutti gli effetti il miglior strumento per la valutazione del potenziale nei candidato. Un primo vantaggio sta nella pluralità dei test che vengono svolti, in modo che la valutazione possa essere resa il più aderente possibile alla realtà. La varietà, unita alle prove pratiche di simulazione, porta i candidati ad interfacciarsi direttamente con un ambiente di lavoro, consentendo loro di valutare le opportunità offerte dalla mansione. Un ulteriore vantaggio è rappresentato dall'assenza di impatto personale ed emotivo che un assessment ha sul candidato, a differenza di un test psicoattitudinale o di personalità; infatti viene visto con molto favore soprattutto quando fornisce un feedback scritto al candidato, indipendentemente dal successo o dal fallimento nelle prove.

Tra i principali aspetti negativi che questo strumento porta con sé è il già citato fattore tempo. Infatti gli assessment sono estremamente *time-consuming*, sia dal lato candidati sia dal lato organizzativo per l'azienda. Strettamente connesso a questo problema è il discorso dei costi elevati sia in fase di realizzazione sia in quella di sviluppo. Il problema principale è quello del capitale umano, a livello esterno pesano gli emolumenti per figure professionali esterne e internamente pesa l'impiego di figure che vengono sottratte ad attività sottoposte a costo orario.

Queste indicazioni inducono ad ogni modo a cercare di valutare la necessità di svolgere attività complesse di questo tipo in realtà medio piccole attraverso un'approfondita analisi costi-benefici. Sicuramente l'assessment centre è uno strumento molto adatto ad ampie campagne di selezione in società strutturate con forti disponibilità di investimento nell'intero processo (Martone, 2007).

- *Behavioural Event Interview*(BEI):

Questo genere di intervista può essere una delle tecniche utilizzate all'interno di un assessment centre, oppure anche in un colloquio individuale. La caratteristica peculiare è

che lo scopo sta nell'andare a sondare eventi passati del candidato nei quali egli ha messo in mostra comportamenti e competenze interessanti per il selezionatore.

Il metodo BEI è basato sulle ricerche nella tecnica degli incidenti critici di Flanagan (1954), poi sviluppata da McClelland (1998), in cui l'idea di base sta nel fatto che eventi passati possono essere predittivi di comportamenti futuri. Lo scopo quindi durante l'intervista è riuscire a ricreare degli avvenimenti e ottenere una precisa descrizione da parte del candidato dei comportamenti che ha tenuto in quella situazione, attraverso il racconto della storia. In aggiunta a questo deve esserci una profonda descrizione dell'evento, un coinvolgimento emotivo da parte del candidato, e un continuo incalzare di domande da parte del selezionatore. Le domande non devono creare un clima di stress nel candidato ma soltanto non dargli tregua nel pensare e quindi evitare di permettergli di inventare o ingigantire le caratteristiche del racconto.

Il BEI è considerato un metodo di intervista strutturato, ovvero che non lascia troppa libertà al candidato di divagare sui temi, come può essere il caso di un'intervista non strutturata. È stato studiato che un'intervista strutturata è efficace più del doppio di una intervista non strutturata, proprio perché mira a specifici punti di interesse su cui colpire il candidato (Salgado, 1999).

Un aspetto da considerare è la differenza tra la Behavioural Event Interview (BEI) e la Competency based Interview (CBI). Anche questa è un tipo di behavioural interview ma differisce dalla prima poiché va ad indagare su competenze critiche per il successo nel ruolo (Kessler, 2006). La BEI invece va a sondare dei tratti della personalità che vengono dedotti dalle competenze sviluppate e dai comportamenti attivati in determinate situazioni, andando a indagare sulle motivazioni che hanno condotto la persona ad agire in un certo modo (Raisovà, 2012)

La CBI quindi è anch'essa un tipo di intervista strutturata ma che interviene su tratti più core della professionalità dell'individuo, e molto più legata al ruolo piuttosto che ad una dimensione personale del candidato.

Molto spesso segue il cosiddetto schema STAR, che non è altro che un modello di intervista che si sviluppa nei passaggi: Situation, Task, Action, Result. La situazione è l'evento a cui è legata la competenza da cercare; il task è il problema da risolvere nella situazione; le azioni sono i comportamenti attivati per risolvere il problema (motivati dalle competenze possedute a monte); i risultati sono l'esito di questa interazione comportamentale (Barclay, 2012¹⁰).

¹⁰ Tratto da: http://www.barclaysimpson.com/document_uploaded/Competency%20based%20interviews.pdf

A livello di tempo è necessario che le domande siano ben poste e siano “senza tregua”, una lunga durata dell’intervista con questo metodo non è provato che porti risultati migliori (Shermon, 2004).

In conclusione si può dire che sia la BEI che la CBI sono dei metodi molto efficaci di intervista, soprattutto nei casi in cui l’analisi è un test di conferma di un’affermazione del candidato riguardo al possesso di una competenza. Come gli assessment, possono essere applicate al contesto sia interno che esterno dell’azienda. Molto spesso data la maggior complessità delle CBI, queste vengono impiegate in sessioni più lunghe, o come seconda intervista, per posizioni cruciali a livello organizzativo.

Dall’altro lato le *behavioural interview* sono poco utili se si devono andare a sondare delle competenze tecniche o abilità cognitive del candidato, come ad esempio il pensiero strategico o la decision making (Raisovà, 2012).

Resta il fatto che sono degli strumenti estremamente utili per condurre delle approfondite analisi predittive di performance efficaci.

2.6 Conclusioni

In questo capitolo si è voluto dare un taglio abbastanza vario a tutto ciò che avviene nel processo di selezione del personale. L'obiettivo di questo è riuscire a dare una panoramica di tutte le fasi ed eventi che possibilmente possono essere migliorate, anche riguardo le tempistiche, con l'implementazione di strumenti di gamification nel processo di selezione del personale.

Si è visto dunque un ampio inserimento del tema nel contesto organizzativo aziendale, ricalcando uno schema preciso delle diverse applicazioni della Funzione Gestione delle Risorse Umane nelle sue varie configurazioni, con il loro vantaggi e svantaggi.

L'importanza della gestione del personale è di carattere temporale, ovvero la pianificazione e la programmazione è fondamentale per dare continuità e implementare soluzioni di professionalità che continuino a portare valore aggiunto all'impresa.

Per fare questo, il ruolo delle competenze trasversali (soft skills) è di primo ordine: grazie a queste possono essere generati dei comportamenti che vanno a potenziare il team building, il clima aziendale e i rapporti tra collaboratori, incentivando in alcuni casi l'innovazione e lo sviluppo degli altri. Le competenze fondamentali, che vengono ritenute importanti dall'azienda sono spesso raccolte nel modello delle competenze aziendali.

Al fine di ottenere i benefici sopra indicati, durante il processo di selezione si andranno da un lato a sondare le professionalità e le competenze tecniche del candidato, mentre dall'altro lato si procederà con interviste particolari, come la BEI o la CBI, per ripercorrere tappe importanti dell'esperienza del candidato e sondare le competenze messe in atto dallo stesso in situazioni particolari. L'*assessment centre* inoltre risulta uno strumento trasversale a questi due caratteri della selezione potendo essere estremamente flessibile, ma portando con sé alcuni punti deboli cui solo le aziende più strutturate generalmente possono far fronte.

Nel proseguo dell'elaborato si andranno a studiare dei casi aziendali, nei quali si analizzeranno delle soluzioni efficaci per migliorare soprattutto la fase di preselezione (a cavallo tra reclutamento e selezione), riconducendo tutto il discorso all'applicazione di strumenti provenienti dal mondo della gamification.

Capitolo 3, La Gamification e la Selezione del personale

3.1 Introduzione

Nello stendere questo elaborato è emersa a più riprese la questione dell'importanza effettiva e concreta che potrebbe avere per un'impresa applicare delle tecniche innovative per la selezione del personale, o in generale innovare tecnologicamente il proprio business. La motivazione per cui le aziende devono modificare il loro modo di fare business, in realtà, è che l'ambiente nelle quali sono inserite è cambiato: sono cambiate le tendenze, le abitudini, il tessuto sociale e le aspirazioni delle persone. In sostanza è cambiata la società. Il mondo del lavoro, componente basilare della società, è cambiato in almeno una decina di componenti tra cui l'impatto del potere d'acquisto, dei consumi e delle abitudini dei Millennials, l'inserimento prossimo nel mondo del lavoro dei giovani appartenenti alla Generazione Z (i nati dopo il 2000) (Viola, 2018), la presa di posizione sempre più grande dello strumento del video nella comunicazione, l'avvento del *crowdfunding* sfruttando la costruzione di reti per ottenere finanziamento e prestito online, l'utilizzo esasperato della tecnologia on-line per innovazione tecnologica digitale e per presidiare il mercato, il personal branding e la promozione online della propria reputazione (ancora più importante del prodotto che si vuole vendere), l'utilizzo sempre più massiccio di business intelligence software con un cospicuo uso di *big data*, l'aspetto green e dell'impatto ambientale, la tendenza al benessere inteso sempre più come wellness e fitness (Baglietto, 2017). Tutti questi cambiamenti generano nuove soluzioni, nuovi stili di vita e nuove professioni. L'azienda deve adattarsi e intercettare i nuovi bisogni delle persone, senza restare ancorata alle strutture sicure e tradizionali del passato, cogliendo i frutti di questa rivoluzione attraverso i nuovi strumenti che vengono messi a disposizione.

LinkedIn nel suo annuale report "Global Recruitment Trends" del 2017 ha intervistato quasi 9000 recruiter provenienti da 23 paesi del mondo. Dall'analisi sono emersi quattro principali trend individuati come il futuro nel settore dell'hiring and selection.

Il primo è che le aziende dovranno confrontarsi sempre più con un mondo che vede la *diversity*, l'inclusione e lo spirito di appartenenza a qualcosa come prerogative. Con *diversity* ci si riferisce a diversità di genere, di etnia e di età. Si nota sempre più che team caratterizzati da diversità producono risultati migliori (78%), ma solo alcuni degli intervistati ha messo in pratica iniziative a favore (53%).

Il secondo trend è l'utilizzo sempre maggiore di nuovi sistemi di selezione del personale, che si affianchino e in alcuni casi superino il classico processo di selezione, visto fino a qui. Questi nuovi trend possono essere l'utilizzo di assessment online per intercettare le competenze soft del candidato tra cui spirito di iniziativa e teamwork; l'utilizzo di videointerviste per ridurre i tempi di spostamento; assessment virtuali con l'utilizzo della realtà aumentata o di piattaforme di gamification; incontri in situazioni informali per vedere come agisce il candidato in queste situazioni.

Un ulteriore trend è il sempre più massiccio utilizzo dei big data in supporto alle analisi predittive del talent management piuttosto che all'intelligenza artificiale a supporto della talent acquisition. In particolare, riguardo a questi strumenti è da considerare l'importanza delle analisi predittive nel talent management. Non è un fatto nuovo la pianificazione delle risorse attraverso i numeri, ma ciò che è nuovo è il volume di dati disponibili e la velocità con cui oggi possono essere analizzati e incrociati fra loro, con previsioni molto precise e attendibili e acquisizioni tempestive di competenze. Tuttavia le principali barriere che ancora si oppongono ad uno sviluppo massiccio sono l'incertezza sul padroneggiarli efficacemente, i costi molto elevati e la difficoltà nell'utilizzo dei dati attraverso dei tool specifici (Ferro, 2014).

Di fianco a questi trend è necessario entrare nel merito della recruiting gamification, uno strumento che ha cominciato ad affacciarsi sul mercato nel 2011 e che si avvale della *game theory*, della meccanica e del design dei giochi per coinvolgere e motivare le persone a raggiungere i loro obiettivi attraverso strumenti digitali (vedi Capitolo 1 per approfondimento).

La recruiting gamification in particolare utilizza i giochi per valutare in modo più verosimile le reali competenze e le aspirazioni dei candidati per poter attrarre i migliori talenti nell'organizzazione. Le grandi aziende e multinazionali non si sono lasciate sfuggire l'occasione, anche perché a fronte dell'investimento, non certo irrisorio, derivano dei vantaggi davvero non indifferenti per qualunque azienda di una certa dimensione, vantaggi che si andranno a evidenziare nel proseguo dell'elaborato.

L'obiettivo di questo capitolo è quello di presentare dei casi aziendali di successo per quanto riguarda l'applicazione della gamification nel processo di selezione, andando ad approfondire soprattutto i bisogni che ogni azienda necessita di soddisfare, le caratteristiche del singolo strumento e che genere di competenze studia, gli elementi di gamification utilizzati nella piattaforma e i benefici ottenuti dall'azienda grazie all'iniziativa. In questa ricerca sono stati scelti casi famosi sia in Italia che nel mondo: Generali Italia s.p.a con Generali Job Talent; Unilever con Unilever Future Leaders Programme; MSC Cruises con Inner Island. Il filo che unisce ognuno dei programmi di queste società è la ricerca di un metodo o uno strumento che riesca a migliorare la

qualità dei candidati cercati, che possa ridurre i tempi, canonicamente molto lunghi, per la ricerca del personale e che riesca ad avvicinare l'organizzazione alle giovani generazioni che si stanno affacciando sul mondo del lavoro, comunicando con il linguaggio universale del gioco.

3.2 Materiali e Metodi di studio utilizzati

La selezione dei casi aziendali presi in esame in questo capitolo è stata effettuata in base alla celebrità e viralità che queste piattaforme hanno raggiunto negli anni di attività, alle interessanti modalità con cui svolgono l'analisi delle candidature e ai particolari utilizzi degli elementi di gamification che vengono implementati, nonché in base all'importanza che ricoprono queste organizzazioni nel loro settore. Lo studio è stato volutamente poliedrico, andando a cercare dei casi che non avessero delle modalità troppo simili tra loro, ma che potessero mostrare uno spaccato di diverse modalità di sviluppo della gamification nell'ambito della selezione del personale.

Nell'analisi di questi casi aziendali sono stati utilizzati da un lato materiali provenienti da sitografia, dall'altro da interviste svolte personalmente con i responsabili di progetto delle aziende sviluppatrici delle piattaforme.

In particolare, per quanto riguarda il materiale online ci si è basati su informazioni provenienti dai siti aziendali, facenti riferimento alle iniziative; blog online di esperti del settore con argomenti riguardanti sia la gamification che i nuovi metodi di selezione di queste piattaforme; pagine di autorevoli riviste economiche e siti di agenzie di recruiting che recensivano le varie iniziative. Per migliorare ancora di più l'analisi si è pensato di sottoporsi personalmente ai test di queste piattaforme, per i casi di Generali Italia e Unilever. Per MSC, purtroppo, non è stato possibile svolgere questo passaggio poiché la piattaforma ha cessato la sua attività nel 2016.

Con riferimento alle interviste rilasciate dai responsabili di progetto, sono state svolte con la gentile collaborazione della project manager di LiveXtension, dott.ssa Marica Andreotti, per il caso Generali Job Talent; da due Accountant di progetto di We are Social, società di digital creation, per il caso MSC Crociere: Inner Island.

Le interviste suddette hanno avuto come schema ricorrente di analisi la seguente scaletta:

- Obiettivi e bisogni da soddisfare per l'azienda partner;
- Caratteristiche della piattaforma in quanto ad elementi, composizione (fasi e livelli), esperienza utente;
- Competenze tecniche e trasversali dei candidati analizzate dalla piattaforma e metodologie usate per la rilevazione;
- Benefici ottenuti dalle aziende in seguito all'implementazione di queste soluzioni.

3.3 Generali Job Talent¹¹

Il social recruiting è sicuramente uno degli strumenti di selezione più utilizzato negli ultimi tre anni. La capacità di raggiungere molte persone contemporaneamente con un dispendio di tempo minimo lo rende uno dei metodi più efficaci per reclutare personale.

Generali Italia, la più grande compagnia assicurativa italiana (terza a livello mondiale dopo Allianz e Axa, con oltre 70000 dipendenti in tutto il mondo e 68.5 mld di € di fatturato) con la collaborazione di LiveXtension, agenzia di marketing e comunicazione digitale, ha implementato dal 2015 sul proprio sito un percorso online a punti per la selezione di due posizioni di “Family Solution Planner” aperte. Il candidato ha un tempo massimo di sessanta ore per completare la serie di step e potersi quindi proporre all’azienda.

Alla base dell’intero sistema di valutazione dei candidati vi è la gamification che sfruttando le proprie meccaniche stimola e misura le capacità dell’utente nella risoluzione dei problemi proposti. L’intero Job Talent è integrato nel gestionale di Generali, in modo tale che ogni agenzia sul territorio possa avere accesso all’elenco di candidature sottoscritte.

Con Job Talent la selezione dei candidati passa attraverso la valutazione della capacità di lavorare per obiettivi e incentivi, il mettersi in gioco per superare le sfide attraverso la Gamification, la capacità di utilizzo delle reti di relazioni, sia reali che virtuali a mezzo social network, andando a generare lead, contatti e, per l’azienda, contratti (Giubertoni, 2015).

3.3.1 Obiettivi e Bisogni da soddisfare

Come riferito in una comunicazione personale dalla dott.ssa Marica Andreotti, Project Manager di LiveXtension per il progetto Generali Job Talent, “La posizione per le quali è stato creato Job Talent, quella di “family solution planner”, era un ruolo che presentava da tempo ampio turnover e faticavano a giungere numeri consistenti di candidature all’azienda per una selezione accurata ed efficace del personale. (..) Le richieste pervenute da Generali erano da un lato quelle di sviluppare una piattaforma che portasse un numero cospicuo di candidature per la posizione

¹¹ Sitografia relativa al caso:

<http://www.engage.it/aziende/generali-job-talent-un-social-game-per-trovare-lavoro-firmano-general-italia-e-livextension/44908#HatAkWYB3RYxdDwQ.97>

<https://www.generalijobtalent.it/#/>

<https://www.tuttointermediari.it/?p=10395>

<http://www.livextension.com/>

<http://www.livextension.com/projects/generali-job-talent/>

<https://www.buzzes.eu/blogit/2015/10/social-recruiting.html>

ricercata e dall'altra di riuscire a svolgere una fase di preselezione in modo più snello, accurato e preciso”.

Pertanto tra le fasi della selezione del personale (vedi Capitolo 2 del presente elaborato) questa piattaforma ha preso in considerazione in particolare il reclutamento e la preselezione, soprattutto riguardo allo screening delle candidature, componente notoriamente molto dispendiosa di tempo per i selezionatori.

Tra gli obiettivi impliciti della campagna inoltre vi era la possibilità di Generali di avvicinare il proprio brand alle generazioni più giovani, dando a giovani talenti la possibilità di un percorso di carriera nel ramo assicurativo. La soluzione migliore proposta dagli sviluppatori di LiveXtension per soddisfare i bisogni espressi dal business di Generali Italia è stato identificato nello strumento della gamification.

3.3.2 Caratteristiche e competenze rilevate

Job Talent è sviluppato su una piattaforma social attraverso la quale ogni candidato si confronta con delle prove che fanno emergere i suoi punti di forza e di debolezza, ma soprattutto lo rendono consapevole di questi. Il compito della valutazione è stato affidato a degli algoritmi sviluppati da LiveXtension che si integrano con i più validi test psico-attitudinali.

Le competenze che vengono sondate attraverso questa applicazione della gamification comprendono la consapevolezza e l'immagine di sé, la trattativa e l'orientamento al cliente, la capacità analitica, il riconoscimento di schemi, la precisione e l'orientamento al risultato fino al teamwork e alla capacità di creare e gestire reti con altre persone.

All'inizio dell'intero processo vi è lo Step “Beat the Bot”. In questa fase, implementata nell'ultimo anno, vengono sottoposte all'utente domande di cultura generale che indagano conoscenze di storia, geografia, matematica e lingua italiana. Al termine di queste viene assegnato un punteggio che si sommerà ai punteggi delle fasi successive.



Figura 3.1 – Screenshot da piattaforma: Generali Job Talent banner di presentazione

Il percorso successivo si suddivide in quattro fasi che, come ho avuto modo di valutare personalmente iscrivendomi alla piattaforma, l'utente può scegliere di svolgere anche in ordine sparso (Figura 3.1):

- Chi sei?

In questa fase viene chiesto all'utente di presentarsi attraverso tre modalità: una prima descrizione di sé stessi in 140 caratteri (lunghezza massima di un post di Twitter), la creazione del proprio avatar personale, con le caratteristiche che più rappresentano il candidato, e infine la registrazione di una video-presentazione di 30 secondi. In questa fase vengono studiate principalmente la capacità di mettersi in gioco, andando a vedere se la persona tende ad essere più o meno introversa, e la sua coerenza nelle tre fasi di presentazione. Particolare importanza a livello di selezione è rivestita dalla video intervista che, come riferito dalla dott.ssa Andreotti, è una sorta di colloquio nel quale l'utente si racconta e cerca di fare breccia nel selezionatore. Questa fase fornisce al selezionatore un'idea di massima sulle caratteristiche del candidato a livello di personalità, pur senza sostituirsi al vero colloquio individuale di selezione, che avverrà in un eventuale secondo tempo.

- Come ti comporti?

In questo livello si sondano le capacità negoziali del candidato, cioè come si comporta in relazione alle altre persone e la sua predisposizione commerciale. La valutazione avviene per mezzo di una simulazione di vendita in un'agenzia di viaggi con domande bivio (due opzioni di scelta) poste all'interno di un video, che indirizzano diversamente l'esperienza a seconda delle risposte fornite. L'obiettivo è quello di testare il comportamento del

candidato nei confronti di un cliente, andando a valutare competenze come l'orientamento al cliente o la persuasione (anche se le domande bivio e il pattern di risposte definito limitano l'interazione). Ad ogni risposta esatta o migliore il video si indirizza verso una situazione differente, fino a concludersi nel migliore dei casi con la vendita del pacchetto di viaggio al cliente, se l'utente ha risposto nel modo migliore possibile alle domande. Avendo testato personalmente la piattaforma si può affermare che vengono premiate in modo consistente l'attenzione al cliente, l'ascolto delle sue esigenze e l'orientamento al servizio, piuttosto che la vendita immediata del pacchetto più vantaggioso per l'agenzia. Inoltre in questa fase vengono sottoposte delle domande a punteggio di risposta da 0 (mai) a 5 (sempre), attraverso le quali si sondano competenze relazionali con i colleghi sul posto di lavoro.

- Cosa sai fare?

Attraverso l'uso di tre mini-game vengono approfondite le capacità matematiche, linguistiche e logiche, nonché la pazienza e la precisione dei candidati.

In Figura 3.2 vengono riportati due esempi di giochi. In quello a sinistra (ripreso dal celebre Ruzzle) l'obiettivo è quello di creare il maggior numero di parole con le lettere a disposizione, spostandosi di solo una casella, nel minor tempo possibile. Nel secondo invece, utilizzando una gru oscillante, si deve riuscire a costruire un palazzo delle Generali mettendo uno sull'altro i piani dell'edificio. Lo scopo di questi giochi è quello di testare non solo delle competenze di base degli utenti ma anche la loro perseveranza nella sfida, dato che soltanto completando tutte le prove si può ottenere un punteggio alto. In questo livello le competenze analitiche e di problem solving sono il target principale dell'analisi.

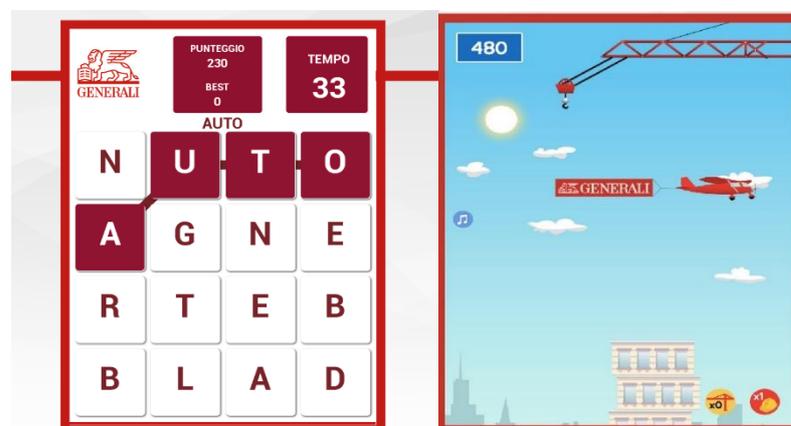


Figura 3.2 – Screenshot da GeneraliJobTalent.it: esempi di mini-game della fase Cosa sai Fare

- Che rete hai?

L'ultimo tassello del puzzle punta a coinvolgere nel progetto anche la rete di contatti dell'utente. In pratica, il candidato dovrà condividere la piattaforma via social o via mail per poter incrementare maggiormente il proprio punteggio. Per ogni nuovo candidato reclutato in questo modo, l'utente riceverà un bonus pari al 10% della singola performance degli utenti da lui portati nella piattaforma che andrà a sommarsi al suo corrente punteggio in classifica. Lo scopo di questa fase è da un lato valutare la leadership sui social del talento e dall'altro rendere virale l'iniziativa di Generali. Da non sottovalutare è anche l'analisi di comportamenti di relazione con gli altri, quali possono essere la costruzione di reti, il che potrebbe essere predittivo del possesso della competenza teamwork.

3.3.3 Gamification: Elementi e Design

Job Talent propone una gamification completa, che coniuga molti degli aspetti teorici di questo strumento con una spinta notevole portata dal digital. Lo strumento del social network infatti è un punto cardine intorno a cui ruota la possibilità di diffusione virale della piattaforma e quindi un numero maggiore di candidature. Di seguito si analizzeranno gli elementi che rendono caratteristica questa soluzione.

- Storia e narrazione: in questo caso la narrazione finalizzata a coinvolgere l'utente non è di un fattore esterno, ma è l'utente stesso che racconta la propria storia, la quale si alimenta nelle quattro fasi di cui è composta l'esperienza utente (Chi sei?, Come ti comporti?, Cosa sai fare?, Che rete hai?). Soprattutto nella prima fase l'utente in prima persona deve esporsi con la propria presentazione/promozione.
- Badge, Avatar, Ricompense e Leaderboard: l'esperienza che viene creata nella piattaforma di Job Talent è limitata temporalmente alle sessanta ore per lo svolgimento della prova, una tempistica decisamente corta. Tuttavia l'utente è fortemente coinvolto a svolgere le prove e i badge, dopo ogni livello completato, sono disponibili allo sharing sui propri profili social. La creazione del proprio avatar, invece, è presente nella fase "Chi Sei" ma non viene approfondito nelle fasi successive con evoluzioni dello stesso; si limita a comprendere che immagine di sé vuole dare l'utente. La leaderboard invece è un elemento fondamentale. Essendo quello di Generali un reclutamento basato sui punti ottenuti in classifica, è possibile tenere monitorato, una volta concluse tutte le fasi, il proprio piazzamento. Questo può essere modificato ex-post grazie all'influenza che possono avere

i punti ottenuti dal contributo dei propri “alleati” reclutati tramite la fase 4 di “Che rete hai?”.

- Contesto: all’interno di tutto il percorso dell’utente vi è sicuramente molta dinamicità. Il fattore tempo mette pressione durante i giochi di “Cosa sai fare?”, mentre i fattori pazienza, concentrazione e precisione rendono impegnative le “fasi di colloquio di vendita” e il gioco della costruzione dell’edificio. Sicuramente è un contesto che coinvolge l’utente e accende la competizione quando alla fine si vedono il proprio piazzamento e la differenza con i leader della classifica.

3.3.4 Benefici Ottenuti

I benefici ottenuti da Generali a livello di reclutamento sono stati sorprendenti, più di 10000 candidature nei primi cinque mesi dall’apertura dell’iniziativa, a fronte di poche candidature nelle precedenti campagne di reclutamento (Andreotti, 2018, comunicazione personale).

A livello di preselezione la piattaforma permette di snellire e velocizzare questa fase, fornendo ai recruiters, ben prima del colloquio conoscitivo, una serie di informazioni utili a scegliere i profili più idonei da incontrare (Varpi, 2015). Inoltre dato che le prove di preselezione sono totalmente svolte in automatico a livello di piattaforma, i tempi necessari a svolgere questo processo sono totalmente azzerati e ai recruiter viene richiesto solo l’impegno di tempo nel visualizzare le migliori candidature provenienti dalla classifica.

Lo screening delle candidature è d’altro canto limitato alla posizione di “Family Solution Planner”, ma, grazie alla possibilità di accedere da ogni agenzia Generali sul territorio italiano al database di Job Talent, in futuro potrebbero esserci sviluppi per l’utilizzo di questo strumento anche per il reclutamento e la selezione di altre figure professionali.

3.3.5 Tabella riassuntiva del Caso Generali Job Talent

Bisogni da soddisfare	Competenze rilevate	Gamification	Benefici ottenuti
<p>Ampliare la base di candidature per il ruolo di “Family Solution Planner”;</p> <p>Alleggerire la fase di screening dei CV e la fase di valutazione;</p> <p>Migliorare la presenza dell’azienda sui social e rispetto alle nuove generazioni.</p>	<p>Nella fase “chi sei?” si sonda la propria consapevolezza di sé;</p> <p>Fasi “come ti comporti?” e “cosa sai fare?” sondano gestione di sé, consapevolezza degli altri e gestione delle relazioni;</p> <p>Nella fase “che rete hai?” si studia la lead sui social e il team-working.</p>	<p>Competizione online direttamente con altri utenti;</p> <p>Utilizzo di mini-game per sondare competenze specifiche;</p> <p>Utilizzo dello sharing come metodo di coinvolgimento di altre persone.</p>	<p>Fase di preselezione completamente integrata nel gestionale del personale di Generali;</p> <p>Disponibilità in tempo reale di tutte i profili in ogni agenzia Generali;</p> <p>Screening automatico dei migliori talenti per ramo assicurativo.</p>

3.4 Unilever Future Leaders Programme (UFLP)¹²

I problemi principali del recruitment nelle grandi multinazionali sono da un lato la mole di candidature che pervengono ai reclutatori da parte del mercato del lavoro per ogni singola offerta e dall'altra la poca disponibilità di tempo da parte dell'azienda di seguire l'intero processo in modo efficiente. Inoltre il problema ancora più grave è che non riuscendo a monitorare in modo efficace le candidature si rischia di perdere delle opportunità di inserimento di profili che potrebbero rivelarsi interessanti.

Unilever, gigante mondiale anglo-olandese dei beni di consumo, che nel suo paniere di brand trova oltre 400 marchi da milioni di dollari di fatturato (fatturato totale del gruppo oltre i 48 mld di €), presentava il problema di seguire efficacemente le candidature e in seguito di riuscire a svolgere le interviste con il metodo tradizionale, soprattutto per quanto riguarda i giovani talenti. Avendo inoltre più di 170'000 dipendenti in tutto il mondo la necessità di continuare a rinnovarsi era fondamentale per la salute del business.

La soluzione trovata non è stata quella di andare in cerca personalmente dei migliori talenti ma lasciare che i talenti si proponessero all'azienda e facessero loro la prima mossa. Non solo, ma è stata data loro la possibilità attraverso l'intelligenza artificiale (IA) e la gamification di fare sfoggio delle proprie abilità, che altrimenti avrebbero potuto passare inosservate in un colloquio tradizionale o in un career day tradizionale, a cui molto spesso le multinazionali ricorrono per l'*hiring* dei talenti nelle università.

Per risolvere questi problemi Unilever ha stretto una partnership con HireVue e Pymetrics. La prima, HireVue, è una piattaforma che offre strumenti di recruiting, video interviste, valutazioni e coaching in un'unica piattaforma. La seconda è una startup che lavora con l'intelligenza artificiale, la cui mission è "rendere il mondo più giusto". Attraverso l'IA infatti si eliminano dei problemi di assunzione legati a discriminazioni razziali, sessiste, classiste e di qualsiasi altro tipo. Tutti i candidati svolgono lo stesso test che viene valutato da un'intelligenza artificiale e non umana: il nome, il genere, l'età, il colore della pelle sono fattori non contemplati.

¹² Sitografia relativa al caso:

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

<https://misskyokokasamatsu.wordpress.com/>

<http://www.net-expert.it/intelligenza-artificiale-e-gamification-assunzioni-unilever/>

<https://www.spindex.it/it/blog/ai-recruiting-gamification>

3.4.1 Obiettivi e Bisogni da soddisfare

Con UFLP l'azienda vuole riuscire a integrare all'interno del proprio organico dei giovani talenti, appena laureati, che possano portare avanti e gestire come leaders in modo brillante il business di Unilever. L'orientamento ai giovani è testimoniato dalla scelta di affidarsi ad una piattaforma di gamification, che riesca a intercettare i bisogni dei giovani e li possa aiutare a trovare la loro carriera; infatti, come si vedrà in seguito, viene offerto un vero e proprio servizio orientamento al mondo del lavoro tramite il feedback al termine del processo di preselezione.

In secondo luogo l'obiettivo da raggiungere dal lato recruitment è di riuscire a creare una piattaforma efficiente che riesca a gestire la fase di preselezione e inoltrare alla fase di assessment soltanto i profili più talentuosi.

Il terzo bisogno è senza dubbio quello di diminuire i tempi dedicati allo screening dei curriculum da parte dei recruiter, in modo da entrare in gioco con un profilo già selezionato dai migliori algoritmi utilizzati dagli esperti di Pymetrics.

3.4.2 Caratteristiche e competenze rilevate

Alla base dell'intero processo è necessario che i candidati rispondano agli "Standard di Leadership" redatti da Unilever a monte del processo. Il modello di leadership di Unilever prevede: *growth mindset* (voglia di vincere e di crescere, leadership competitiva); *consumer & customer focus* (leadership finalizzata all'obiettivo, focalizzazione sui consumatori e sui clienti); *bias for action* (velocità nel processo decisionale, assumersi il rischio, leadership come azione); *accountability & responsibility* (capacità di responsabilità dei risultati, leadership orientata alla performance); *building talent and teams* (sviluppo delle capacità delle persone, leadership orientata alle persone).

Il programma si divide per questo motivo in due parti a seconda del canale di ingresso in azienda: una dedicata agli *internship programs* e una dedicata ai *graduate programme UFLP*. Mentre nel primo caso ai candidati per il tirocinio, di norma curriculare, viene sottoposta in primo luogo, dopo l'application form, un'intervista telefonica e in seguito un colloquio conoscitivo, per i graduate invece le fasi del processo si fanno più dinamiche.

Analizzando le fasi del processo di Unilever Future Leaders Programme:

La prima fase consiste in un application form sulla piattaforma di Unilever, caricando il proprio curriculum o importando direttamente il profilo LinkedIn. Questo passaggio ha permesso ad

Unilever di evitare i grandi eventi di meeting nelle Università per il reclutamento dei giovani candidati che restituiscono dati poco utili e solo sommari riguardo alle vere potenzialità della persona.

La seconda fase è invece orientata al processing della richiesta del candidato: l'algoritmo della piattaforma analizza la richiesta e accetta le candidature che sono in linea con la posizione aperta.

La parte più interessante del processo è la terza fase, nella quale i candidati accettati hanno venti minuti di tempo per cimentarsi, con la app disponibile dal proprio smartphone, in 12 giochi che testano i tratti cognitivi, sociali ed emotivi della persona sfruttando i metodi più accreditati per lo studio dei caratteri psico-attitudinali. Oltre ad abilità linguistiche e matematiche, Pymetrics valuta alcune capacità, tra cui la percezione del rischio, la memoria a breve termine, l'attenzione ai dettagli, la concentrazione sotto pressione, la rivelazione delle emozioni, la correttezza. L'algoritmo di machine learning poi determina quali tratti della personalità corrispondono alle migliori prestazioni richieste per specifici ruoli in azienda (Barzon, 2014). Lo scopo di questi giochi è riuscire a valutare le abilità del candidato sotto pressione e associarli ai loro talenti naturali. Al termine di questa fase, in cui secondo Unilever vengono scremati dal 60 all'80% dei candidati, viene inviato a tutti i partecipanti un feedback di valutazione sulla loro prova, andando ad elencare i punti di forza e di debolezza.

Durante la quarta fase segue un'intervista digitale registrata in proprio dal candidato che risponde ad un set di tre domande ipotetiche accompagnate da un business case, normalmente incentrate sulle problematiche generali con cui la multinazionale si trova a confrontarsi a livello mondiale. Attraverso un programma di riconoscimento facciale e vocale i selezionatori riescono a decifrare dei caratteri della persona dalla velocità e la qualità del parlato, dal tono di voce, dalle espressioni facciali.

L'ultima fase si apre soltanto a quei candidati che hanno superato brillantemente le fasi precedenti. Essi si cimenteranno in una intera giornata di assessment nel Discovery Centre di Unilever, dove potranno vivere una giornata-tipo di lavoro nell'azienda, lavorare su un progetto di un reale caso di business; al termine dell'esperienza i recruiter decideranno se assumere o meno la persona.

Misurazioni e Feedback

Unilever Future Leaders è un programma di gamification che nella sua snellezza e semplicità svolge il compito di indagare competenze e abilità in modo sorprendente. Come si può vedere in Figura 3.3 (di seguito) vi sono numerose aree psico-attitudinali che vengono analizzate. In ogni

gioco sono presenti più componenti che poi vengono riassunte nel feedback di sintesi. Queste possono andare dalla durata dell'attenzione alla velocità di pianificazione fino alla flessibilità nel multitasking. Si può dire che la maggior parte delle competenze sondate sono di carattere analitico ma alcune possono andare a indagare competenze legate alla gestione di sé, ad esempio riguardo alla concentrazione e alla resistenza alle distrazioni. Come si può ben notare sono competenze fondamentali da possedere in un ambiente dinamico e complesso come quello di una multinazionale. I giochi vengono messi a sistema con la parte di intervista video, forse quella che più di tutte sonda l'aspetto emotivo del candidato. Il programma non si limita a fornire il feedback soltanto sui games ma fornisce un documento di orientamento anche rispetto alle aree di competenze del candidato per il proprio percorso di carriera. Vengono date delle valutazioni oggettive, parametrizzate a delle medie provenienti dal database del programma, che forniscono degli indici di compatibilità con la mansione che si desidera svolgere. Come si può vedere in Figura 3.4 viene stilata una lista di ruoli organizzativi che secondo l'algoritmo sono maggiormente compatibili con il profilo del candidato. Questa componente del programma è quella che ha riscosso il maggior successo tra i candidati, anche quelli scartati, poiché costituisce qualcosa di utile e tangibile che rimane al candidato, basato su osservazioni oggettive e scientificamente provate con l'aiuto sempre più influente dell'intelligenza artificiale.

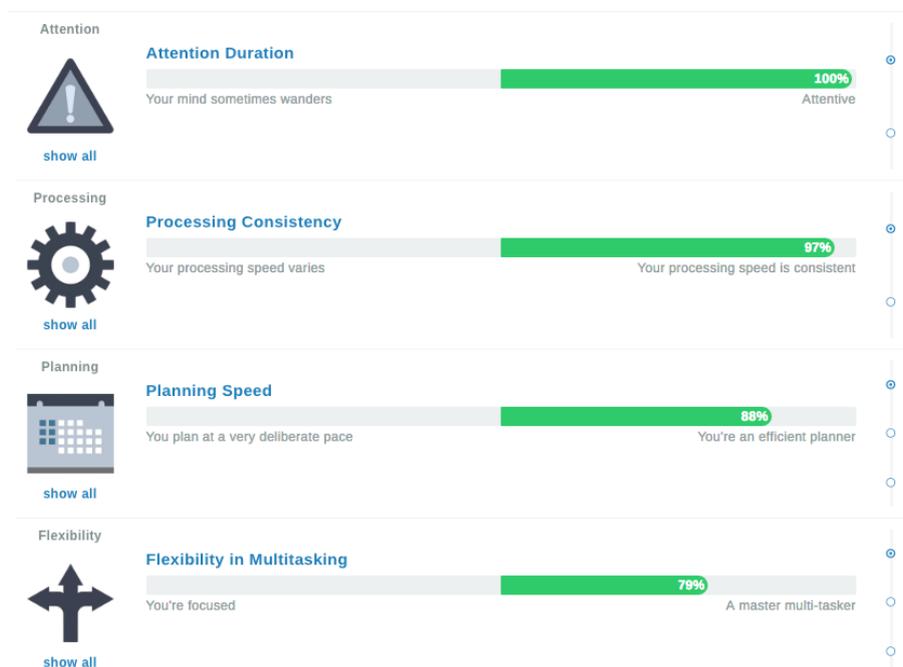


Figura 3.3 – Schermata di valutazione finale: Unilever Future Leaders Programme

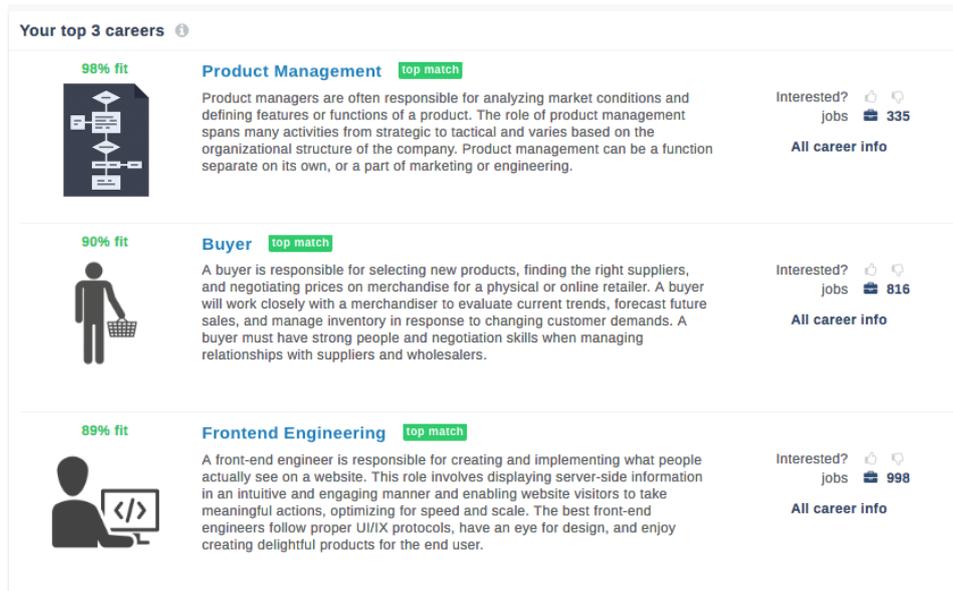


Figura 3.4 – Schermata di suggerimento di percorsi di carriera: Unilever Future Leaders Programme

3.4.3 Gamification: Elementi e Design

Il sistema di gamification utilizzato da Unilever è basato su una suite di Pymetrics (software house che applica metodi tecnologici innovativi a supporto del recruiting). Il sistema di giochi all'interno della piattaforma è orientato a fornire un report finale all'utente, una caratteristica molto interessante al di là del risultato finale del processo. Come viene riportato da Unilever nei primi 90 giorni dopo l'avvio del programma si è passati da 15000 a 30000 candidature nello stesso periodo dell'anno precedente. Si stima però che vi sia stato un risparmio grazie a questo sistema di più di 50000 ore di lavoro impiegato nei colloqui (Maestri, Polsinelli e Sassoon, 2015).

Gianfranco Chimirri, HR Director Unilever Italia, ha spiegato che : *“In una società ormai digitalizzata, abbiamo pensato di snellire e accelerare il processo di recruiting integrando l'utilizzo di nuovi device, connessioni sempre più veloci e disponibili e linguaggi contemporanei che permettono al candidato di esprimersi al meglio.”*

- Storia e narrazione: all'interno della piattaforma Unilever-Pymetrics non viene coinvolto l'utente attraverso lo storytelling, il processo è molto schematico e i giochi si susseguono a ritmo serrato dando poca ampiezza all'esperienza e focalizzandola molto sul risolvere i problemi posti. L'utente è ancora una volta lo storyteller, che attraverso la partecipazione

al programma racconta la propria storia, le proprie caratteristiche e le proprie abilità. I giochi coinvolgono l'utente poiché sono sorprendentemente divertenti e stimolanti.

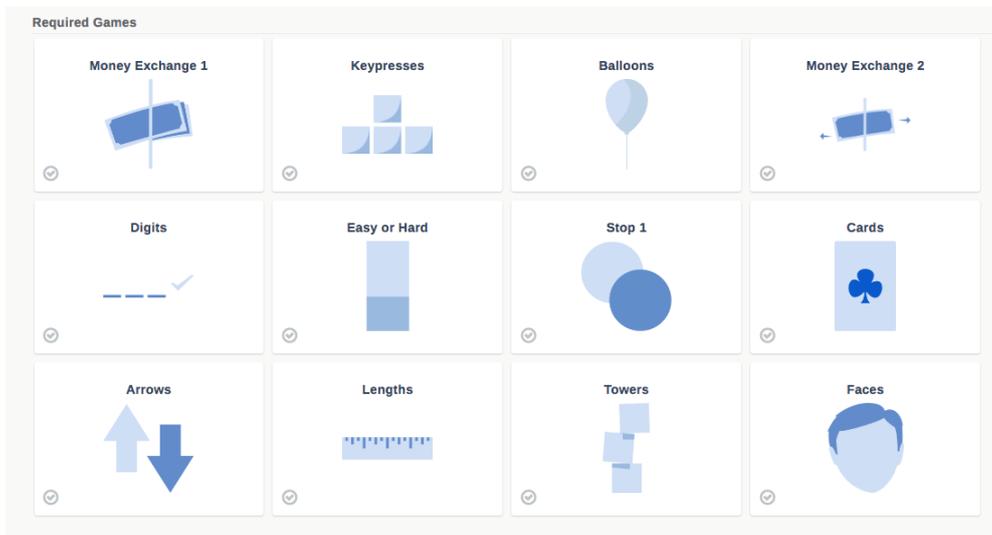


Figura 3.5 – Schermata riepilogativa dei giochi: Unilever Future Leaders Programme

- Badge, Avatar, Leaderboards e ricompense: nessuno di questi elementi si ritrova all'interno di questa serie di giochi, che come detto precedentemente essi sono mirati all'analisi delle caratteristiche e delle competenze del candidato. Può essere definita come una gamification senza fronzoli, che mira al sodo, lasciando alla potenza del gioco (e ai meccanismi tecnologico-scientifici) libertà di azione.
- Contesto: sicuramente il tempo limitato per ogni gioco, lo studio della capacità di attenzione e di concentrazione impongono all'utente un certo grado di stress, utile per far emergere le migliori potenzialità. La ricompensa che viene fornita con il feedback e la valutazione sul proprio operato è un elemento di impagabile importanza.

3.4.4 Benefici Ottenuti

I benefici ottenuti attraverso UFLP si possono dividere tra lato azienda e lato utente.

Si è detto che l'obiettivo della multinazionale con questo programma era quello di riuscire a ringiovanire la propria organizzazione tramite anche l'utilizzo del digital. Inoltre i principali benefici derivanti da questo strumento e dall'introduzione dell'intelligenza artificiale nel processo si sono dimostrati la capacità predittiva della piattaforma riguardo le potenzialità dei candidati e il ridimensionamento del tempo impiegato dai selezionatori nella fase di preselezione. Infatti il selezionatore entra in gioco solo nel Discovery Centre andando così a convogliare gli sforzi in un'unica attività, per altro estremamente dispendiosa di tempo, che potrà essere svolta con

maggiore precisione. All'atto pratico la piattaforma implementata da Pymetrics ha permesso di sondare le competenze necessarie previste per il ruolo dal Leadership Model di Unilever.

Dal lato utente si possono riscontrare dei benefici sorprendenti, anche per coloro che non vengono selezionati. La presenza, infatti, di un feedback al termine delle prove che consegna all'utente una sorta di orientamento di carriera è stato uno degli elementi di maggiore successo del progetto presso gli utilizzatori. Il ruolo innovativo della gamification ingaggia, inoltre, l'utente portandolo ad impegnarsi e a divertirsi con i giochi proposti, rendendo anche in questo caso la fase di preselezione meno pesante e più divertente per l'utente.

3.4.5 Tabella Riassuntiva del Caso UFLP

Bisogni da soddisfare	Competenze rilevate	Gamification	Benefici ottenuti
<p>Riuscire a ingaggiare giovani talenti provenienti dalle Università</p> <p>Ridefinire la fase di preselezione in modo più snello ed efficace</p> <p>Inoltrare alle fasi successive di selezione soltanto i profili migliori</p>	<p>Le fasi studiano in modo parallelo le competenze chiave descritte dagli "Standard of Leadership"</p> <p>Principali riscontri sono: capacità di attenzione, concentrazione, velocità nel pianificare e nel risolvere i problemi, tasso di distrazione.</p>	<p>Si trova principalmente nei 12 giochi proposti all'interno della piattaforma.</p> <p>Il contesto nel quale si è inseriti è molto veloce e dinamico, i tempi ristretti per ogni prova mettono pressione all'utente.</p> <p>Non vi è presenza di classifiche.</p>	<p>Lato azienda: snellimento della fase di preselezione, qualità migliore dei candidati, risparmio di tempo per i selezionatori;</p> <p>Lato utente: minore pressione e difficoltà nella preselezione, maggior coinvolgimento nelle attività, feedback finale di orientamento.</p>

3.5 MSC Crociere: Inner Island¹³

Precedentemente si è parlato dello sdoganamento della selezione del personale dal classico processo di screening dei curricula con intervista e valutazione. Inner Island, progetto di MSC Crociere, compagnia di navigazione tra le più importanti (occupa più di 15000 dipendenti con un fatturato di 9 mld di €) in collaborazione con i *digital creator* di “We are Social”, porta un caso particolare rispetto a quelli visti fino a qui. Infatti vengono coniugati nel progetto da un lato l’interesse per il recruitment e dall’altro delle ricerche di marketing per un target specifico di mercato.

Il progetto è stato aperto nel 2015 a tutti i ragazzi e le ragazze tra i 18 e i 25 anni che volessero cimentarsi in un’esperienza di tirocinio formativo nell’ambito delle quattro aree fondamentali del business di MSC: destinazioni, ristorazione, intrattenimento e benessere. Il numero dei posti disponibili per l’esperienza lavorativa era limitato ad otto, con disponibilità di partecipazione da Italia, Francia, Germania e Spagna. La piattaforma è rimasta aperta per circa quattro mesi, con una campagna di comunicazione che invece si è estesa addirittura a nove.

Attraverso la piattaforma di Inner Island (letteralmente, isola interiore) i potenziali candidati avevano la possibilità di dimostrare il proprio potenziale e le proprie passioni e talenti tramite dei contenuti creativi e dei mini-game attentamente selezionati e condivisi attraverso la piattaforma social (Guerrieri, 2015). I canali social e la potenza degli strumenti digital hanno potuto dare ai partecipanti la libertà di esprimere le proprie idee e le proprie passioni riguardo il business di MSC, andando in seguito a risolvere un business case, appunto calato sulle principali attività dell’azienda. Il modo migliore per coinvolgere questo target di candidati era quello di approcciarli con il linguaggio a loro più caro e divertente: quello dei videogames.

La storia che accompagna l’utente nell’intera avventura ludica è la costruzione della propria isola virtuale per l’esperienza di vacanza ideale secondo le proprie preferenze. Ogni utente può scegliere diversi *pattern* di sviluppo dell’isola scegliendo tra elementi climatici, luoghi di interesse

¹³ Sitografia relativa al caso:

<http://www.sociallistening.it/inner-island-msc-crociere-fa-recruiting-con-social-e-gamification/>

<http://www.engage.it/social/msc-crociere-punta-sui-giovani-progetto-digital-inner-island/30867#40weF1vgG2vEW43X.97>

<https://wearesocial.com/it/case-studies/msc-cruises-inner-island>

<http://www.pubblicomnow-online.it/2015/02/msc-crociere-si-rivolge-studenti-laureati-inner-island-we-are-social/>

<http://www.gameifications.com/case-study/inner-islands-di-msc-crociere-porta-la-gamification-nel-recruiting-in-italia/>

storico o naturalistico, luoghi di intrattenimento e svago, senza far mancare i punti di ristoro o lo shopping.

3.5.1 Obiettivi e Bisogni da soddisfare

Dalla comunicazione personale con gli accountant di progetto di *We are social*, emerge che i bisogni principali da soddisfare con questa piattaforma per MSC erano da un lato riuscire a creare un progetto che coinvolgesse il target scelto e dall'altro riuscire a instaurare un rapporto con questo target, il tutto in un periodo molto importante per l'azienda. Infatti si sta parlando degli anni in cui MSC ha registrato un momento particolarmente positivo, con la costruzione di ben 14 navi, comprese due ammiraglie. L'importanza del progetto era quindi riuscire a comunicare con un target nuovo per l'azienda: una fascia di mercato che, per vari motivi, sceglie di rado la crociera come viaggio-vacanza e predilige molto di più invece l'avventura. Il coinvolgimento dei ragazzi dai 18 ai 24 anni era ritenuto fondamentale per intercettare i loro bisogni e le loro idee riguardo il business di MSC.

In secondo luogo è stato instaurato un progetto di digital recruitment che andasse a stimolare ancora di più il coinvolgimento dei giovani all'interno della piattaforma, con l'obiettivo di proporsi per un'esperienza lavorativa in MSC. La soluzione più idonea non è stata quella di sviluppare una piattaforma standard di reclutamento, ma in base al target scelto è risultato migliore lo strumento della gamification, sfruttando lo strumento del gioco come linguaggio universale di coinvolgimento, cercando di rendere il più leggero possibile il processo di preselezione. Con l'utilizzo del gioco l'utente non si rendeva conto che venivano studiate le sue skills. L'implementazione all'interno di questa piattaforma di strumenti di studio delle soft skills doveva migliorare la fase di selezione, scremando le candidature in modo da evidenziare quelle in linea con i valori e le competenze cercate dall'azienda.

3.5.2 Caratteristiche e competenze rilevate

Fin dal nome della piattaforma si può intuire l'indirizzo del progetto: "Island" è sicuramente un riferimento al business della compagnia di crociere ma può essere anche simbolo della ricerca da parte della compagnia dei migliori talenti (le isole) nel mare sconfinato (il mercato del lavoro) (Perinot, 2015); "Inner" si può collegare alla ricerca nella sfera personale dei candidati delle loro passioni, delle loro idee, espresse nel business game proposto.

Inner Island si sviluppava intorno a tre fasi. La prima era una fase di data collecting, nella quale l'utente inseriva i propri dati all'interno del sistema oppure attraverso il proprio account Facebook. Veniva generata così un'isola nel gioco che era in seguito l'oggetto delle successive fasi. Quest'isola poteva essere modificata attraverso la risposta a delle domande riguardo le quattro aree di business (destinazioni, ristorazione, intrattenimento e benessere), andando a creare delle attrazioni all'interno della propria isola virtuale. Potevano essere richieste delle informazioni di preferenza all'utente che vanno a configurarsi come delle domande attinenti a come voleva che il suo soggiorno ideale fosse svolto. Il tutto veniva operato a mezzo di domande *multiple choice* e una domanda aperta a completamento libero alla fine del percorso. Ad esempio, se veniva chiesto di scegliere un animale come spirito guida, questo poteva restituire un tipo di preferenza piuttosto che un'altra a seconda della risposta (Vitale, 2015).

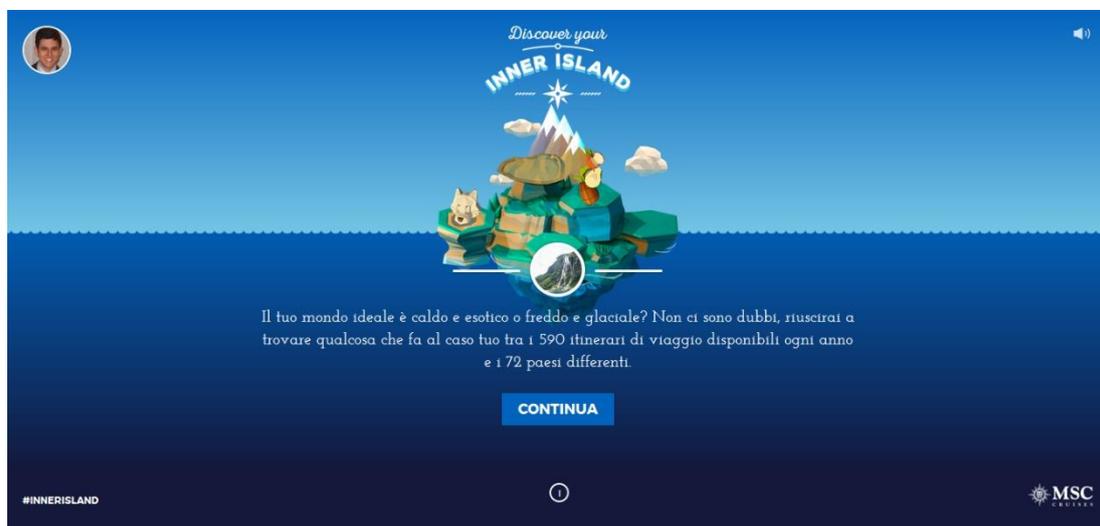


Figura 3.6 – Screenshot da applicazione Inner Island: Esempio di feedback sull'isola in base a preferenze utente

Questa raccolta di dati consentiva al programma di correlare le preferenze dell'utente con la propria Inner Island generando una cartolina dell'isola, personalizzata in base alle risposte date, condivisibile attraverso Facebook o Twitter (Figura 3.6). L'importanza che ricopriva questa fase risiedeva nell'intercettare le preferenze degli utenti riguardo il business delle crociere, per esempio il 58% degli utenti diceva che una componente fondamentale della parte wellness doveva essere la spa. Questa era informazione fondamentale da conoscere per segmentare il target in base alle preferenze.

La seconda fase si configurava nella vera e propria fase di gaming. Attraverso un insieme di tre mini-giochi venivano sondate le capacità di memoria, logiche e di pensiero sistemico del candidato. È importante sottolineare che tutti questi games erano perfettamente integrati nella trama del gioco; in questo modo l'esperienza risultava coerente con quello che è stato narrato e

l'ambiente creato risultava stimolante per l'utente, ingaggiandolo nel processo. L'obiettivo di questa fase era quello di misurare le soft skills del candidato, le sue competenze tecniche, nonché la perseveranza e l'interesse nello svolgere le numerose prove presenti nella piattaforma.



Figura 3.7– Screenshot da applicazione Inner Island: svolgimento del mini-game di logica

In Figura 3.7 è rappresentata la soluzione ad uno dei mini-game presenti sulla piattaforma. Lo scopo di questo gioco in particolare era dare luce alle lampadine dell'isola collegandole tra loro per colore, evitando di sovrapporre i collegamenti con le altre. Le competenze che si sondavano in questi giochi erano di carattere analitico e logico, piuttosto che competenze di carattere emotivo o sociale. Essendo però estremamente basilari a livello di meccaniche non sembrano sviluppati con l'intento di scremare le candidature, ma più con quello di intrattenere l'utente e invogliarlo a continuare nel processo.

La terza fase raggiungeva il livello più importante dell'intero progetto per MSC. Se mentre nelle fasi precedenti MSC era in una posizione di secondo piano, sembrando una sorta di sponsor o empowerment del progetto, in questa fase veniva allo scoperto ponendo direttamente delle domande riguardanti il proprio business ai partecipanti. Gli utenti dovevano indicare la propria data di nascita per confermare di far parte del target idoneo all'azienda, in seguito attraverso un form recapitato loro per e-mail avevano la possibilità di partecipare ad un concorso di idee. Avrebbero dovuto sviluppare un caso aziendale che premiava l'originalità e la coerenza con le attività di MSC nelle quattro aree fondamentali del business dell'azienda (Viola, 2015), ma soprattutto descrivere quello che secondo loro avrebbe reso perfetta la loro vacanza. In sostanza si sta parlando di indagine di preferenze e di caccia alle idee. Come riferiscono i tecnici di We Are Social in una comunicazione personale "venivano consegnati agli utenti degli appunti sulle varie aree di business e per alcune di queste potevano inserire il tocco finale per il miglioramento dell'esperienza. Alcune delle idee pervenute sono state implementate con successo dall'azienda, come ad esempio la costruzione di campi di calcetto all'interno delle navi e l'organizzazione di

tornei durante il viaggio”. Inoltre venivano condivisi con il brand dati utili a migliorarne il posizionamento presso quel target e altre informazioni estremamente utili che in nessun modo alternativo l’azienda avrebbe potuto ottenere con così grande spontaneità e interesse.

3.5.3 Gamification: Elementi e Design

Inner Island presenta alcuni elementi tipici dei videogames mentre per altri aspetti si discosta da ciò che è stato descritto nel Capitolo 1 riguardante la gamification.

Analizzando i singoli elementi:

- Storia e narrazione: elementi tipici dei videogames su cui si fonda l’intera esperienza nella propria isola. La nutrizione del coinvolgimento dell’utente avviene in modo fluido in ogni fase del processo con coerenza e restituendo un feedback tangibile della propria avventura, condivisibile a mezzo social.
- Badge, Avatar e ricompense: sono, viceversa, elementi classici della gamification che vengono che date le caratteristiche del sistema passano in secondo piano in questa soluzione adottata da MSC. Infatti Inner Island non è progettato per un coinvolgimento di lungo termine dell’utente (l’arco temporale è di qualche ora, al massimo di un giorno).
- Contesto: in questa soluzione, dato che non vi sono leaderboards o timer per la soluzione dei quesiti o dei giochi, sicuramente non si mette pressione all’utente. Infatti, l’obiettivo non è quello di andare a sondare competenze di reazione a stimoli o capacità particolari ma è di lasciare spazio alla creatività e alla libertà dell’utente nella costruzione della propria isola ideale.

3.5.4 Benefici ottenuti

Tra i principali benefici, come riferiscono gli sviluppatori intervistati di *We are Social*, si possono trovare quelli relativi al recruitment e quelli relativi al marketing di MSC.

Per il primo tipo, un progetto del genere ha portato sicuramente dei candidati fortemente interessati all’azienda e al suo business, dato anche l’ammontare di tempo da dedicare alla piattaforma da parte dell’utente. “L’effort necessario per svolgere un percorso così strutturato denota, in chi è giunto alla fine dell’intero processo, una motivazione molto forte e un interesse molto importante nel business di MSC, vedendola come una seria opportunità per il proprio

futuro”. Di importanza fondamentale per l’azienda è essere coscienti di portare all’interno dei propri team di lavoro persone fortemente motivate e orientate all’azienda e al cliente.

In secondo luogo dal lato marketing è sicuramente pervenuta all’azienda una mole di informazioni estremamente importanti, vitali per una segmentazione del mercato rispetto al target dei giovani, una fascia di età che, come detto, difficilmente si affaccia al mondo delle crociere. Attraverso questa iniziativa invece si è riusciti a stabilire una comunicazione con questo target, instaurare un rapporto di comunicazione grazie alla grande partecipazione che ha suscitato questo progetto, fornendo all’azienda informazioni vitali per le proprie aree di business.

3.5.5 Tabella riassuntiva del Caso MSC Crociere: Inner Island

Bisogni da soddisfare	Competenze rilevate	Gamification	Benefici ottenuti
<p>Reclutare 8 giovani talenti sotto i 26 anni da inserire in tirocinio nelle 4 aree di business aziendali (social recruiting);</p> <p>Segmentare il mercato delle crociere per giovani 18-24, capire i loro bisogni e instaurare un rapporto con questa generazione</p> <p>Rendere virale l’iniziativa tramite social media.</p>	<p>Fase di quiz e generazione isola: attitudini del candidato, personalità, orientamento verso il business di MSC</p> <p>Fase serious game: competenze di logica, pensiero analitico, pensiero trasversale, pensiero sistemico;</p> <p>Fase studio del caso: creatività, coerenza e competenze tecniche, generazione di idee</p>	<p>Competizione online con avatar, classifiche e punti;</p> <p>Serious game (simulazione virtuale) nella parte di costruzione dell’isola, sviluppo di nuove idee sul business</p> <p>Storia e narrazione sviluppate seguendo il filo logico dell’isola e della sua costruzione</p>	<p>Azienda: Forte ricerca di marketing riguardo le preferenze del target 18-24; Generazione di importanti idee per il business di MSC; Miglioramento dello studio delle soft skills dei candidati ai fini del reclutamento.</p> <p>Candidati: nuovo modo di essere selezionati, migliore esperienza utente.</p>

Capitolo 4, Risultati e Conclusioni

4.1 Risultati

In questo capitolo si procederà ad un'analisi conclusiva dei casi, cercando i punti maggiormente caratteristici, ferme restando le diversità di caratteristiche che ogni piattaforma propone.

L'oggetto di analisi principale è sicuramente la gamification. Nei casi analizzati fino a qui si è potuto osservare come essa sia andata oltre il semplice utilizzo di elementi dei videogiochi in contesti non ludici (Deterding et al., 2011). Infatti vengono aggiunte componenti come la narrazione e il "nutrimento" dell'interesse dell'utente che fanno in modo di catturare l'attenzione del "giocatore" e di mantenerlo maggiormente a lungo sulla piattaforma, a differenza di quello che potrebbe succedere su di una classica piattaforma di recruiting, in cui il coinvolgimento maggiore è l'upload del proprio curriculum. In secondo luogo bisogna notare come i giochi non siano fini a se stessi, ma nascondano al loro interno degli strumenti che permettono di valutare le competenze degli utenti che vi partecipano, spesso senza che questi si accorgano di essere studiati, tanto è il coinvolgimento nell'attività ludica.

È senza dubbio da sottolineare che in tutti e tre i casi analizzati il target di riferimento, come confermato anche dalle interviste, è giovane, proprio perché il linguaggio dei videogiochi si adatta meglio a questo pubblico.

In tutti i casi emerge che la fase del processo di selezione in cui è stata implementata l'esperienza gamificata è stata la fase di pre-selezione. Questa fase, in riferimento alle definizioni portate nel capitolo 2 del presente elaborato, si pone a cavallo tra la fase di reclutamento e la fase di selezione. In particolare è la fase preposta alla ricerca dei candidati tramite la comunicazione dell'annuncio, lo screening delle candidature e la somministrazione di test di valutazione preliminari, senza però sconfinare nella fase di selezione vera e propria che si compone dei vari colloqui o assessment centre.

La motivazione alla base di questa scelta di progetto è molto semplice: la gamification offre dei potenti strumenti per confrontare allo stesso istante migliaia di candidature, che sono sempre più spesso lo scoglio più alto da superare per i recruiter in questa fase. In secondo luogo, grazie all'utilizzo dell'analisi dei big data, dell'intelligenza artificiale e delle meccaniche dei videogiochi, sono state sviluppate piattaforme di gaming estremamente valide dal punto di vista scientifico che analizzano, tramite l'esperienza ludica, determinate competenze possedute dagli utenti, ritenute importanti dall'azienda selezionatrice.

In particolare si vedranno di seguito i principali vantaggi che l'applicazione della gamification ha portato in ognuno dei casi analizzati.

Competenze rilevate

Le competenze sia tecniche che trasversali sono una delle variabili chiave dell'analisi dei profili tramite l'utilizzo dei giochi. Infatti esse fanno da discriminante tra una candidatura con potenzialità interessanti per l'azienda e una mediocre. L'obiettivo di tutte le applicazioni studiate è quello di selezionare, attraverso gli algoritmi su cui si basano i giochi e le attività, soltanto le candidature che manifestano il possesso di competenze importanti per il ruolo e che possono risultare predittive di una performance superiore da parte del candidato.

- **Generali Job Talent:** le competenze che si ritrovano in questo caso spaziano tra tutte le aree del modello di competenze di Goleman (1995), citato nel capitolo 2. La suddivisione in fasi denota nella fase "Chi sei?" un'analisi della personalità e della consapevolezza di sé dell'individuo; nelle fasi "Come ti comporti?" vengono analizzate l'orientamento al cliente e quello al risultato tramite le attività di negoziazione con i video, mentre in "Cosa sai fare?" viene studiata la gestione della propria emotività oltre che le capacità tecnico analitiche (matematica, logica, linguaggio); nella fase "Qual è la tua rete?" in sostanza si va a sondare la capacità di fare networking, anche se compare una competenza che ultimamente può risultare emergente come la leadership sui social media.
- **Unilever Future Leaders Programme:** Unilever propone un ventaglio di attività simile a Job Talent, con un'impronta graficamente meno giocosa e molto più concreta nelle attività presentate. I 12 giochi vanno a sondare competenze logico-matematiche e capacità di analisi, per poi sfociare in competenze trasversali come la gestione di sé per quanto riguarda l'autocontrollo, la gestione del rischio e la concentrazione (orientamento al risultato). Viene a mancare la componente di consapevolezza e gestione degli altri nella parte ludica, anche se viene implementata nella seconda fase del programma di selezione attraverso un assessment centre reale, nella sede della multinazionale. In tutto il programma entrano in gioco non solo la gamification ma anche l'importante supporto dell'intelligenza artificiale che nella fase di videointervista decodifica le espressioni del viso del candidato per rivelarne le emozioni provate.
- **MSC Crociere Inner Island:** l'analisi delle competenze in questo caso è decisamente limitata rispetto alle iniziative viste in precedenza. Le competenze trasversali vengono quasi del tutto lasciate in disparte, lasciando spazio nella parte di gaming alle sole competenze tecnico-analitiche e logico-matematiche. È da ricordare che il focus di questo progetto è diverso da quelli precedenti, non essendo a tutti gli effetti una campagna di recruiting ma piuttosto un'iniziativa di branding di MSC.

Vantaggi per azienda e utenti

Ognuna delle iniziative aveva come obiettivo il portare determinati benefici e vantaggi all'azienda, in alcuni casi a questi è stato affiancato il fornire dei benefici agli utenti, non solo riguardo alla potenziale assunzione.

- **Generali Job Talent:** il principale obiettivo per cui è stata sviluppata questa piattaforma era riuscire a raccogliere profili per una posizione che da sempre era ad alto turnover e con una certa scarsità di candidature. Generali a 5 mesi ha ottenuto oltre 10000 candidature. Inoltre è stato implementato a seguito di questo successo un ulteriore test di cultura generale all'inizio del processo. Le competenze studiate risultano essere estremamente utili per valutare le potenzialità del candidato al fine di poter snellire in modo efficace la fase di preselezione. Per l'azienda inoltre la piattaforma, essendo collegata in tempo reale alle banche dati del gestionale di Generali, può offrire un valido supporto alle ricerche. Per l'utente i principali benefici derivano dalla possibilità di cimentarsi con un metodo di selezione totalmente originale e divertente.
- **Unilever Future Leaders Programme:** i principali benefici che Unilever ha ottenuto da questa sono un importante risparmio di tempo e dunque di costi durante le campagne di selezione. Il candidato infatti non è coinvolto in numerosi colloqui in diversi uffici, i selezionatori si occupano soltanto dei profili passati al vaglio dell'intelligenza artificiale, trovando quindi soltanto candidati fortemente motivati e competenti per il ruolo. Al termine del processo, comunque sia andata la prova del candidato, viene emesso un report che riassume i punteggi che si sono ottenuti durante la prova, evidenziando i punti di maggior successo e quelli di debolezza. In aggiunta ai risultati della prova viene dato anche un report di orientamento al candidato riguardo quelli che, in base al risultato del test, potrebbero essere dei possibili sviluppi di carriera in base alle sue capacità.
- **MSC Crociere: Inner Island:** per analizzare i vantaggi e i benefici di questo caso bisogna ricordare che questa iniziativa è nata da un lato per reclutare giovani talenti per un tirocinio all'interno dell'organizzazione ma dall'altro è stata anche pensata come una potente indagine di mercato per il target di consumer tra i 18 e i 24 anni di MSC. I principali benefici che sono derivati da questa iniziativa sono stati sicuramente una mole molto importante di informazioni sulle preferenze dei consumer di questo target riguardo l'azienda, le mete turistiche preferite, le tipologie di viaggi-vacanza preferiti e altre informazioni di mercato molto importanti per il business. Dall'altro lato, MSC ha regalato agli utenti un'esperienza totalmente nuova di sottoporsi ad una selezione del personale e applicazione di una candidatura. Si potrebbe pensare che tutto il progetto sia riconducibile ad una grande mossa di marketing dell'azienda, per altro assolutamente legittima e ben

riuscita, che attraverso il coinvolgimento di oltre 36000 utenti e più di 6000 Isole create abbia promosso un metodo molto innovativo di fare recruitment, ma anche , e forse soprattutto, digital marketing. Per quanto riguarda la selezione, il progetto si presentava come un processo semplice seppur molto strutturato di gamification fatto in modo che soltanto i candidati maggiormente motivati e coinvolti nelle aree di business di MSC potessero essere selezionati.

La tabella seguente riassume in modo sintetico i vantaggi e i benefici che l'applicazione di questi casi di gamification ha portato sia dal lato dell'azienda che dal lato degli utenti utilizzatori. È di particolare importanza sottolineare come tutte le piattaforme mostrino un forte orientamento all'utente, ma soprattutto, come detto in precedenza, puntino a rendere molto più snella la fase di pre-selezione del personale, permettendo ai selezionatori di dedicarsi ad altre attività demandando le fasi lunghe e noiose della selezione ai colleghi "artificiali".

Tabella Riassuntiva: Vantaggi e Benefici per azienda e utente delle piattaforme

	Generali Job Talent	Unilever (UFLP)	MSC: Inner Island
Benefici Azienda	Preselezione integrata nel gestionale aziendale; Nuovo appeal per posizione in difficoltà e avvicinamento azienda a generazioni più giovani; Miglioramento screening delle candidature e analisi competenze e vantaggio di tempo	Snellimento processo di selezione del personale, vantaggio di tempo e organizzazione degli eventi di selezione; Miglioramento screening candidature	Informazioni di mercato per nuovo segmento, informazioni di preferenze e generazione nuove idee; Sistema di screening delle candidature più accurato
Benefici Utenti	Fase di pre-selezione più comoda e divertente; posizione in graduatoria per comprendere propria situazione	Vantaggi di tempo e comodità per utente; Reportistica dei risultati e servizio di orientamento carriera	Nuovo metodo di partecipazione a selezione; Possibilità di partecipare a miglioramento azienda

4.2 Conclusioni

Con questo elaborato si è voluto mettere in luce l'importanza del ricorso a strumenti informatici e digitali che possano svolgere un ruolo alternativo o sostitutivo per quelle fasi maggiormente complesse della realtà aziendale. In particolare si è approfondita la realizzazione di strumenti basati sulla gamification (utilizzo di elementi provenienti dai videogiochi, in contesti non ludici) e il loro utilizzo nei processi di selezione del personale in ambito di Gestione delle Risorse Umane.

Ciò che emerge dall'analisi dei risultati relativi a tutti i casi aziendali presentati è un notevole vantaggio in termini temporali per l'azienda, grazie allo sviluppo di piattaforme online di gamification che potenziano la velocità di screening dei profili presentati dai candidati. D'altro canto, come nel caso di Unilever Future Leaders Programme, sono presenti forti vantaggi anche per gli utilizzatori. Inoltre è sempre presente un forte vantaggio qualitativo nell'analisi delle competenze dei candidati, grazie ad algoritmi sempre più raffinati scientificamente.

L'evoluzione e la diffusione che può prospettarsi per l'applicazione di questi strumenti è limitata dai forti costi di sviluppo e mantenimento che, al momento, queste piattaforme comportano, nel senso che solo le più grandi realtà aziendali possono permettersi strumenti di questo tipo. Alla base di questi sistemi, infatti, vi è una forte strutturazione dell'intera piattaforma con algoritmi estremamente precisi e sessioni di sviluppo molto complesse e strutturate.

Si può pensare che in futuro la gamification nel recruiting possa diventare sempre più frequente, di per sé seguendo il trend che potrebbe avere la gamification in generale. L'utilizzo di meccaniche dei giochi continuerà sempre più ad affermarsi nei contesti in cui l'applicazione di queste tecnologie può essere sostenuta nel tempo. Attività come la formazione e l'istruzione, l'employee engagement e il performance management possono beneficiare molto di più della gamification proprio perché il coinvolgimento diventa motivo fondante della retention del "cliente", andando ad utilizzare le implicazioni studiate da McGonigal (2011) per il coinvolgimento nello stato di flow (Csikszentmihalyi, 1990) attraverso il quale si massimizzano le conoscenze apprese e il lavoro svolto.

Nel processo di selezione, come si è potuto vedere, questo stato di coinvolgimento è presente soltanto in misura pertinente alla parte di analisi delle competenze e all'engagement dell'utente. In realtà lo strumento dei giochi di per sé non è l'unica modalità con cui si possono sondare le competenze dei candidati in modo efficace; è altresì vero che è l'unico che genera un coinvolgimento così elevato da fare in modo che l'utente, mentre gioca, non si senta sotto indagine e si lasci andare nell'esperienza ludica nel modo più naturale possibile. Attraverso la spontaneità si può cercare di capire quelli che possono essere gli atteggiamenti che una persona poi adotterà

con i colleghi, quando si troverà di fronte ad un problema o semplicemente come condurrà la sua quotidianità lavorativa in azienda.

Essendo però il rapporto con l'utente limitato soltanto a questa attività, risulta che in questo caso l'utilizzo della gamification può essere unilaterale a favore dell'azienda. Pertanto si può concepire questo tipo di applicazione della gamification, oggi, soltanto come strumentale allo svolgere delle attività in modo più "smart", portando, nella maggior parte dei casi, dei vantaggi di costo all'azienda.

Tuttavia applicazioni di questo genere potranno sicuramente trovare spazio e vedranno certamente sviluppi, assecondando anche le nuove tendenze tecnologiche riguardanti l'intelligenza artificiale (IA). Questa, se mai un giorno diventerà davvero diffusa come si prospetta, potrà affiancarsi non solo alla gamification nei metodi di selezione, come si è visto già per Unilever, ma potrebbe addirittura sostituirsi ad essa, magari con l'ausilio della realtà aumentata che nei colloqui di lavoro potrà mostrare direttamente ai selezionatori come un candidato si rapporta con l'ambiente di lavoro.

I nuovi trend del 2018 mostrano come la componente IA sarà sempre più dominante e viene vista sempre più in crescita come uno strumento efficace di recruiting dagli stessi selezionatori. Inoltre si andrà sempre più verso una ricerca qualitativa piuttosto che quantitativa. "L'ultimo Global Recruiting Survey di SocialTalent¹⁴ rivela che un selezionatore vaglia in media 225 candidati per ogni singola posizione, con un tasso di conversione in assunzione dello 0,4%. I recruiter migliori valutano, invece, una media di 91 candidati per posizione, con un tasso di conversione dell'1% e un conseguente aumento di efficienza del 150%. Ciò riporta alla necessità di introdurre nei processi una qualche forma di Intelligenza Artificiale o software automatizzati per la gestione dei candidati che, riconoscendo i requisiti della posizione, siano in grado di passare in rassegna il database dei candidati e creare un punteggio che permetta di identificare quelli più adatti, migliorando l'efficienza dei processi di ricerca e selezione"(Gementi, 2018). Tutto il processo risulta comunque finalizzato ad ottimizzare i tassi di conversione e ridurre i tempi della selezione.

In ultima analisi, come si è potuto evincere anche dalla corposa analisi del processo di selezione, il mondo del recruiting tradizionale gode di cattiva reputazione dovuta alla sua proverbiale lentezza e all'utilizzo di processi talvolta superati. Attraverso l'analisi dei casi proposti si è visto, però, come le aziende comincino a reputare importante la *candidate experience*, come un elemento di differenziazione nel processo di selezione. Nel futuro più prossimo si potrà osservare come le organizzazioni tenderanno ad adottare approcci di *customer care* nei confronti dei candidati, come può essere un feedback immediato dello status della loro candidatura. Uno strumento

¹⁴ Disponibile a: <https://www.socialtalent.com/resources/reports/2017-global-recruiting-survey>

interessante al riguardo può essere una ChatBot (ad esempio come Siri o GoogleHome) che attraverso l'intelligenza artificiale può interagire direttamente con il candidato conversando come una persona reale. "Come riportato da una ricerca di Allegis¹⁵, ben il 66% dei candidati sarebbe disposto a conversare con un bot nelle prime fasi di selezione, senza però tralasciare nelle fasi successive il contatto umano. D'altro canto è un coro unanime la richiesta di una più costante informazione sullo stato della candidatura, che spesso si perde nei meandri del processo di selezione" (Gementi, 2018).

In conclusione si può assumere che, passando il benessere di un'organizzazione dalle persone che la compongono, dal ricambio che avviene e dalla qualità che viene integrata nell'organico, qualsiasi ipotesi sullo sviluppo futuro ha lo stesso fondamento incontrovertibile: la tecnologia non smetterà mai di arrestare la propria evoluzione e per le aziende sarà sempre più necessario, per restare competitive in qualsiasi ambito di business, restare aggiornate con i nuovi trend tecnologici e sociali.

¹⁵ Disponibile a: <https://blog.allegisglobalsolutions.com/ready-for-the-robots-survey-says-job-candidates-are-mostly-okay-with-ai-apps-in-the-application-process>

Bibliografia

- Auteri E., (1998), *Management delle Risorse Umane*, Guerini e Associati, Milano.
- Bagnato M.G., (2014), *Il processo di selezione: obiettivi, fasi e condizioni di efficacia*, EGEA, Italia.
- Bagnato G., Paoletti F., (1998) *Competenze e contesti di riferimento: posizione, organizzazione e lavoro in genere*, Sviluppo e Organizzazione, 168, 79-84
- Barzon B. (2018), *HR, AI e gamification: recruiting, un gioco serio*:
<https://www.spindox.it/it/blog/ai-recruiting-gamification>
- Becker B.E., Huselid M.A., Pickus P.S., Spratt M.F., (1997) *HR as Source of Shareholder Value: Research and Recommendations*, Human Resource Management, 36 (1), 99-120
- Borman W., Motowidlo S. (1993), *Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance*, Personnel Selection in organizations, San Francisco, CA, pp.71-98
- Boudreau J.W., Ramstad P.M., (2006), *Beyond HR. The New Science of Human Capital*, Harvard Business School Press, Boston
- Boxall P., Pourcell J., (2003), *Strategy and Human Resource Management*, Palgrave-MacMillan, New York
- Boyatzis R.(1982) *Competent manager : a model for effective performance.*, John Wiley & Sons, New York
- Boyatzis R. (2009), *Competencies as a behavioral approach to emotional intelligence*, Journal of Management Development, 28 (9), 749-770
- Bryan L., Joyce C., (2007) *Better Strategy Through Organizational Design*, The McKinsey Quarterly 2, 21-29,
- Camuffo A., Costa G., (1993) *Strategic Human Resource Management: Italian Style*, Sloan Management Review, 34(2), 59-67
- Cappelli P. (2001), *Making the most of on-line recruitment*, Harvard Business Review, 79 (3), 139-46, 166
- Carroll, J.M., Thomas, (1988), J.M. *FUN*. ACM SIGCHI Bulletin 19 (3), 21-24.
- Caruth L. & Handlogten G.D., (1997), *Staffing the Contemporary Organization*, Quorum Books, Westport-Connecticut
- Comacchio A., (2002), *Su una lettera non scritta. Economia e organizzazione del reclutamento on-line*, III Workshop di Organizzazione Aziendale
- Costa G., (1997), *Economia e Direzione delle Risorse Umane*, Utet Libreria, Torino
- Costa G., Gianecchini M., (2013), *Risorse Umane: Persone, Relazioni e Valore*. Terza edizione, McGraw-Hill, Milano.
- Costa G., Gubitta P. (2008), *Organizzazione Aziendale. Mercati, Gerarchie e Convenzioni*. (2°ed.), Utet Libreria, Torino

- Csikszentmihalyi M. (1990). *Flow: The Psychology of Optimal Experience*. New York: Harper & Row
- Csikszentmihalyi, M. (1996). *Creativity: Flow and the Psychology of Discovery and Invention*. Harper Perennial, New York
- Csikszentmihalyi, M. (1998). *Finding Flow: The Psychology of Engagement With Everyday Life*. Basic Books
- Deci, E. L. (1971). *Effects of externally mediated rewards on intrinsic motivation*. Journal of Personality and Social Psychology, 18, 105–115.
- Del Pianto E., (2008), *Il processo di selezione e valutazione del potenziale*, Franco Angeli, Milano
- Delery J., Doty H., (1996) *Modes of Theorizing In Strategic Human Resource Management: Tests of Universalistic, Contingency, and Configurational Performance Predictions*, The Academy of Management Journal, 36(4), 802-835
- Dergousoff K., and Mandryk R.L. (2015) *Mobile gamification for crowdsourcing data collection: Leveraging the freemium model*. Proceedings of the 33rd Annual ACM Conference on Human Factors in Computing Systems Seoul, Republic of Korea, April 18–23, pp. 1065–1074.
- Deterding S., Dixon D., Khaled R. e Nacke L. (2011): *Gamification: Toward a Definition*, CHI 2011, May 7–12, Vancouver, BC, Canada
- Dewey J., (1936) *Art as Experience*. New York, NY: Berkeley Publishing.
- Edvinsson L., Malone M., (1997), *Intellectual Capital*, Harvard Business School Press, Cambridge, MA
- El Hajji M.A. (2011), *Some Recent Trends in Writing Job Description for the Purpose of Job Evaluation: A Reflective View*, American International Journal of Contemporary Research, , Vol. 1(3), 6-14
- Fister Gale S. (2015), *The New Recruits in E-Recruiting*, Workforce, 94 (5), 44-47
- Flanagan, J. C., (1954) *The Critical Incident Technique*, Psychological Bulletin, 51, 327– 358
- Gandolfi G., (2003), *Il processo di selezione*, FrancoAngeli, Milano
- Gatewood R.D., Feild H.S., (1998), *Human Resource Selection*, The Dryden Press, Fort Worth
- Gementi F., (2018), *Trend 2018: come evolve il recruiting nell'era dell'Intelligenza Artificiale*: <https://www.cornerstoneondemand.it/blog/recruiting/acquisizione-dei-talenti/trend-2018-come-evolve-il-recruiting-nellera-dellintelligenza-artificiale>
- Gerli F. (2018), *Lezioni del Corso Competenze Emotive e Sviluppo Individuale*, Ca'Foscari Competency Centre, Venezia (a.a. 2017/2018)
- Giubertoni E. (2015), *Generali Italia crea JobTalent e sposa il Social Recruiting nella selezione dei propri Consulenti Assicurativi*: <https://www.buzzes.eu/blogit/2015/10/social-recruiting.html>
- Goleman D., (1998), *Lavorare con Intelligenza Emotiva*, Rizzoli, Milano
- Goleman D., Boyatzis R., McKee A. (2002), *Primal Leadership: Realizing the Power of Emotional Intelligence*, Harvard Business Press, MA

- Guerrieri R., (2015), *MSC Crociere punta sui giovani con il progetto digital "Inner Island"*: <http://www.engage.it/social/msc-crociere-punta-sui-giovani-progetto-digital-inner-island/30867#H3vs7Z1xPjlb5sXq.97>
- Hackman J.R., Oldham G.R., (1976) *Motivation through the Design of Work: Test of a Theory*, *Organizational Behavior and Human Performance* 16 (2), 250–79
- Harvey Cook J.E., (2000) *Biodata in professional entry-level selection: Statistical scoring of common format applications*, *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 73 (1), 103-118
- Harwood T., Garry T. (2015) *An investigation into gamification as a customer engagement experience environment*. *Journal of Services Marketing*, 29 (6), 533–546.
- Hawkes C.L. (2013), *Competency-based versus task-based job descriptions: Effects on applicant attraction*, Thesis for Degree of Master's of Psychology, The University of Tennessee at Chattanooga Chattanooga, Tennessee
- Heneman H.G., Judge T.H. & Heneman R., (2000), *Staffing Organizations*, Irwin McGraw-Hill, Burr Ridge Illinois
- Huotari K., Hamari J. (2012), "*Defining Gamification – A service Marketing Perspective*", *MindTrek* 2012, October 3-5, Tampere, Finland.
- Itami H., (1987), *Mobilizing Invisible Assets*, Harvard University Press, Boston, MA
- Kapp K.M. (2012), *The gamification of learning and instructions: Game based methods and strategies for training and education*, San Francisco, Pfeiffer
- Kessler, R. (2006) *Competency-Based Interview*. Franklin Lakes: The Career Press, Inc., pp. 255
- Marczewski, A. (2015). *Game Thinking. Even Ninja Monkeys Like to Play: Gamification, Game Thinking and Motivational Design* (1st ed., pp. 15), CreateSpace Independent Publishing Platform.
- Martone A., (2002), *La selezione del Personale*, Guerini e Associati, Milano
- Martone A., (2007), *La selezione del Personale, Nuovi strumenti*, Guerini Associati, Milano
- Maestri A., Polsinelli P., Sassoon J., (2015), *Giochi da prendere sul serio*, Franco Angeli, Milano
- McClelland, D. C. (1998) *Identifying Competencies with Behavioral-event Interviews*. *Psychological Science* 9 (5), 331–339
- McGonigal J., (2010), *Games can make a better world*: https://www.ted.com/talks/jane_mcgonigal_gaming_can_make_a_better_world?language=it
- McGonigal J., (2011a). *Reality Is Broken: Why Games Make Us Better and How They Can Change the World*, Penguin Books, N.Y.
- McGonigal, J. (2011b) *We don't need no stinkin' badges: How to re-invent reality without gamification*. Presentation at GDC 2011.
- Melanthiou Y., Pavlou F., Costantinou E. (2015) *The use of social networks as an E-Recruitment Tool*, *Journal of Transnational Management*, 20 (1), 31-49
- Minelli E., (2007) in: *La selezione del personale*, (a cura di Martone A.) Edizioni Angelo Guerini, Milano

- Mio C., (2001), *Il budget Ambientale*, EGEA
- Nash J.F. (1950) *Equilibrium points in n-person games*, Proceedings of the National Academy of the USA, 36(1) pp. 48–49
- Necci et al., (1992), L'uso dei test nella selezione, in Costa G. (a cura di), *Manuale di Gestione del Personale*, 3 voll., Utet, Torino.
- Normann R., (1984), *Service Management*, Wiley, New York (trad. it.: *La gestione strategica dei servizi*, Etas, Milano, 1985)
- Perinot C. (2015), *Gamification in the field of human resource management. Gamified solutions for recruitment*. Master's Degree Program, Final Thesis, Università Ca'Foscari, Venezia
- Pink, D. (2009); *Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us*, , Riverhead Hardcover
- Rahaman A., Eldridge D. (1998), *Reconceptualising Human Resource Planning in Response to Institutions Change*, International Journal of Manpower, , 19 (5), 343-357
- Raisovà, T.(2012), *The comparison between the effectiveness of the competency based interview and the behavioral event interview*, Human Resource Management & Ergonomics, 4, 52-63
- Richter G., Raban D.R., and Rafaeli S. (2015), *Studying gamification: The effect of rewards and incentives on motivation*, T. Reiners, and L.C. Wood (eds.), Gamification in Education and Business. pp. 21–46, Springer, Cham, Switzerland
- Roberts G., (2000), *Recruitment and Selection*, CIPD, London
- Ryan, R. M.; Deci, E. L. (Eds.), (2002). *Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being*. American Psychologist, 55, 68-78
- Salen K., Zimmerman E. (2004) *Rules of play: Game design fundamentals*. MIT Press, Cambridge, Ma.
- Salgado J.F. (1999), *Personnel Selection Methods*, IRIOP, John Wiley & sons Ltd, London
- Salovey P., Mayer J.D., (1990), *Emotional Intelligence, Imagination, cognition and personality*, 9 (3), 185-211.
- Santhanam R., Liu D., & Shen W.C.M. (2016) *Research Note—Gamification of technology-mediated training: Not all competitions are the same*. Information Systems Research, 27 (2) 453–465
- Schell J. (2010) *Visions of the Gamepocalypse*. Presentation, Long Now Foundation, San Francisco, CA, July 27.
- Shermon, G. (2004). *Competency Based HRM*, Tata McGraw-Hill Education, New Delhi
- Spencer L. e Spencer M. (1995), *Competenza nel lavoro*, Franco Angeli, Milano
- Suh A., Cheung C.M.K., Ahuja M. & Wagner C. (2017) *Gamification in the Workplace: The Central Role of Aesthetic Experience*, Journal of Management Information Systems, 34 (1), 268–305
- Thom J., Millen D., & DiMicco J. ,(2012) *Removing gamification from an enterprise SNS*. Proceedings of the ACM 2012 Conference on Computer Supported Cooperative Work (pp. 1067–1070)., Seattle, WA.
- Ulrich D., (1997), *Human Resource Champions*, Harvard Business School Press, Cambridge, MA

Van Buren H., Greenwood M., Sheenan C. (2011) *Strategic Human Resource Management and the Decline of Employee Focus*, Human Resource Management Review, 21, 209-219

Varpi C., (2015), *Generali Job Talent: un social game per trovare lavoro. Firmano Generali Italia e Livextension*:

<http://www.engage.it/aziende/generali-job-talent-un-social-game-per-trovare-lavoro-firmano-general-italia-e-livextension/44908#SGHZuH7tqwGbBMsm.97>

Vitale P. (2015), *Inner Island: MSC Crociere fa recruiting con social e gamification*:

<http://www.sociallistening.it/inner-island-msc-crociere-fa-recruiting-con-social-e-gamification/>

Weizmann H.C., Weizmann J.K., (2001), *Gestione delle Risorse Umane e Valore dell'Impresa*, Franco Angeli, Milano

Werbach K., Hunter D., (2012), *For the Win: How Game Thinking can Revolutionize your Business*, Wharton Digital Press

Zerilli A., (1994), *Reclutamento, Selezione e Accoglimento*, FrancoAngeli, Milano

Sitografia

<http://www.in-recruiting.com/it/cos-e-una-job-description-definizione-e-significato>

<http://www.bplus.it/leaderless-group-discussion-lgd/>

<https://www.whappy.it/it/cose-la-gamification/>

BARCLAY, S. (2012). Guide to Competency Based Interview [online] [2012-01-15]:

http://www.barclaysimpson.com/document_uploaded/Competency%20based%20interviews.pdf

<http://www.sociallistening.it/inner-island-msc-crociere-fa-recruiting-con-social-e-gamification/>

<http://www.engage.it/social/msc-crociere-punta-sui-giovani-progetto-digital-inner-island/30867#40weF1vgG2vEW43X.97>

<https://wearesocial.com/it/case-studies/msc-cruises-inner-island>

<http://www.pubblicomnow-online.it/2015/02/msc-crociere-si-rivolge-studenti-laureati-inner-island-we-are-social/>

<http://www.gameifications.com/case-study/inner-islands-di-msc-crociere-porta-la-gamification-nel-recruiting-in-italia/>

<https://www.buzzes.eu/blogit/2015/10/social-recruiting.html>

<http://www.engage.it/aziende/generali-job-talent-un-social-game-per-trovare-lavoro-firmano-general-italia-e-livextension/44908#HatAkWYB3RYxdDwQ.97>

<https://www.generalijobtalent.it/#/>

<https://www.tuttointermediari.it/?p=10395>

<https://misskyokokasamatsu.wordpress.com/>

<http://www.net-expert.it/intelligenza-artificiale-e-gamification-assunzioni-unilever/>

<http://www.gamification.co/2014/10/01/loreal-uses-serious-games-employee-recruitment/>

<https://brandstorm.loreal.com/en/challenges/landing>

<http://corsi.unibo.it/CLaBE/Documents/REVEAL%20%20the%20business%20game%20by%20L%27Oréal.pdf>

<http://www.marketrevolution.it/reveal-la-gamification-di-loreal-per-reclutare-talenti/>

<https://www.gadgetsnow.com/tech-news/Companies-bring-serious-game-to-the-job/articleshow/34086557.cms>

<https://economictimes.indiatimes.com/topic/Mohit-James>

<https://mark2848th.wordpress.com/2012/11/24/case-study-reveal-play-a-game-and-get-a-job/>

<https://performahrm.com/2018/01/10/recruiting-gamification-selezione-gioco/>

<https://www.gamified.uk/user-types/>

<http://www.gamification.it/gamification/introduzione-alla-gamification/>

<https://www.slideshare.net/daverage/gamification-elements-and-mechanics>

<https://edtechmagazine.com/higher/article/2014/07/brief-history-gamification-infographic>

https://www.ted.com/talks/jane_mcgonigal_gaming_can_make_a_better_world?language=it

https://www.ted.com/talks/jesse_schell_when_games_invalidate_real_life

<https://www.spindox.it/it/blog/ai-recruiting-gamification>

<https://selezione.monster.it/hr/hr-risorse-umane/tendenze/trend-del-mercato-del-lavoro/trend-business-2017.aspx>

<https://www.inc.com/>

<https://business.linkedin.com/talent-solutions/recruiting-tips/2018-global-recruiting-trends#>

<https://www.digital4.biz/hr/hr-transformation/linkedin-i-4-trend-del-recruiting-per-la-talent-acquisition/>

<https://www.digital4.biz/hr/hr-transformation/come-si-valutano-le-capacita-dei-candidati-in-fase-di-selezione-con-un-gioco/>

<https://www.morningfuture.com/it/article/2018/04/27/gamification-game-design-aziende-clienti-generazione-z/278/>

<http://karlkapp.com/devlearn-2013-resources-thinking-like-a-game-designer/>

<http://www.danielgoleman.info/topics/emotional-intelligence/>

<http://gambit.mit.edu/loadgame/phantomation.php>

http://www.treccani.it/enciclopedia/valori_%28Enciclopedia-delle-scienze-sociali%29/

https://www.cornerstoneondemand.it/blog/recruiting/acquisizione_talenti/trend-2018-come-evolve-il-recruiting-nellera-dellintelligenza-artificiale

<https://www.socialtalent.com/resources/reports/2017-global-recruiting-survey>

<https://blog.allegisglobalsolutions.com/ready-for-the-robots-survey-says-job-candidates-are-mostly-okay-with-ai-apps-in-the-application-process>

