



Università
Ca' Foscari
Venezia

Corso di Laurea
magistrale
In Economia e
Gestione delle Aziende

Tesi di Laurea

Gamification 2.0

Utilizzo dei videogiochi nel processo di selezione del personale

Relatore

Prof. Andrea Pontiggia

Laureando

Federico Rotolone
Matricola 886037

Anno Accademico

2021 / 2022

INTRODUZIONE	1
1. LA GAMIFICATION	5
1.1. INTRODUZIONE ALLA GAMIFICATION	5
1.2. DEFINIZIONI	7
1.2.1. MOTIVAZIONE	11
1.2.2. DIVERTIMENTO	16
1.2.3. FELICITA	17
1.3. GAME DESIGN	22
1.3.1. GAME DESIGN DOCUMENT	25
1.3.2. SEGMENTAZIONE GIOCATORI	26
1.2.3. NARRAZIONE	27
1.2.3. MECCANICHE.....	28
1.3.3. REGOLE	30
1.4. CRITICA ALLE DEFINIZIONI DI GAME DESIGN.....	31
2. PROCESSO DI SELEZIONE DEL PERSONALE	37
2.1. INTRODUZIONE	37
2.2. DESCRIZIONE VARIE FASI	38
2.2.1. JOB ANALYSIS AND JOB DESCRIPTION	38
2.2.2. RECRUITMENT.....	42
2.2.2.1. RECLUTAMENTO INTERNO	45
2.2.2.2. IL RECLUTAMENTO ESTERNO.....	48
2.2.3. VALUTAZIONE E SELEZIONE.....	50
2.2.4. INTRODUZIONE ALL'ORGANIZZAZIONE.....	68
2.3. L'E-RECRUITMENT	70
3. PROGETTO	73
3.1. INTRODUZIONE	73
3.2. LOGICA DEL MODELLO S.M.A.R.T	74

3.2.1.	SPECIFICO	77
3.2.1.1.	CHI.....	78
3.2.1.2.	COSA.....	80
3.2.1.3.	QUANDO	107
3.2.1.4.	DOVE	108
3.2.1.5.	PERCHE'	111
3.2.1.6.	QUALE.....	113
3.2.2.	MISURABILE.....	114
3.2.3.	RAGGIUNGIBILE.....	115
3.2.4.	REALISTICO O RILEVANTE	116
3.2.5.	DEFINITO NEL TEMPO	117
4.	CONCLUSIONI.....	119
4.1.	LE VARIABILI.....	120
4.2.	SCENARI POSSIBILI.....	123
4.2.1.	SCENARIO NUMERO 1	124
4.2.2.	SCENARIO NUMERO 2.....	126
4.2.3.	SCENARIO NUMERO 3.....	128
4.3.	RIFLESSIONI FINALI	129

INTRODUZIONE

Il gioco è qualcosa che tutti conosciamo e che può essere definito come *fattore preculturale*, non unicamente umano, dal momento che anche gli animali di diverse specie sono soliti giocare con l'intento di affinare l'istinto e le abilità motorie e per esplorare lo spazio e le relazioni con gli altri animali. Questo porta ad affermare che si giochi non per necessità fisica né per dovere morale, bensì per un bisogno intrinseco, per appagamento e libero sfogo dei propri istinti.

A questo proposito citando Wolfgang Kramer, game designer tedesco, si può espletare al meglio quanto detto sopra:

Penso che i giochi siano importanti per l'umanità. Giocare è più antico del leggere e dello scrivere, appartiene alla nostra vita come dormire, mangiare, bere e pregare.

Wolfgang Kramer

Ognuno di noi ha sperimentato almeno una volta, soprattutto in età infantile, un qualsiasi tipo di gioco, fosse esso in scatola o inventato da qualche nostro amico con cui spendevamo i pomeriggi, ma poi crescendo ce ne siamo allontanati, vittime purtroppo della società moderna che lo ha dequalificato ponendolo spesso e volentieri in chiave negativa ed in contrapposizione con il tempo da dedicare al lavoro.

Tuttavia, il gioco può essere ritenuto una vera e propria funzione sociale, sviluppatasi in tutti i popoli e culture come elemento intrinseco della natura umana.

Proprio l'essere una categoria primaria ed intrinseca dell'essere umano ha permesso alle diverse società di sviluppare giochi diversi ed unici all'interno dei quali si esprimessero le proprie peculiarità come popolo, quali credenze, valori e tradizioni. Per fare alcuni esempi è facile associare gli antichi greci alle *Olimpiadi* o al popolo dell'antico Egitto il *Seneth*. Il **senet** è uno dei giochi più antichi di cui si abbia notizia e si tratta di un gioco da tavolo. Il termine Seneto significa "passaggio". Il gioco probabilmente aveva, infatti, una funzione multipla: gioco di sfida e gioco con significati religiosi legati al "passaggio" dalla vita terrena all'aldilà.

Tramite il gioco si possono così creare situazioni libere in cui non si prende sul serio ciò che accade in quel momento, avvenendo al di fuori della vita ordinaria delle persone, ma che risultano essere molto utili per allenarci nel prendere decisioni, risolvere problemi, creando e superando ostacoli non necessari.

Venendosi a creare questo nuovo contesto nel quale il gioco si svolge con confini spaziali, temporali e sociali ben definiti, il giocatore si sente al sicuro e libero di esprimere sé stesso all'interno di questo *cerchio magico*, facendo emergere numerose informazioni, tramite il suo modo di giocare ed interagire con lo spazio e le persone nel gioco, su quali siano le sue caratteristiche e la sua personalità.

Proprio questa possibilità di ricavare molteplici informazioni sulle potenzialità e personalità del giocatore, ad aver fatto nascere in me la volontà di intraprendere lo studio e la scrittura di questo progetto, che si propone di approfondire la letteratura su di un tema molto attuale come la Gamification.

Utilizzando quindi in maniera strutturata e pensata i giochi, si potrebbero ricavare tutte queste informazioni con finalità utili per le aziende. Ciò è possibile se il progetto permette una corretta ricerca ed individuazione, portando numerosi vantaggi.

Questo fenomeno ha il potenziale per rivoluzionare il modo in cui si concepiscono i giochi e la vita in generale. Lo fa cambiando il modo in cui si lavora, si apprende e si fa business, rendendolo più coinvolgente e cercando di creare nuove condizioni e possibilità che attirino i lavoratori verso questa nuova proposta.

In particolare, l'intenzione dell'elaborato è quella di dare nuova linfa a tale definizione, spesso limitata, come vedremo meglio in seguito, dando maggiore importanza al gioco, alla sua struttura e ad un suo diretto utilizzo, quale elemento in grado di arricchire di valore aggiunto i processi aziendali.

Ci si concentrerà sui benefici che possono nascere usandolo all'interno del processo di selezione del personale, facendo emergere come il gioco, se adeguatamente progettato, permette di conoscere molto della personalità di ognuno di noi, basandosi su come si affronta una sessione di gaming. Ma non solo, si cercherà di far emergere anche la sua utilità nel fornire una valutazione più completa, potendo essere sfruttata per indagare molte competenze anche hard nei modi più variegati.

Questo però è solo uno dei molti utilizzi possibili della nuova definizione ed è importante essere consapevoli che il discorso meriterebbe di essere ampliato su moltissime altre aree aziendali e su moltissimi altri suoi processi.

Non a caso la Gamification così come definita fino ad oggi è stata spesso usata dalle aziende per il marketing, trasformando la user experience in gioco rendendo l'utente protagonista permettendo di costruire una maggior fidelizzazione, brand awareness. In alcuni casi viene utilizzata per la formazione dei lavoratori in azienda.

L'elaborato sarà strutturato in quattro capitoli, nei primi tre, verranno affrontati i temi legati alla Gamification, al processo di selezione e si descriverà un progetto finalizzato ad esplicitare come la nuova concezione del tema possa funzionare.

Infine, nell'ultimo capitolo, utilizzando un pizzico di fantasia e delle variabili rigorose, si presenteranno tre possibili scenari futuri basati sull'implementazione del progetto descritto nel capitolo precedente, prima di arrivare ad una parte conclusiva e riassuntiva del percorso.

In particolare, nel primo capitolo, si analizzerà cos'è la Gamification, come nasce e che origine ha il termine, cercando di inquadrarlo tramite la letteratura corrente in maniera generale anche sfruttando le diverse definizioni che negli anni sono state elaborate.

La quasi totalità di tali definizioni risultano essere ormai datate e poco attuali e per questo che ne verrà data una nuova che risulti essere più moderna ed al passo con gli sviluppi e le innovazioni che sono state implementate.

Sempre in questo capitolo verranno introdotti i principali concetti di game design, fondamentali per comprendere come si struttura un gioco e da dove derivino le sue potenzialità cercando di comprenderne la struttura basilare.

Proseguendo nella tesi, con il secondo capitolo, si definiranno le varie fasi del processo di selezione, composto da numerosi passaggi che vanno seguiti per permettere all'azienda di selezionare i migliori profili.

Perciò, partendo dalla descrizione della job analysis, della job description e a mano a mano verranno descritte ed analizzate le varie fasi, arrivando alla definizione delle più attuali metodologie di sviluppo nate con l'avvento di Internet, che ben si sposano con il concetto di Gamification.

In seguito a tale analisi, si tenterà di proporre un progetto che inquadri la nuova definizione di Gamification all'interno di un processo di selezione, descrivendo le modalità tramite cui si potrebbe applicare, vedendola come una incredibile opportunità per creare employer branding e risultare sempre più attraenti per i giovani in un mercato del lavoro che è sempre più competitivo nell'attrarre i migliori prospetti e talenti.

In conclusione, si descriveranno tre diversi scenari con differenze nelle variabili, descrivendone uno più futuristico ed ambizioso, uno che potrebbe essere implementato già nel breve periodo e l'ultimo che tenga in considerazione il fallimento di tale proposta illustrando il worst case scenario.

Nelle ultime pagine si tireranno le somme della tesi concludendo il lavoro con alcune riflessioni personali.

1. LA GAMIFICATION

1.1. INTRODUZIONE ALLA GAMIFICATION

Il termine Gamification viene proposto per la prima volta dal programmatore di videogiochi Nick Pelling nel 2002 nella homepage del sito della sua azienda, Conundra, specializzata in Gamification:

“Applying game-like accelerated user interface design to make electronic transactions both enjoyable and fast.”

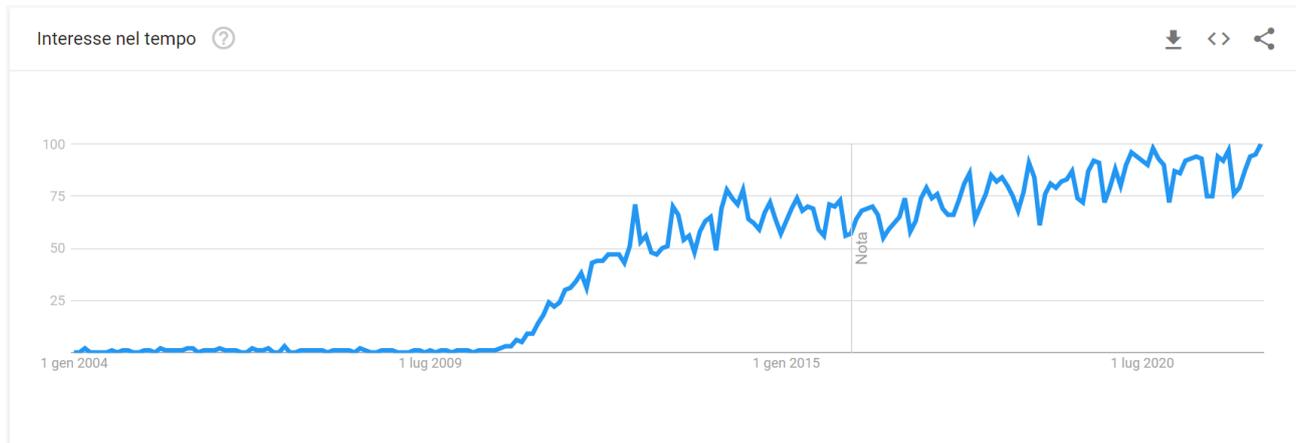
L'azienda non durò molto, infatti dopo poco tempo Pelling, fu costretto a chiuderla per mancanza di clienti come da egli stesso affermato. Ciò sottolinea come al tempo le persone non fossero pronte ad un tale cambiamento nel modo di pensare e vedere il gioco, considerato spesso come una perdita di tempo o in alternativa ai momenti di lavoro. Infatti, è secondo questo grande binomio che, fino al 2010 circa, la gente dividesse il proprio tempo dedicando uno spazio limitato al gioco e considerandolo sempre in maniera negativa o associandolo ad una perdita di tempo che veniva a sottrarsi da quello che poteva essere impiegato in *“mansioni più utili”*.

Questo binomio è ancora fortemente presente oggi e vi starete chiedendo perché ho deciso di prendere proprio il 2010 come riferimento.

Ebbene secondo alcuni dati raccolti tramite Google Trends si può notare come il termine abbia iniziato a comparire sempre più frequentemente nelle ricerche sul web, confermando la crescita di interesse intorno a questo argomento.

Con il crescere dell'interesse è possibile dire che ci sia stata una vera e propria trasformazione nella concezione del gioco che ha iniziato ad essere studiato ed analizzato non solo più per la sua componente ludica ma anche per le sue capacità di rendere le attività particolarmente attraenti. Questo ha portato ad un iniziale studio ed utilizzo della Gamification nell'area marketing delle aziende che cercavano grazie all'attrattività dei giochi di attirare e fidelizzare il cliente.

Il grafico si spinge fino ai giorni nostri dove risulta ancora in crescita la curiosità delle persone:



Sempre nel 2010, a Las Vegas, durante la Dice Conference, Jesse Shell, professore alla Carnegie Mellon University di Pittsburgh e game designer, con un talk intitolato “*design outside the box*” descrisse uno scenario completamente nuovo e rivoluzionario¹.

Egli descrive un mondo dove ogni attività quotidiana diventa un gioco, prevedendo la loro espansione divergente in tutte le aree della nostra vita, dalla guida al guardare la televisione fino all’insegnamento. Questo secondo lui sarebbe avvenuto con un sistema che potremmo definire di Pointification con l’assegnazione di punti per ogni attività che svolgiamo al solo scopo di motivarci a svolgerla al meglio. Il sistema che ha teorizzato permette di accumulare punti come conseguenza di ogni azione che compiamo durante la nostra giornata, con apparecchiature sempre più interconnesse che permettono di tracciarne gli sviluppi.

Il sistema così descritto risulterebbe essere una utilissima sorgente di informazioni per le aziende che potrebbero tracciare al millimetro i comportamenti dei loro clienti, le loro abitudini e preferenze. La conseguenza di tutto ciò sarebbe un aumento della produzione di determinati beni e servizi ai quali il consumatore decide di accedere per acquisire punti. Questo sistema non può però essere limitato a finalità commerciali; infatti, se correttamente sviluppato e disegnato un mondo gamificato in cui ogni buona azione porta

¹ DICE 2010.

all'accumulo di punti spendibili nel mondo reale, potrebbe ispirare le persone ad essere migliori e compiere azioni che migliorino la propria vita e quella di chi gli circonda.

Tale sistema a premi, punti, badges in realtà affonda le sue radici ben prima di queste definizioni, basti pensare al sistema utilizzato dagli scout che permette agli stessi di ricevere dei distintivi di merito o merit badges, qual ora dimostrino l'acquisizione di certe capacità. Questo sistema permette loro non solo di acquisire nuove conoscenze ma anche di avanzare di grado all'interno dell'organizzazione. Questa metodologia di progressione è del tutto simile a quella utilizzata all'interno dei giochi/videogiochi per proseguire al loro interno avanzando nelle varie avventure.

Con questo esempio sono stati già in parte anticipati, quelli che sono i principali elementi dei giochi e delle loro strutture che fino ad oggi sono stati impiegati nella gamificazione dei processi. In particolare, si fa riferimento all'utilizzo di badge che certifichino le competenze o sistemi di punti e classifiche che permettano l'ottenimento di un qualche premio definito in partenza.

1.2. DEFINIZIONI

Passando ora alla definizione vera e propria di Gamification, cominciamo col dire che è un termine che ha generato diverse controversie rendendo estremamente difficile trovare una comune definizione in grado di generare un consenso esteso. Di seguito sono proposte alcune delle numerose definizioni che sono state date nel corso degli anni, che se pur molto simili tra loro hanno punti di arrivo differenti. In particolare, le prime che vengono espresse fanno maggior riferimento alle meccaniche, dinamiche e regole dei giochi e alla loro applicazione in contesti esterni a quelli puramente di gioco. La seconda coppia di definizioni va a concentrarsi maggiormente su come esse vadano ad incidere sulle motivazioni e sull'engagement delle persone.

Passando ora a dare le effettive definizioni ci si può meglio accorgere di quanto sintetizzato brevemente in precedenza:

- L'utilizzo di elementi mutuati dai giochi e dalle tecniche di game design in contesti esterni ai giochi (Deterding, 2011)

- L'uso di elementi di gioco e di game design all'interno di contesti non di gioco (Werbach e Hunter, 2012)
- L'applicazione di meccaniche di gioco e tecniche di game design per ingaggiare e motivare le persone a raggiungere i loro obiettivi (<http://badgeville.com/wiki/Gamification>)
- L'uso di meccaniche di gioco ed experience design per ingaggiare digitalmente e motivare le persone a raggiungere i loro obiettivi (Burke, 2014)

Da una loro attenta lettura ed analisi è possibile circoscrivere una serie di elementi comuni che nonostante la divisione a coppie fatta in precedenza permette di unificare le due macroaree di definizione.

Facendo ciò, quello che emerge è che la Gamification, risulta essere una prassi che consiste nell'utilizzare aspetti propri dei giochi e applicarli a contesti non di gioco, con la finalità di ingaggiare e motivare le persone al raggiungimento degli obiettivi.

Queste definizioni hanno un ampio ventaglio di possibili applicazioni ed interpretazioni all'interno del variegato contesto aziendale. Infatti, possono essere applicate sia concentrandosi sul cambiamento di determinati business process, cercando di renderli più coinvolgenti e motivanti per i lavoratori o addirittura per migliorare determinati outcomes, come per esempio stimolare la crescita del numero di vendite.

Tuttavia, la Gamification così definita non permette di capire nello specifico da cosa sia composta e come funzioni. Perché se è vero che tramite le definizioni è stata sottolineata la necessità di utilizzare gli elementi dei giochi per strutturare il processo, è altrettanto vero che non è ancora stata data una definizione di cosa questi elementi siano e come si possano mettere in relazione gli uni con gli altri. Tutto ciò verrà spiegato in maniera più approfondita nel corso delle prossime pagine, facendo riferimento al game design che risulta essere legato a doppio filo con le varie definizioni di Gamification.

Per capire ciò di cui si sta parlando, chiedo di provare a pensare di assistere ad una partita di calcio. Durante questa partita si verificheranno diverse situazioni, accomunate dall'interazioni di diversi oggetti o giocatori che sfruttano i propri movimenti, le loro giocate, il susseguirsi di passaggi veloci ed i contrasti, per raggiungere l'obiettivo finale che è il goal che permetta di vincere la partita. Tutti questi elementi, che si amalgamano insieme, danno la sensazione di un flusso continuo in un sistema perfettamente costituito ed integrato.

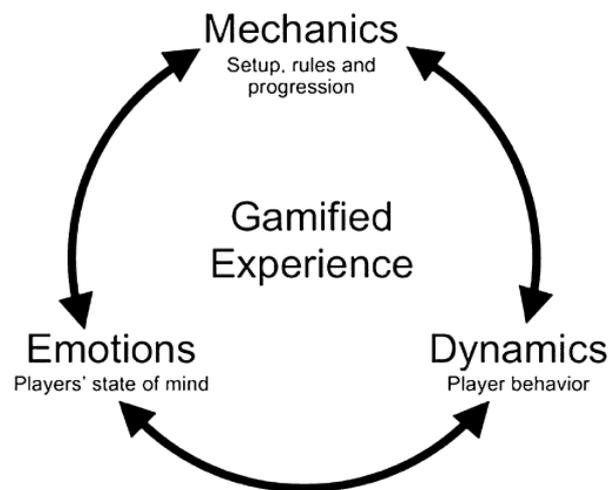
Tuttavia, se si va ad analizzare più nel dettaglio il gioco, ci accorgiamo che anch'esso, come tutti i giochi è composto da elementi più piccoli. È composto da oggetti come il pallone, il fischietto dell'arbitro, dalle porte ed altri ancora. Ma non solo ciò che risulta evidente e che compone il gioco sono le relazioni che si instaurano tra i diversi oggetti, oltre alle regole che dettano il comportamento dei giocatori su ciò che è permesso di fare e ciò che non lo è. Ciò è strettamente necessario per fare in modo che il gioco sia chiaro e non degeneri in confusione.

Questi elementi, che come già detto possono essere utilizzati in ambiti esterni al gioco, sono stati suddivisi dagli studiosi Werbach e Hunter in tre categorie alle quali possiamo aggiungere una quarta seguendo l'MDE Framework che tiene in considerazione non solo gli elementi strutturali ma anche l'effetto mentale che si genera partecipando ad un processo gamificato²:

- **Meccaniche**: sono a tutti gli effetti i ferri del mestiere utilizzati per creare l'infrastruttura ludica. Sono composte da concetti semplici, utilizzati per assicurare un'esperienza irresistibile per l'utente/giocatore. Sono pensate per aumentare l'interesse, spingendo alla partecipazione e all'impegno. Ne sono esempio le regole, le sfide da superare o le ricompense per il successo ottenuto.
- **Dinamiche**: rappresentano i bisogni e i desideri umani radicati in ognuno e che possono venir soddisfatti sfruttando le meccaniche di gioco. Esse comprendono emozioni come la curiosità o la competitività, le relazioni sotto forma di interazioni sociali.

² Robson et al., «Is It All a Game? »

- **Componenti:** sono la realizzazione concreta delle meccaniche che permette all'utente di interagire nel gioco nella maniera più naturale possibile. Ad esempio, l'idea astratta di punteggio può tradursi in una classifica, le ricompense in upgrade del proprio personaggio o avatar.
- **Emotions:** sono il prodotto di come i giocatori seguono la meccanica e le dinamiche del gioco/processo gamificato. Come con i giochi, le emozioni in un'esperienza gamificata dovrebbero essere orientate al divertimento, non solo a livello pragmatico ma anche emotivo (LeBlanc, 2004).³



Da una loro combinazione creativa possono nascere numerosi progetti di Gamification che è resa particolarmente efficace se ad essa si combinano tre fattori specifici:

- La **MOTIVAZIONE**: di varia tipologia e natura
- Il **DIVERTIMENTO**: coinvolgendo in prima persona la gente rendendole protagoniste di un'esperienza vivida e immersiva
- La **FELICITÀ**: il fine ultimo e nobile aumentare il livello di soddisfazione

³ RoRobson et al., «Is It All a Game?»

Di seguito verranno trattati questi elementi in maniera maggiormente approfondita in modo tale che possano essere accuratamente descritti e snocciolati vista la loro basilare importanza nel processo di Gamificazione.

1.2.1. MOTIVAZIONE

In particolare, la motivazione è ciò che fa scattare tutto il meccanismo fungendo da vera e propria forza motrice.

Numerose sono le classificazioni fatte per la motivazione, ne verranno elencate alcune nel corso dell'elaborato, ma la principale distinzione che viene fatta la separa in due gruppi: intrinseca ed estrinseca.

La prima ha origine in maniera innata all'interno di ogni individuo e permette lo sviluppo cognitivo e sociale tramite la curiosità, l'interesse e l'esplorazione.

Tuttavia, per mantenere questo stato e migliorare la condizione di motivazione intrinseca è spesso necessario che si verifichino condizioni che la supportino, in mancanza delle quali essa verrebbe distrutta. Tali condizioni sono state studiate da Richard M. Ryan e Edward L. Deci nella CET (Cognitive Evaluation Theory), una subteoria della SDT (Self Determination Theory).⁴

In questi studi in particolare vengono evidenziati tre fondamentali bisogni che devono essere soddisfatti ossia quello di competenza, quello di autonomia e quello di relazionalità.

Questi bisogni devono verificarsi in un contesto esterno che conduca alla loro espletazione. Si prenda come esempio il caso della competenza, essa sarà sentita da parte dell'individuo qual ora riceva feedback positivi, comunicazioni o premi portando ad un miglioramento della sua motivazione.

⁴ Deci e Ryan, «Self-determination theory.»

La competenza da solo però non basta a incrementare la motivazione intrinseca, ma c'è bisogno di sentire che ciò che viene fatto è frutto di una causalità interna determinata da una forte autonomia.

Infine, il terzo fattore sottolinea la necessità per le persone di interagire con qualcuno, qualcosa percependo una forma di attenzione verso sé stessi.

La motivazione estrinseca invece, viene generata da fattori esogeni ed esterni e può essere definita come un'azione che viene compiuta per ottenere un outcome separato e si discosta dalla motivazione intrinseca che spinge a compiere un'azione per il semplice fatto di compiere l'azione in sé.

La motivazione estrinseca lavora con un driver che non si basa sulla *volontà* di fare qualcosa, ma sul *doverlo* fare, per l'ottenimento di qualcosa sia esso denaro, un premio o dinamiche legate al rango.

	MOTIVAZIONE	OBIETTIVI
INTRINSECA	Fai l'attività perché è già di per sé gratificante. Puoi farla per diversi motivi: perché è divertente, piacevole, soddisfacente o perché ti fa crescere.	Gli obiettivi vengono dall'interno e i risultati soddisfano i tuoi bisogni psicologici di base di autonomia, competenza e relazione.
ESTRINSECA	Esegui l'attività per ottenere in cambio una ricompensa esterna.	Gli obiettivi sono focalizzati su un risultato e non soddisfano i tuoi bisogni psicologici di base. Gli obiettivi implicano guadagni esterni, come denaro, fama, potere o evitare conseguenze.

È necessario chiarire che una non esclude l'altra e che per avere una motivazione ottimale attraverso un processo gamificato è necessario tentare di allineare le due categorie di motivazione.

E bene sottolineare che le motivazioni che ci spingono a giocare o ad intraprendere una qualsiasi azione sono diverse per ognuno di noi e possono cambiare nell'arco della nostra vita. Di questo ho avuto modo di parlarne in un tratto dell'intervista svolta con la Dott.ssa Viola Nicolucci, Psicologa-Psicoterapeuta, appassionata di videogiochi che si è occupata in una parte della sua carriera ai discorsi sulla Gamification. Nello specifico, ciò che è

emerso durante la conversazione è che all'interno del ciclo della nostra vita, in riferimento all'attività di gioco, cambiamo la nostra personalità e cambiano anche i gusti personali oltre che il nostro modo di giocare:

1. Quando si è più giovani c'è maggior tendenza alla competizione senza distinzione di genere
2. Passando gli anni questa scema a favore di una crescita della cooperazione.

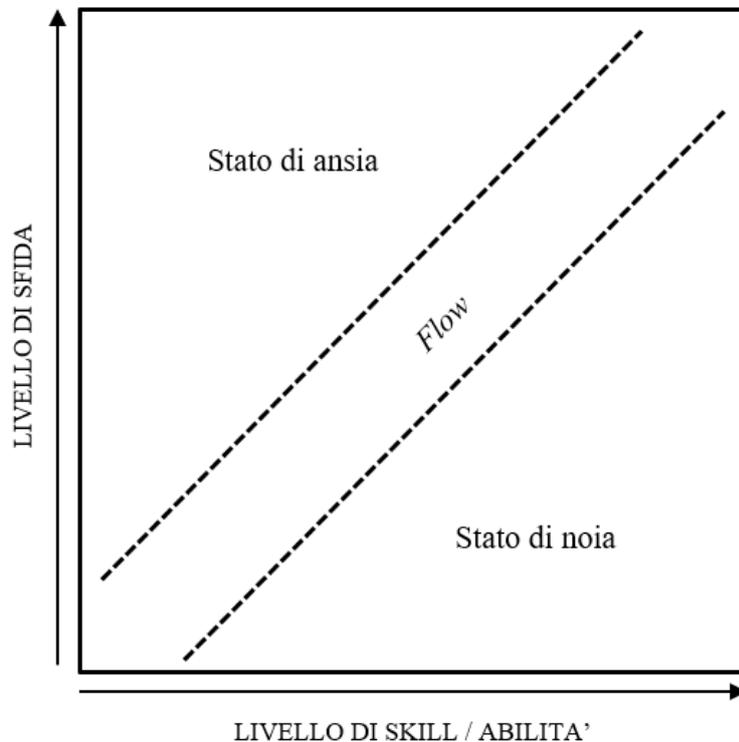
Dimostrato che siamo mossi da diversi tipi di motivazioni e che esse possono variare nel tempo, è possibile dunque sottolinearne una volta di più l'importanza introducendo a questo punto gli studi condotti dallo psicologo ungherese Csíkszentmihályi, che hanno portato alla definizione della Flow Theory⁵.

Questa teoria ci dice che con le giuste motivazioni, durante lo svolgimento di un'attività, si possa generare uno stato interiore di immersione totale, *stato di flusso*, che è intenso, piacevole, inebriante che ci rapisce dal mondo reale. Le motivazioni non sono però l'unico aspetto da considerare in questa teoria, infatti è necessario, al fine di raggiungere lo stato di flusso, che ci sia un equilibrio perfetto tra due condizioni:

- Le difficoltà della sfida che un'attività ci pone di fronte
- Il livello di capacità di cui disponiamo per affrontarla

⁵ FLOW: The Psychology of Optimal Experience by Mihaly Csikszentmihalyi, Harper and Row, 1990

Queste condizioni sono estremamente soggettive e possono essere rappresentate in un diagramma ponendo le due condizioni su degli assi cartesiani:



Dal grafico emerge chiaramente come lo spazio al suo interno possa essere suddiviso in tre aree, che di seguito sono analizzate ed approfondite.

La prima che si può notare è quella nella quale il livello di sfida è troppo grande per l'utente e genera uno stato di ansia, quando invece sono le capacità possedute ad andare oltre al livello della sfida si creerà uno stato di noia, infine se la sfida è ottimamente bilanciata al livello delle nostre capacità, ci si verrà a trovare nel già citato stato di flusso.

In questo stato, che spesso si verifica durante un'attività di gioco per la presenza di obiettivi chiari e di informazioni precise e frequenti, ci si trova in una sorta di estasi che si verifica secondo Csíkszentmihályi, quando il sistema nervoso dell'individuo, che solitamente frammenta la sua capacità di 126bit al secondo su diverse attività, è totalmente assorto e coinvolto nell'attività che sta svolgendo.

Questa totale immersione porta con sé l'assenza di distrazioni, poiché se si entra nello stato di flusso si è talmente rapiti dall'attività svolta da dimenticarsi del tempo e di quanto ci circonda.

"The ego falls away. Time flies. Every action, movement, and thought follows inevitably from the previous one, like playing jazz. Your whole being is involved, and you're using your skills to the utmost,"

Mihály Csíkszentmihályi

A questo lavoro si collega quello fatto da alcuni studiosi, che usando il *campionamento dell'esperienza*, tecnica di studio che permette di scoprire come ci si sente realmente in momenti deversi della giornata, hanno evidenziato come la maggior parte delle attività che sono reputate generatrici di “divertimento” in realtà sono qualcosa di moderatamente deprimente.

Esempi di ciò sono la maggior parte delle attività che vengono descritte dai più come “rilassanti”. Per fare alcuni esempi si possono citare il guardare la televisione, andare a passeggio per guardare le vetrine o semplicemente starsene tranquilli, tutte cose che nella realtà dei fatti non ci fanno sentire meglio. Questo è dovuto al fatto che ci fanno sentire meno motivati, meno fiduciosi e più in generale meno coinvolti. Facendo ciò si finisce per passare dalla tensione all'ansia e dall'ansia alla noia.

Sarebbe più congeniale e costruttivo evitare questo tipo di intrattenimento a favore di quello che viene rinominato come *divertimento robusto*.

Questo si verifica e viene sperimentato quando proviamo uno stress positivo o *eustress*, condizione nella quale non si prova alcun tipo di paura o pessimismo, a differenza di quanto avviene nel suo opposto ossia nel caso di *distress* (stress negativo), poiché si genera una condizione di stress volontariamente rendendoci fiduciosi ed ottimisti.

Ciò avviene perché se ci si sente in grado di affrontare la sfida, risultando estremamente motivati e coinvolti in maniera positiva nelle situazioni che generano stress.

Altro effetto positivo del divertimento robusto è la sensazione di fierezza che si genera ogni qual volta si superano delle avversità. La fierezza, infatti, è un sentimento primitivo che genera picchi neurochimici molto potenti, coinvolgendo tre diverse strutture dei circuiti della gratificazione del cervello, compreso il centro metacorticolimbico, associato alla gratificazione e alla dipendenza.

Ciò che emerge da questa analisi sul divertimento è che per far sì che emerga come sensazione positiva è necessario svolgere delle attività che ci permettano di lavorare duramente all'interno del nostro range di capacità e competenza permettendoci di entrare nello *stato di flow*.

1.2.2. DIVERTIMENTO

Ponendo maggior attenzione sul divertimento che si sviluppa tramite l'attività ludica, è possibile affermare che esistono diverse sfumature di divertimento e che esse si dividono in base a quattro diverse categorie di soggetti.

I livelli di divertimento a cui si fa riferimento sono:

- **Hard fun:** si ricollega ai soggetti per i quali giocare equivale a superare gli ostacoli e raggiungere l'obiettivo finale, in una sfida che permette di focalizzare l'attenzione ed ottenere ricompense finali, generando stati alterni di frustrazione e trionfo personale.
- **Easy fun:** nasce dalle persone che danno maggior importanza alla sola gioia di partecipare all'attività ludica.
- **Altered state fun:** è un tipo di divertimento per quegli individui che sono particolarmente attenti al modo in cui gli aspetti esteriori dell'esperienza di gioco, creano emozioni interne alle persone.
- **Social fun:** è legata ad individui per i quali il divertimento risiede nella semplice occasione di interagire con altri dentro e fuori dall'esperienza di gioco. Con la possibilità di costituire interazioni sociali e nuove relazioni.

Questo permette di dire che il divertimento sia un qualcosa di estremamente soggettivo e che raramente può essere uniformato tra le persone. Perciò, sarà prodotto e generato al massimo delle sue possibilità nel caso in cui i diversi soggetti riescano a scegliere l'attività a loro più congeniale, che gli permetta di raggiungere diversi obiettivi e scopi analizzati qua sopra, in base al loro livello di competenza.

Ricordando la definizione del filosofo Bernard Suits, diventa più facile completare il discorso dicendo che il gioco è un'attività di *divertimento robusto* all'interno della quale il giocatore si pone davanti a sfide complesse, ma non necessarie, tentando di superarle per produrre quelle sensazioni di fierezza e stress positivo di cui tanto necessita il nostro cervello.

“Giocare un gioco è il tentativo volontario di superare ostacoli non necessari”

Bernard Suits

Grazie alle belle esperienze vissute tramite il gioco e tramite una ottimale stimolazione del divertimento, la Gamification permette di raggiungere la felicità e la soddisfazione personale. La felicità è un paradigma fondamentale per una buona gamificazione dei processi, che acquisiscono maggior appeal se riescono a ridurre i sentimenti negativi e ad implementare la gioia.

1.2.3. FELICITA

La felicità è uno stato fisico e mentale difficile da raggiungere, infatti, la psicologia positiva ci insegna che sono molti i modi tramite i quali possiamo essere felici, ma essa non può essere semplicemente trovata.

Non esiste evento, obiettivo o risultato che possa portare la *vera felicità*, ma essa va realizzata da noi lavorando duramente in attività che ci diano per il semplice fatto di essere svolte, la giusta gratificazione.

Quando si va alla ricerca di questo tipo di felicità solitamente si concentra su attività che generano *gratificazione intrinseca*. Ciò genera il piacere di essere pienamente impegnato ed il termine con cui si definiscono tali attività che in sé la propria motivazione e ricompensa. Quello che si genera è una felicità intrinseca che è incredibilmente resistente e che è all'opposto di ciò che viene generato dalle *gratificazioni estrinseche*, che vanno alla ricerca della felicità fuori da noi stessi, ricercandola nel denaro, nella fama o nel successo. Una volta però raggiunto quello che vogliamo la sensazione di benessere provata dura per poco tempo innescando un processo che ci spinge a volerne sempre di più.

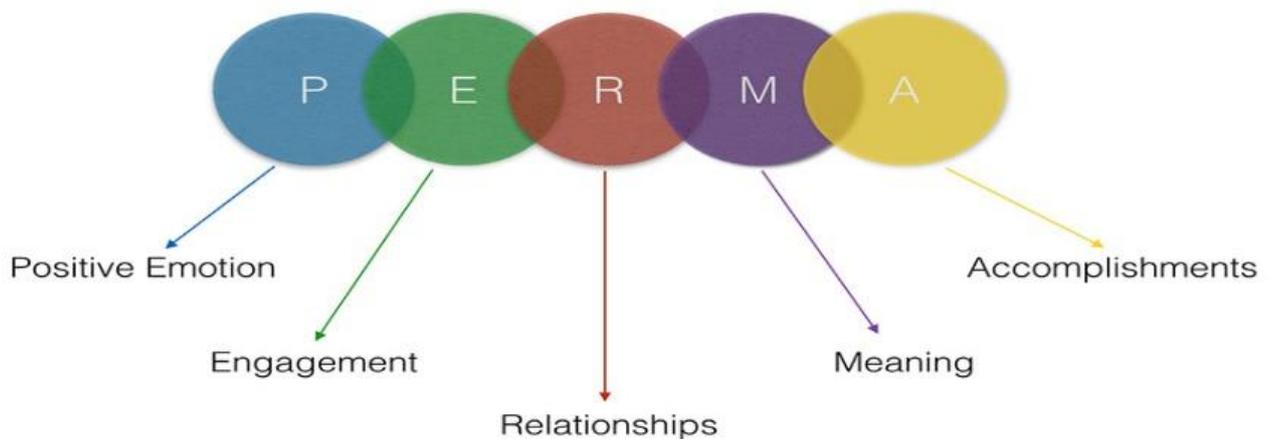
Questo processo viene definito “*adattamento edonico*” che porta a cadere in un circolo vizioso che ci allontana sempre di più dalla felicità rendendo difficile rimanere felici.

Oltre a questa distinzione la felicità, che è importante ribadire essere un concetto fondamentale per la buona riuscita della gamificazione di un processo, si può scomporre in cinque dimensioni alla quali dare più o meno importanza a seconda degli obiettivi che devono essere conseguiti.

Questi elementi, che derivano da una teoria elaborata nel 2011 dallo psicologo statunitense Martin Seligman, sono cinque e sono misurabili e definibili in maniera indipendente gli uni dagli altri. I cinque elementi che Seligman propone sono i seguenti:

1. ***Emozioni positive***: come la gratitudine o la curiosità aumentano in modo considerevole la soddisfazione per quanto fatto. Tutte sensazioni che si possono ritrovare nei giochi per quanto detto nei paragrafi precedenti.
2. ***Coinvolgimento***: ossia l'essere coinvolti verso ciò che si sta facendo e verso gli obiettivi finali da raggiungere, anche questa caratteristica presente nei giochi e nelle sue strutture.
3. ***Relazioni sociali***: essendo l'uomo un animale sociale è incapace di vivere nella solitudine e la Gamification ed i giochi in generale sono in grado di connettere socialmente le persone in più parti del mondo grazie all'avvento di internet. Questo permette di instaurare relazioni sincere e genuine che renderanno in generale più felici le persone.

4. **Senso**: è la necessità di percepire che la vita abbia un senso.
5. **Realizzazione**: che è l'essere consapevoli di aver raggiunto un traguardo nella vita che diventa un grande stimolo e fonte di ottimismo.



Gli elementi proposti sopra fanno parte del modello PERMA⁶ (positive emotions, engagement, relationship, meaning, accomplishments).

Questo modello acquista ancora più valore e conferisce ai giochi e alla Gamification una crescente rilevanza se viene combinato con la *piramide dei bisogni* studiata ed elaborata nel 1943 da Abraham Maslow nel saggio *A Theory of Human Motivation*.

Descrivendo i bisogni umani e differenziandoli tra quelli che possono essere definiti più primitivi, che stanno alla base della piramide, fino a quelli più maturi che si trovano in cima e sono ritenuti caratterizzanti delle civiltà più evolute.

⁶ Seligman, «PERMA and the Building Blocks of Well-Being».



Il fatto di inserirli in maniera gerarchica permette di comprenderne la priorità che porta alla ricerca del conseguimento dei bisogni superiori una volta soddisfatti, anche solo parzialmente, quelli basilari. Analizzando la piramide si può osservare come subito sopra ai bisogni basilari, quelli *fisiologici* e di *sicurezza*, ci si trova di fronte al bisogno di *appartenenza*.

Proprio questo bisogno è quello più strettamente collegato al desiderio di stabilire e promuovere le relazioni sociali cercando di svilupparne di nuove e mantenendo quelle vecchie e trova un forte appagamento nell'attività ludica e di gioco. Infatti, ricollegandoci al modello PERMA possiamo notare che la necessità di *relazione sociale* può essere pienamente soddisfatta tramite il gioco.

Sempre incrociando i due modelli è possibile evidenziare come tramite il gioco si possa soddisfare il bisogno di *autorealizzazione e di senso* (per quanto riguarda il modello PERMA) attuando le proprie migliori capacità e diventando ciò che si è capaci di diventare.

Questo viene fatto soprattutto tramite i giochi che interessano *grandi scale e scale epiche*, dove i giocatori dando il meglio di sé fanno emergere i propri talenti spinti da obiettivi di grande rilevanza e da contesti collettivi e narrazioni che generano un senso più grande. In essi il giocatore ha la possibilità di sentirsi piccolo come individuo, ma si sentirà allo

stesso tempo capace di cose molto più grandi collettivamente essendo esso risultato di collaborazioni su scala estrema.

Perfetto esempio di quanto descritto qui sopra è *Halo 3*. Gioco dalle dimensioni incredibili con più di trentaquattro ambienti di gioco contestualizzati in una galassia futuristica, e rappresentati con estrema cura. Ma quello che ha reso *epico* il gioco è stato il raggiungimento dei dieci miliardi di uccisioni da parte della comunità dei giocatori.

Questo era il grande obiettivo che coinvolgeva tutti i giocatori che tramite le loro partite hanno permesso il raggiungimento di tale scopo, ma non solo per raggiungerlo sono stati creati forum di discussione per la documentazione di ciò che avveniva nel mondo di Halo e per il miglioramento della capacità collettiva di combattere. Con questo esempio secondo me si esemplifica molto bene il discorso sui bisogni umani e sul modello PERMA vedendo in Halo le caratteristiche oltre che autorealizzazione anche di relazionalità e appartenenza ad una comunità che si autoalimenta e cresce con i giocatori.

Da questa analisi emerge chiaramente come il giocare generi conseguenze positive e non trascurabili per i giocatori, rispondendo a bisogni insiti nella natura umana.

La Gamification si concentra sul coinvolgimento degli stakeholders siano essi fornitori, dipendenti o personale da acquisire, con la stessa intensità con cui i giochi coinvolgono i giocatori.

Ma solo alcuni giochi molto ben progettati raggiungono questo livello di coinvolgimento. Progettare giochi davvero divertenti è un compito difficile con una grande componente artistica.⁷

Infatti, come già accennato in precedenza non è sufficiente l'utilizzo di punti, badges o leaderboards per motivare le persone. Perché per progettare un processo gamificato che abbia successo è necessario molto di più, esso deve essere strutturato seguendo logiche di game design, come dice lo stesso Kevin Werbach:

⁷ Gallego-Durán et al., «A Guide for Game-Design-Based Gamification».

“Gamification should be understood as a process. Specifically, it is the process of making activities more game-like. Conceiving of Gamification as a process creates a better fit between academic and practitioner perspectives. Even more important, it focuses attention on the creation of game-like experiences, pushing against shallow approaches that can easily become manipulative. A final benefit of this approach is that it connects Gamification to persuasive design.”

Kevin Werbach

1.3. GAME DESIGN

Per far sì che un gioco venga strutturato in modo congeniale è necessario creare tutto un insieme di regole in grado di mettere il giocatore di fronte ad ostacoli ben pensati e strutturati ai quali il giocatore si sottopone affrontandoli volontariamente. A ciò si devono aggiungere dei set di regole che illustrino i materiali utili per lo svolgimento del gioco così come le loro caratteristiche e quali materiali o oggetti non possono essere utilizzati. L'insieme di questi elementi e la loro combinazione frutto di creatività e maestria dà origine al gioco, che viene inteso come *artefatto*.

Inquanto artefatto esso presenta precise caratteristiche che ci permettono di capirne la struttura e di poterli studiare e descrivere più agevolmente. Esse sono ben sintetizzate ed analizzate da alcuni studi dai quali ne emergono quattro che si possono generalizzare come comunemente diffuse in tutti i giochi:

1. **Rappresentazione:** in quanto sistema che rappresenta aspetti del mondo reale.
2. **Interazione:** il gioco infatti reagisce alle azioni dei giocatori ed interagisce con loro.
3. **Conflitto:** dall'interazione tra giocatori e gioco nasce sempre un conflitto definito dalle regole prestabilite.

4. **Sicurezza:** il conflitto nel mondo reale viene sempre interpretato in chiave di pericolo, lettura che l'ambiente di gioco elimina rendendolo del tutto sicuro ed ottimale per sperimentare aspetti della realtà.

Oltre a queste caratteristiche il sistema di gioco può essere ulteriormente scomposto in parti più piccole che permettono di immergersi nei dettagli della sua struttura. Proprio a questo proposito emerge come esso sia formato da quattro elementi costitutivi e dal loro intreccio.

Il sistema:

- È composto da *oggetti*
- È caratterizzato da *attributi* che sono le qualità del sistema o degli oggetti che lo compongono
- È dotato di *relazioni interne* tra gli oggetti che lo compongono
- Si *relaziona con l'ambiente* in cui si trova

Per di più è fondamentale che il gioco porti ad un risultato quantificabile e lo si può fare indicando alla fine della partita un vincitore piuttosto che con feedback costanti sulle azioni compiute dal giocatore. Questi feedback possono avere varia natura, possono essere visivi, sonori, testuali o combinazione di essi. Per di più è stato dimostrato dagli studiosi del M.I.N.D Lab, centro all'avanguardia nella ricerca psicofisiologica, che spesso con un sistema di feedback ottimale, il giocatore prova emozioni più positive quando commetteva degli errori e falliva, rispetto a quando ottiene una vittoria.

Questo studio è stato condotto utilizzando un gioco *Super Monkey Ball 2* gioco che riprende le dinamiche del bowling, ma al posto delle classiche palle si utilizzano delle *monkey ball*, che se vanno a finire nel canale laterale attiva un'animazione per la quale la scimmia rotola fuori dalla pista ed inizia a roteare nell'atmosfera. Strutturato così il

feedback riusciva a strappare un sorriso al giocatore ad ogni suo errore, senza demotivarlo, per via della spettacolarizzazione del suo fallimento, rendendolo maggiormente motivato a riprovare.

Ciò sottolinea come con un giusto sistema di feedback un fallimento diventa una ricompensa, rendendo il giocatore più coinvolto ed ottimista sulle proprie possibilità di successo. Ed è proprio il fallimento coadiuvato da feedback costanti e ben studiati a permettere ad un gioco di non scadere nella noia.

I giochi divertenti sono quelli che permettono l'apprendimento tramite il fallimento e le prove in successione.

Ed è proprio la fase di apprendistato che diverte il giocatore che in essa ancora non padroneggia il gioco e vuole aumentare le sue competenze rendendo l'apprendimento una *droga*.

A questo deve aggiungersi un costante livello di *incertezza* che permetta di non conoscere fino all'ultimo l'esito della partita mantenendo il giocatore in quella *speranza* di successo che risulta più entusiasmante del successo stesso. Ciò avviene perché se è vero che il successo dà piacere è altrettanto vero che esso lascia dentro al giocatore un senso di vuoto causato dalla perdita di un'attività interessante da svolgere.

Tutti questi ragionamenti sugli artefatti si vanno ad inserire in una scienza ben precisa quella del *Game design*, disciplina progettuale che attinge dai game studies e dal design utilizzando queste due discipline per analizzare i principi e metodi di costituzione dei giochi, cercando la giusta combinazione al fine di proporre giochi validi che generino esperienze positive e piacevoli.

La creazione ed il disegno di un progetto di gioco è un processo non ancora ben consolidato che cerca di dare il giusto equilibrio tra arte e scienza. Proprio per la presenza di tutti questi fattori il gioco può essere considerato una vera e propria opera d'arte e forse anche qualcosa in più che si compone di numerosi passaggi ed aspetti di cui tener conto. Tra gli aspetti che a mio giudizio rendono il gioco più di un'opera d'arte c'è il fatto che il gioco oltre a dover fare in modo che ogni tassello, ogni regola ed ogni oggetto all'interno di esso seguano una logica che deve essere creata ad hoc o meglio a regola *d'arte*, esso viene strutturato per essere giocato da altri, persone terze, che con esso devono interagire andando a modificarlo e trasformarlo in continuazione.

1.3.1. GAME DESIGN DOCUMENT

Per fare in modo che il processo di creazione del gioco risulti logico ed efficace è utile usufruire del GDD (game design document) un documento che funge da guida attraverso il processo di sviluppo.

Viene creato fondendo il lavoro di diversi profili dai designer ai programmatori fino ad arrivare a veri e propri artisti, che costituiscono solitamente un team integrato di figure professionali per lo sviluppo dei giochi. Questo documento può essere considerato una vera e propria mappa del progetto con l'obiettivo di descriverlo nel dettaglio e di fornirne uno sguardo olistico complessivo delle varie sue componenti. Inoltre, ha l'essenziale compito di raccogliere tutti gli spunti, le suggestioni e le idee che nascono in fase di progettazione sulle singole componenti di gioco e sulle loro relazioni.

Al suo interno possiamo ritrovare diversi tipi di descrizioni:

- quelle ***brevi*** ricche di suggestioni che permettono di capire lo spirito de progetto.
- quelle ***dettagliate*** minuziose descrizioni delle meccaniche di e dei singoli elementi oltre che delle loro relazioni.
- quelle ***generali*** del mondo e della storia del gioco.
- quelle legate agli ***aspetti visivi e sonori***.
- quelle dei ***ruoli e dei compiti*** delle persone coinvolte nel progetto.
- quelle del ***gameplay*** vero e proprio sia sottoforma di testo che di schema decisionale.

Infine, al suo interno vengono inserite le informazioni che spiegano le regole del gioco ai giocatori o al pubblico di riferimento che deve essere accuratamente selezionato oltre alla pianificazione della strategia di vendita e diffusione nel mercato.



1.3.2. SEGMENTAZIONE GIOCATORI

Tanto per iniziare in un buon progetto di gioco l'interesse rivolto nei confronti del giocatore deve essere alto, non potendo prescindere dal tener conto del target a cui fare riferimento ed in tal senso è fondamentale ricordare che ogni destinatario si distingue dagli altri ed è unico. L'idea con cui nasce un gioco può dunque nascere dall'intuizione di un game designer, oppure per soddisfare un bisogno ancora inesplorato nel quale c'è ancora margine per creare un qualcosa di nuovo. Per indagare sulla composizione del target a cui un gioco vuole essere rivolto, ci si può aiutare con delle *interviste conoscitive* e *l'osservazione mirata*.

Quest'ultima tecnica è particolarmente efficace permettendo un'interazione con gli utenti che consente di raccogliere informazioni e riflessioni utili senza che essi siano influenzati dalla presenza dell'intervistatore o dalla struttura delle domande.

1.2.3. NARRAZIONE

Altro aspetto molto importante è la narrazione del gioco ha lo scopo di raccontare direttamente o meno una storia. Si pensi ad esempio agli scacchi che ci raccontano la storia di una battaglia o guardia e ladri che racconta di una storia di inseguimenti, crimine e giustizia. Infatti, come dice il designer Andrea Chiarvesio:

“Progettare giochi è un modo per raccontare storie”

Andrea Chiarvesio

Si può dunque affermare che una buona narrazione risulti essere particolarmente efficace, oltre che necessaria, nello sviluppo di un buon gioco. Pensando a varie narrazioni che vengono solitamente proposte, si può facilmente notare come in ognuna di esse si racconti di almeno un conflitto. Non è dunque difficile comprendere il legame tra gioco e narrazione, avendo già avuto modo di evidenziare in precedenza l'importanza che ricopre all'interno della progettazione di un gioco il conflitto che viene a crearsi tra pulsione del giocatore a raggiungere l'obiettivo e le regole che gli impongono diversi ostacoli da superare.

La narrazione ricopre un ruolo fondamentale all'interno dell'artefatto ludico avendo il potere di combinare le emozioni, la ragione, le percezioni e l'immaginazione. Questo permette di creare mondi straordinari con un proprio senso e carattere dove ogni oggetto assume un suo significato in relazione all'ambiente e ai suoi attributi, immergendo il fruitore della storia di entrare in una cornice narrativa che crea un'area in cui spazio e tempo e regole sono stabilite dal narratore.

Tra narratore e fruitore nasce dunque un patto silente che permette al secondo di accettare ciò che il primo descrive e crea per poter partecipare attivamente alle sue avventure, diventando parte attiva della narrazione.

Ma non solo spesso la narrazione diventa il vero e proprio specchio del giocatore che rivede sé stesso nei personaggi e nelle loro avventure, rendendo possibile al gamer descriversi e raccontarsi tramite una storia per così dire di fantasia.

Questo è quanto avvenuto nel videogioco *Hellblade: Senua's Sacrifice*, creato dalla casa Ninja Theory, nel quale viene narrata la storia della protagonista Senua.

Senua è una guerriera celtica con un passato fatto di traumi e solitudine che si trova a dover combattere un nemico invisibile, ossia la sua psicosi. Il tema per quanto delicato e sensibile è stato trattato con grande professionalità ed accuratezza dal team di sviluppatori che si è avvalso del fondamentale aiuto di psichiatri e scienziati per la realizzazione visiva ed uditiva del disturbo. Tramite questa narrazione molte persone afflitte da conflitti interiori e problemi di natura psichica sono riuscite a comunicare il proprio disagio alle persone che gli stavano vicine e che fino a quel momento non riuscivano a comprendere le difficoltà del loro caro. Queste testimonianze sono state raccolte in un bellissimo ed emozionante accolades trailer nel quale vengono mostrati alcuni dei numerosissimi e toccanti messaggi che i videogiocatori hanno inviato direttamente a Ninja Theory. Tra questi uno di quelli che mi ha colpito di più è stato:

*“Since I was a baby, I suffered violent abuse. I felt like I didn’t belong in the world, I had voices, saw numbers and letters in the world. I was harassed by my own reflection in a mirror. So strange to see all this in a videogame. Your game made me cry because it showed it was possible to understand me”*⁸

Parole molto significative che esprimono molto bene la possibilità di comunicare una parte di sé stessi rivedendosi in un personaggio fantastico di un mondo che non esiste.

1.2.3 MECCANICHE

Le meccaniche sono il secondo aspetto che va considerato quando si progetta un gioco. Come accennato in precedenza esse sono da considerare l’elemento che rende l’artefatto un gioco e che si concretizza nelle componenti.

⁸ Hellblade.

Esistono tre diversi tipi di meccaniche: le setup mechanics, rule mechanics, and progression mechanics.

Le prime servono per modellare l'ambiente dell'esperienza, definendone il setting, quali sono gli oggetti necessari e come devono essere distribuiti tra i giocatori. Gli *oggetti di gioco* che sono tutto ciò che è stato progettato per far parte del progetto ludico e che viene in esso utilizzato. Ogni oggetto porta con sé alcuni *attributi*, caratteristiche che possiamo usare per descriverli, divisibili in *statici e dinamici*. Quelli statici sono immutabili mentre i secondi possono mutare nel tempo. Stabiliti gli oggetti di gioco e gli attributi di cui sono dotati è necessario che essi siano ben configurati con l'ambiente nel quale sono immersi, vincolando il designer nelle scelte di progettazione, dovendo rendere coerente l'intero progetto.

Il secondo tipo di meccaniche che abbiamo citato sono le rules mechanics che modella il concept o l'obiettivo perseguire. Non solo descrivono le azioni che sono consentite, ma anche i vincoli, che limitano tali azioni al fine di creare pressione per i giocatori sotto forma di conflitto che più di una volta abbiamo citato e descritto nel corso di questo elaborato. Ve ne sono di diversi tipi da quelle topologiche che si legano all'ambiente di gioco nel quale si trova il giocatore, a quelle basate sul tempo o sugli oggetti.

L'ultima tipologia di meccanica che può deve essere descritta è la progression mechanics che è tutto quel set di regole che influenza l'esperienza di gioco nel momento in cui essa si verifica.

La progression mechanics fornisce feedback importanti segnalando in maniera costante il successo di un giocatore verso il raggiungimento dell'obiettivo finale. Tuttavia, il risultato finale deve essere desiderabile per i giocatori.⁹

Durante questa fase di progettazione di un gioco è fondamentale concentrarsi e prestare attenzione alle *azioni di gioco*, ossia tutto quello che i giocatori possono fare all'interno del gameplay.

L'attenzione deve essere massima in questa fase, perché le azioni che si un giocatore può mettere in pratica all'interno del gioco, sono strettamente connesse alle regole. Queste ultime, infatti, definiscono quali azioni possono essere effettuate e quali no.

⁹ Robson et al., «Is It All a Game?»

Ogni azione che un giocatore sceglie di intraprendere dovrà portare ad una reazione da parte del gioco stesso o di altri giocatori.

1.3.3. REGOLE

Le regole sono fondamentali per creare un gioco ed esse devono essere ben chiare e note ai giocatori e devono poter essere facilmente verificabili per capire se sono rispettate o meno dai giocatori.

“Un gioco è le sue regole”

Alex Randolph

Le regole servono a definire quali sono gli oggetti che possono essere usati all'interno del gioco e come possono essere usati, costituendo dei vincoli che limitano le possibilità di agire del giocatore rendendo il gioco attraente e sfidante.

Infine, le regole servono a definire come e quando una sessione di gioco terminerà, impostando alcuni criteri di valutazione per determinare il risultato finale.

Essendo le regole così importanti per l'inizio, lo svolgimento e il termine dell'attività di gioco esse, come suggerito da Salen e Zimmerman (2004), devono:

- ***Porre un limite alla libertà d'azione:*** andando ad indicare ciò che è consentito fare e ciò che non lo è.
- ***Essere esplicite***
- ***Essere condivise da tutti i giocatori:*** perché se i giocatori che giocano seguissero regole diverse o conoscessero regole diverse starebbero giocando a giochi diversi.

- ***Stabilite in partenza ed immutabili***: devono durare per tutta la partita
- ***Essere inviolabili***: una loro violazione porta alla conclusione del gioco.
- ***Essere ripetibili***: devono rimanere invariate nel tempo.

Le regole vengono poi ulteriormente suddivise in *operative, costitutive e implicite*.

Le *regole operative* costituiscono le regole del gioco ossia quelle che vengono illustrate prima della partita e che delineano ciò che il giocatore può e non può fare durante il gameplay.

Le *regole costitutive* sono quelle che definiscono la struttura formale che si trova alla base del gioco e comprendono tutte le regole logiche, matematiche che consentono al gioco di funzionare.

Infine, ci sono le *regole implicite*, ossia tutte quelle norme comportamentali e regole sociali che i giocatori conoscono e che rispettano senza la necessità di chiarirle.

1.4. CRITICA ALLE DEFINIZIONI DI GAME DESIGN

Nei capitoli precedenti l'attenzione si è focalizzata sulla descrizione di che cosa la letteratura abbia descritto fino ad oggi come Gamification, fornendone alcune definizioni che sono servite per comprenderne meglio il significato. Ci si è poi concentrati su quali siano le caratteristiche necessarie per gamificare un processo e come la sua struttura sia un artefatto fortemente collegato con le regole di game design. Tramite un'analisi approfondita di quest'ultima scienza, è stato possibile fornire indicazioni pratiche su come modellare un gioco facendo emergere gli aspetti positivi che sono insiti nell'attività di gioco ed il coinvolgimento che ne deriva. Questa prima parte risulta molto utile per proseguire nell'elaborato perché il proposito è quello di andare oltre alla semplice definizione data fino ad oggi di Gamification proponendone una visione più ampia e coerente con il contesto odierno.

Infatti, ciò che è emerso in questa analisi è che fino ad oggi la definizione generale che è stata data, è quella di utilizzare le regole e le meccaniche del gioco in un contesto non ludico. Queste definizioni a parer mio sono limitanti perché restringono fortemente le potenzialità del gioco sfruttandole solo parzialmente. Riflettendo su questo aspetto è sorta in me una domanda che mi ha permesso di concepire l'intero lavoro:

Perché non utilizzare direttamente i giochi/videogiochi sfruttandone a pieno il potenziale inserendoli all'interno del processo di selezione del personale?

Come abbiamo avuto modo di descrivere il potenziale dei giochi è molto vasto essendo essi parte innata dell'uomo e coinvolgendolo in maniere differenti a livello psicologico, permettendo di dare il meglio di sé ed esprimere tratti personali che magari a causa del contesto esterno emergono con difficoltà. Questa è la potenza del gioco che creando un *cerchio magico* fatto di regole ed obiettivi ben precisi, permette all'utente di esprimere tutto sé stesso impegnandolo in sfide complicate e coinvolgenti. La sua forza può essere applicata non solo in ambito di ricerca e selezione del personale dove può risultare molto utile per l'acquisizione di dati per quanto riguarda le competenze più hard di un candidato ponendolo di fronte a sfide vere e proprie che messe sotto forma di gioco, permettano un maggior coinvolgimento e la creazione di uno stress positivo per il candidato con lo scopo di farlo performare al massimo delle sue capacità. Ma non solo infatti, per quello che è stato detto e descritto in precedenza il gioco risulta essere un occhiale che se ben progettato permette di scoprire ed indagare i tratti della personalità delle persone oltre che alle loro capacità nascoste.

Una volta ribadite le potenzialità del gioco e criticate le precedenti definizioni per via della loro limitata visione del potenziale del suo utilizzo voglio proporre io una nuova definizione che metta al centro i giochi/videogiochi e non più le sole meccaniche e regole.

La definizione è la seguente:

La Gamification è un processo che usa i videogiochi/giochi, appositamente progettati, per un fine non esclusivamente ludico.

Con questa definizione si propone un cambio di prospettiva dando maggior centralità ai videogiochi e non solo ad alcuni dei suoi aspetti.

In secondo luogo, si sottolinea l'importanza di una corretta costruzione del progetto che deve essere fatto su misura per le esigenze che si vogliono soddisfare dal momento che ogni progetto è un artefatto unico nel suo genere.

Infine, si vuole evidenziare l'importanza del divertimento nella sua progettazione, ma anche il bisogno che queste attività abbiano uno scopo più grande che si può declinare a seconda dell'area aziendale nella quale vuole essere utilizzata.

Da questa definizione vuole emergere come i videogiochi permettano di incrementare la qualità con cui vengono svolti i lavori e sfruttandone le potenti caratteristiche che a lungo sono state descritte nei paragrafi precedenti, applicandoli in molti contesti aziendali ed in particolare nell'area delle risorse umane per rendere le varie attività nelle quali viene implementata molto più attraenti ed efficaci.

Lo scopo della critica è quello di fare aprire gli occhi su un processo che se riconsiderato può portare moltissimi vantaggi alle aziende rendendo i suoi processi più divertenti ed attraenti.

Per concludere il capitolo e proseguire nell'elaborato è giusto fare alcune precisazioni sullo specifico intento dell'elaborato e iniziare a tirare un po' le somme degli aspetti più interessanti visti e citati fino ad ora.

In particolare, questa parte iniziale è stata costruita con l'intento di fornire gli strumenti che possono essere utilizzati e sfruttati in un processo di selezione innovativo che comprenda in sé la forza dei videogiochi. La bravura e la novità staranno nel saper inserire uno o più giochi all'interno del processo di selezione, che nel seguente capitolo descriveremo, sapendone sfruttare le caratteristiche ed i punti di forza.

Detto in precedenza che può essere sfruttata per indagare diversi aspetti dei candidati e più in generale delle persone, verranno ora esposti alcuni degli strumenti che possono essere usati in maniera efficace per raggiungere un buon processo di selezione.

Un aspetto che certamente risulta essere molto rilevante è quello del feedback che è insito nel videogioco come visto. Infatti, un buon sistema di feedback permette all'azienda di mantenere alto il livello di commitment del candidato, ma non solo, se correttamente

delineato esso dà all'impresa l'occasione di elevare la propria immagine senza screditarsi anche nel caso in cui il potenziale lavoratore dovesse essere rifiutato per la posizione.

Per capire l'importanza di questo aspetto, sottolineo come esso sia emerso durante la mia intervista portata alla Dott.ssa Viola Nicolucci, già precedentemente introdotta nel capitolo. La dottoressa ha inquadrato il fenomeno con le seguenti parole:

“Per imparare delle cose personali è utile un sistema di feedback automatizzati, perché questo genera formazione ed esternalità positiva oltre ad essere corretto nei confronti dei giocatori (candidati che investono del tempo) in modo di capire cosa potesse essere fatto meglio.”

Le sue parole permettono di aprire un secondo discorso separato da quello della brand awareness o dell'engagement, proiettandoci in un'ottica costruttiva e di crescita personale. Il feedback deve essere una risorsa importante all'interno del processo di selezione e farlo tramite l'utilizzo del gioco che per natura li restituisce in maniera immediata, a mio parere sarebbe un grande passo verso un sistema che vuole far crescere l'individuo in quanto tale in maniera disinteressata dal proprio tornaconto personale, segnalando in maniera precisa su quali aspetti lavorare per poter aspirare alla posizione per cui ci si è candidati.

Altri strumenti che possono risultare molto utili al fine di ottenere un livello di valutazione sono i punteggi e le classifiche. Questa caratteristica si sposa bene con la possibilità di valutazione delle competenze più hard quali linguaggi di programmazione, le lingue straniere o qualsiasi tra esse siano necessarie per la posizione che si sta ricercando.

La loro valutazione potrebbe essere inserita in diversi giochi che vadano ad indagare il livello acquisito in una specifica materia con una progressione della difficoltà che abbiamo descritto essere il motivo principale di retention nei giocatori dovendo essere la sfida calibrata sul livello di competenza ricercato in maniera tale che chi lo possiede si ritrovi immerso in uno stato di flow totale performando al meglio delle proprie capacità.

Un'altra caratteristica dei giochi che può essere utile in fase di selezione è la creazione del *cerchio magico*, che consente al giocatore al suo interno di divincolarsi dalle

costrizioni esterne del mondo reale e di esprimersi autenticamente per ciò che è in un ambiente sicuro.

Questo consente ad un team di selezionatori ben addestrato e preparato di riconoscere tratti della personalità dei singoli individui in relazione a come essi si comportano in una sessione di gioco, sia individualmente che all'interno di un gruppo, con quali dinamiche ed in che modo riescono ad interfacciarsi con l'ambiente di gioco e con gli altri giocatori.

Tutte queste tematiche verranno riprese ed approfondite nell'ultima parte dell'opera cercando di dare una descrizione maggiormente accurata attraverso una proposta di utilizzo dei giochi nel processo di selezione.

Infatti, nel capitolo conclusivo verrà proposto un vero e proprio progetto di utilizzo dei videogiochi nel processo di selezione del personale.

Ma procedendo con ordine e rigore, mi sembra opportuno, prima di proporre qualsiasi cosa all'interno di tale processo, definirne nella maniera più accurata ed attendibile i contorni e le sfumature. In tal modo, sarà più semplice in ultima istanza unire i due discorsi ottenendo un risultato più chiaro e lineare.

2. PROCESSO DI SELEZIONE DEL PERSONALE

2.1. INTRODUZIONE

La selezione del personale è un'attività molto antica, basti pensare che i primi rudimentali tentativi di selezionare personale con determinate caratteristiche, risalgono addirittura alla dinastia Han in Cina (206 a.C. al 220 d.C) per la ricerca di funzionari che avessero le giuste caratteristiche morali e competenze.

Si hanno poi di nuovo accenni alla selezione del personale durante l'Impero Romano in un documento firmato nel 55 A.C. da Giulio Cesare che prometteva ricompense a chi avesse fatto entrare membri qualificati di vario tipo nelle legioni a causa del grande riciclo che vi era al loro interno.

Proseguendo nella storia un significativo passo avanti per arrivare alla concezione moderna della ricerca e selezione del personale, è stato fatto con l'avvento delle rivoluzioni industriali e l'affermazione dei primi colossi di produzione. L'estrema necessità di personale derivante dalla grande richiesta produttiva che arrivava diede inizio al più recente mass recruitment e alla caccia dei talenti, con l'obiettivo di identificare le risorse più adatte a soddisfare le necessità aziendali, andando a sviluppare un processo di selezione sempre più complesso indagando quale fosse il metodo più efficace per valutare i candidati in base alle competenze e ai comportamenti richiesti.

Esempio è il metodo AC (assessment center), che deriva sempre dall'esperienza militare, per poi essere diffuso per uso civile da parte delle aziende. La sua origine può dunque essere collocata a cavallo fra la Prima e la Seconda guerra mondiale, ad opera dell'esercito tedesco che lo elaborò per identificare gli ufficiali migliori da assegnare per svolgere una determinata missione.

Negli anni Quaranta, l'esercito inglese utilizzò la stessa tecnica dell'AC nella selezione dei propri ufficiali e contemporaneamente, in America si iniziano ad usare metodologie di selezione simili per i propri agenti segreti. Infine, a partire dal Secondo dopo guerra, l'assessment center venne applicato anche nei contesti produttivi.

Mediante questo metodo, si possono ottenere una gran mole di dati ed informazioni sui candidati, che permettono una conoscenza più approfondita utile per effettuare una valutazione il più obiettiva possibile. Malgrado la sua straordinaria utilità, questo processo è molto costoso e complesso da implementare e proprio per questo le aziende impiegano l'AC esclusivamente per la ricerca di personale di un certo livello e tipo.

In questa parte di introduzione, sulla storia della selezione, è già stata descritta una fase del processo, che sarà ripresa nel corso del capitolo.

Passando a parlare in generale di come si compone il processo di selezione, esso solitamente comprende una fase iniziale di Job analysis e Job Description, con cui l'azienda dà il via al processo, individuando, in questi primi passi, le caratteristiche che si vogliono ricercare e successivamente, creando l'annuncio.

Segue una seconda fase detta di Recruiting, con cui si passa allo screening dei curriculum e alla convocazione dei candidati.

Proprio in questa fase, come sarà più chiaro nel corso dell'elaborato, si proporrà l'inserimento dei videogiochi, evidenziando la loro forza come strumenti in grado di agevolare e rendere più coinvolgente la raccolta di informazioni.

Infine, si ha la fase di valutazione e selezione, durante la quale si effettuano colloqui e test di vario tipo.

Ogni azienda ha negli anni della propria esperienza strutturato un personale sistema di valutazione per i candidati sia per quel che riguarda il numero di fasi del processo, sia per le tipologie di colloquio o di test che propongono.

Nelle pagine seguenti verrà illustrato un tipo di processo molto standardizzato definito dalla raccolta delle best practices, che la maggior parte delle imprese utilizza, andando a parlare anche di tematiche più moderne, quali l'utilizzo delle nuove tecnologie, che ha permesso di creare una nuova corrente, l'e-recruiting, che sfrutta la vastità del web e di connessioni, per attirare i candidati e per diffondere le proposte di lavoro con maggior facilità.

2.2. DESCRIZIONE VARIE FASI

2.2.1. JOB ANALYSIS AND JOB DESCRIPTION

Come anticipato nell'introduzione, d'ora in avanti, scenderemo nel dettaglio della composizione del processo di selezione iniziando dalla prima fase che dà il via alle seguenti.

Questa fase prende il nome di *job analysis* ed è molto delicata, essendo che su di essa si basa l'intero processo, poiché, proprio in questo momento, si definisce la tipologia di

candidato che l'azienda sta cercando per ricoprire la posizione per cui sta effettuando la ricerca, ancora prima di interrogare il mercato del lavoro.

In questa fase ci si occupa di analizzare quali sono le esigenze dell'azienda per il ruolo, andando a ricercare quali sono le mansioni, i compiti, le qualifiche e le skills di cui necessita il profilo ideale.

Esistono diversi approcci per condurre un'analisi:

- Il ***task inventories***: è il processo con cui si svolge l'identificazione dei compiti, attraverso delle interviste a persone che conoscono bene la posizione. I compiti che vengono identificati sono ordinati in una classifica per importanza, frequenza e tempo richiesto.
- L'***analisi di posizione funzionale***: L'attenzione di questa analisi si focalizza sulle azioni che il lavoratore svolge, sul risultato osservabile, sugli strumenti utilizzati, e sul grado di responsabilità della posizione. Gli elementi della posizione ricevono un punteggio che più è basso più è indice di alta complessità.
- L'***analisi orientata al lavoratore***: consiste nell'identificazione delle caratteristiche o dei comportamenti del lavoratore, classificandoli in base all'importanza.

A queste prime fasi, dove si cerca di capire quali sono le attività, le mansioni e le peculiarità di una determinata figura professionale, segue un'analisi più approfondita che prende il nome di Task Analysis.

Durante questa analisi vengono utilizzati diversi sistemi per studiare più nel dettaglio le mansioni.

Tra questi possiamo ricordare:

- **Analisi della struttura aziendale**: attraverso cui, per l'appunto, si studia la struttura dell'azienda, attraverso utilizzo dell'organigramma o dell'elenco dei profili professionali presenti;

- Osservazione diretta del lavoro o della mansione più vicina a quella ricercata: il suo intento è quello di individuare le competenze maggiormente rilevanti per la posizione oggetto di analisi;
- Intervista ai colleghi che rivestono posizioni simili: serve per indagare in profondità le attitudini più significative per il ruolo ricercato;
- Individuazione di aspetti critici nello svolgimento della mansione o nel rapporto con il resto del personale.

Il risultato della job analysis è un elenco di compiti, associati alla posizione, seguito dalle cosiddette CCAeaC (Conoscenze, capacità, abilità e altre caratteristiche) richieste per la posizione.

Le informazioni ottenute servono a determinare la composizione delle fasi successive della selezione, indicando un percorso da seguire, fondato sui contenuti richiesti dalla posizione. Ciò risulterà molto utile anche in fase di gamificazione per capire quali dinamiche sviluppare e come far emergere al meglio le caratteristiche che si vogliono analizzare.

In tal caso, più il selezionatore sarà accurato nella definizione del profilo che si vuole ricercare, più precisa sarà la risposta da parte dei potenziali candidati che posseggono i requisiti indicati.

Infatti, solitamente la cura nella definizione del profilo lavorativo si rivela direttamente proporzionale all'accuratezza nell'individuare la persona giusta per la posizione aperta.

Una volta definite e descritte le mansioni nel e delineate le caratteristiche del profilo da ricercare, si passa alla stesura della Job Description, con cui si procede a descrivere in modo analitico e formalizzato la posizione, sfruttando i dati raccolti nelle fasi precedenti.

Il documento che viene redatto, è uno strumento di comunicazione molto importante, poiché è quello attraverso cui l'azienda si rivolge alle persone in cerca di lavoro e dunque ricco d'importanza strategica e come tale deve essere trattato.

In tal senso durante la sua stesura sarà necessaria molta cura dovendo tener conto di diversi fattori, come chi sono i candidati destinatari dell'annuncio, qual è l'obiettivo che l'azienda vuole raggiungere ed in che modo si intende comunicare il messaggio.

La struttura del messaggio che verrà a comporsi, parte dal nome della posizione e comprende le sue finalità principali, la posizione in organigramma e le principali mansioni.

Assume dunque d'importanza strategica scrivere correttamente l'annuncio di lavoro perché sia efficace e porti candidati validi, contribuendo a dare all'esterno un'idea ben precisa dell'azienda, potendo lavorare sull'employer branding aziendale.

A tal proposito è possibile individuare sette aspetti che sono fondamentali da inserire in una buona job description, per renderla efficace:

- **Job Title:** è la copertina con cui si presenta il messaggio ed indica il ruolo da ricoprire; proprio per la sua importanza deve essere chiaro, specifico e contenere le parole chiave giuste per non attrarre i candidati sbagliati.
- **Descrizione dell'azienda:** è ideale fornire fin da subito una descrizione della realtà aziendale, dichiarando in primis di cosa ci si occupa, ma più importante, mostrando la visione e i valori dell'azienda.
- **Il profilo:** in questo campo è utile descrivere di cosa si occupa il profilo all'interno dell'azienda.
- **Mansioni e responsabilità:** è una sezione chiave che offre al potenziale candidato l'elenco dettagliato dei compiti previsti dalla posizione.
- **Competenze e skills:** in questa sezione vengono evidenziati tutti i requisiti che deve possedere il candidato sia quelli tecnici, che possono includere formazione, esperienza, competenze tecniche e le certificazioni, sia quelli più legati alle abilità trasversali come la capacità comunicativa o il team working, a seconda della posizione da ricoprire.
- **Contratto di lavoro:** L'inquadramento contrattuale, la durata dell'attività, la retribuzione annua lorda ed eventuali benefit sarebbero da includere sempre

L'inserimento di queste informazioni nella job description si rivela una scelta intelligente e ponderata, che consente all'azienda di creare valore per sé stessa, con un impatto positivo anche sulla propria reputazione.

In tal caso si può considerare uno strumento polivalente, da un lato assolve il suo principale incarico di comunicazione verso i candidati, dall'altro funge da strumento di employer branding, rendendo più facile attrarre persone.

Adesso però è il momento di ricordare cosa evitare di inserire, per non danneggiare l'azienda e la sua immagine. A questo proposito, si fa riferimento ad ogni tipo di discriminazioni, da quelle sull'età a quelle sul sesso, per finire a quelle sulla nazionalità dei candidati, vietate per legge.



IDENTIFICAZIONE RUOLO



SCOPO DEL RUOLO



RESPONSABILITA'



HARD SKILLS



SOFT SKILLS

2.2.2. RECRUITMENT

Questo secondo passaggio del processo di selezione riguarda la fase più critica per un selezionatore, poiché consiste nell'esplorazione del mercato del lavoro al fine di individuare un numero adeguato di candidati che presentino i requisiti necessari a ricoprire il ruolo ricercato.

La definizione del bacino di candidati deve tenere conto di alcuni aspetti fondamentali:

- *Cultura dell'azienda*: è fondamentale che l'azienda riesca a trasmettere la propria cultura attraverso il processo di selezione, strutturandolo in maniera tale che i suoi valori siano facilmente rilevabili. Infatti, una loro comunicazione efficace, permetterà all'azienda di attrarre i candidati che condividono con essa quei valori, riducendo i tempi della selezione.

- *Mercato del lavoro*: è buona pratica per i selezionatori tenersi costantemente aggiornati sulle dinamiche e sui cambiamenti che in esso si verificano.
- *Risorse interne all'organizzazione*: il selezionatore deve essere consapevole delle risorse umane di cui l'azienda già dispone internamente per la selezione, potendo in questo caso affidarsi al mercato interno del lavoro, ma anche di quali e quante risorse può effettivamente impiegare.
- *Restrizioni legislativi e sindacali*.

Altro aspetto che è fondamentale definire è dove cercare le persone da inserire in azienda, rendendo necessaria un'accurata selezione del canale con cui si intende raggiungere il pubblico desiderato.

In questo senso l'azienda ha due possibilità: la prima di pubblicizzare l'annuncio di lavoro al suo interno, mentre la seconda di consultare il mercato esterno.

In entrambi i casi si hanno vantaggi e svantaggi che verranno esaminati nelle prossime pagine. Partendo dalle fonti interne di reclutamento, molto importante risulta l'incremento del coinvolgimento dei dipendenti che i recruiter ottengono utilizzandolo, facendoli sentire valorizzati e parte attiva dell'azienda.

D'altra parte, parlando di reclutamento tramite fonti esterne, si ha il vantaggio di avere un bacino di candidati più ampio da cui attingere, rendendo il processo più rapido e attenuando il rischio che la percezione soggettiva del selezionatore, dovuta a bias cognitivi riguardanti i collaboratori interni, incida sulla proposta dei candidati.

Per riuscire a reclutare un insieme di candidati da selezionare, solitamente i recruiter passano attraverso tre fasi:

- Raccolta dei Curriculum Vitae attraverso annunci o il contatto diretto;
- Scrematura delle candidature per la selezione di quelle più in linea con la job description;
- Convocazione per un primo colloquio conoscitivo.

In particolare, lo screening è un momento molto delicato, al fine di selezionare i candidati in modo efficiente ed accurato.

Per farlo il selezionatore, può seguire una scaletta di tre passaggi:

- **Analisi:** si esaminano i curricula raccolti, confrontandoli con i requisiti previsti dalla job description, ottenendo una prima selezione;
- **Classificazione:** i curricula vengono classificati sulla base della loro rilevanza, individuata dal confronto con le specifiche richieste per la posizione.
In questa fase vengono indagati sia i requisiti previsti, sia le competenze basilari per svolgere il lavoro;
- **Preparazione al colloquio:** in questa ultima fase si raccolgono dubbi o le domande del candidato, in modo che possano essere chiariti durante l'intervista.

Perché questa fase abbia un buon esito è necessario riuscire a coinvolgere il maggior numero di candidati possibile, per avere un bacino di riferimento più ampio, che consenta di effettuare una scelta migliore tra più persone.

In ultimo, ma non per importanza, è fondamentale sottolineare il delicatissimo ruolo che ricopre la gestione della relazione con i candidati, soprattutto con quelli che non vengono selezionati.

Un mancato feedback può incidere negativamente sull'esperienza di selezione vissuta dal candidato, intaccando la brand awareness dell'azienda.

Questo è un altro aspetto che, come approfondiremo meglio in seguito, risulta facilmente risolvibile con la Gamification che vorrei proporre, dal momento che i videogiochi per definizione, restituiscono feedback immediati e sono lo strumento migliore per farlo.

A questo punto è interessante soffermarsi sulle differenze prima citate tra il reclutamento interno ed esterno poiché ognuno ha dei vantaggi e degli svantaggi a cui l'azienda può andare incontro scegliendo un canale piuttosto che un altro.

2.2.2.1. RECLUTAMENTO INTERNO

Per iniziare è bene sottolineare come nel momento in cui viene creata una nuova posizione o se ne rende vacante una già esistente, la prima azione che viene intrapresa è quella di verificare se all'interno della azienda ci siano persone che possiedono le caratteristiche richieste.

Il reclutamento interno si svolge tramite pratiche di mobilità interna e mediante la costituzione di un database aziendale, che permetta il costante monitoraggio delle professionalità, oltre che con la creazione di strumenti per stimare le conseguenze degli spostamenti. Se si riesce a far ciò è possibile creare un efficiente mercato interno del lavoro.

Il mercato del lavoro interno offre ai lavoratori due tipologie di sviluppo professionale; la prima di tipo orizzontale si verifica nel caso in cui pur mantenendo la stessa responsabilità e lo stesso livello nelle gerarchie aziendali, assume di nuovi compiti e amplia le proprie mansioni.

La seconda tipologia porta ad uno sviluppo verticale, con il lavoratore che viene promosso aumentando la propria responsabilità ed assumendo compiti gerarchicamente superiori. Ricorrendo alla mobilità interna si hanno altri vantaggi oltre a quelli descritti in precedenza.

Infatti, oltre all'aumento della fiducia e dell'engagement dei dipendenti, si ha una considerevole riduzione dei costi e dei tempi del processo di selezione, dal momento che ci si rivolge a persone già presenti in azienda.

I vantaggi non sono solamente per l'azienda poiché, anche per il lavoratore ha ricadute positive dimostrandogli che l'impresa è attenta alla valorizzazione e sviluppo dei talenti interni, avendo a cuore il loro miglioramento e la loro crescita, aumentando, come già detto, il livello di retention¹⁰ e l'engagement delle persone che hanno la possibilità di avanzamento di carriera interna.

Tuttavia, a questo tipo di selezione non è privo di rischi e svantaggi di cui l'azienda deve tener conto.

Il rischio più ricorrente ed evidente è che l'utilizzo esclusivo del mercato interno del lavoro, essendo piuttosto rigido, offre un turnover limitato.

¹⁰ Capacità dell'azienda di gestire e conservare i propri dipendenti (employee retention) (4Stars, 2017)

Questo impedisce l'entrata in azienda di nuove persone e idee che si traducono in esperienze e conoscenze differenti che solitamente sono fonte d'innovazione.

Inoltre, il pool di candidati a cui fare riferimento è decisamente ridotto e può avvenire che i dipendenti non selezionati si sentano demotivati e perdano coinvolgimento verso l'azienda e i suoi obiettivi.

Altro problema che implica questo tipo di reclutamento è che potrebbe creare un altro posto vacante da riempire.

In conclusione, si può dire che un'impresa che dà credito alle persone che ha già, dimostra una grandissima fiducia nei confronti dei propri collaboratori tanto da ritenerli come una prima scelta, dimostrandosi solida e attenta alle proprie risorse umane, favorendo il coinvolgimento delle risorse e la loro soddisfazione, legandole maggiormente all'azienda. Inoltre, tramite il reclutamento interno si riscontrano spesso molte meno incertezze e meno paure.

Infatti, quando si assume un candidato esterno, c'è sempre il timore di prendere una cattiva decisione e assumere una persona che si rivelerà poco adatta o che dopo poco tempo lascerà l'impiego facendo ripartire il processo di ricerca e selezione da capo.

Sensazione che viene smorzata e diminuita nel momento in cui la persona è già conosciuta e testata nell'ambiente di lavoro, inoltre, l'utilizzo di questa strategia risulta essere un ottimo modo per contrastare il turnover del personale.

Infatti, per turnover s'intende il flusso di persone in entrata e in uscita da un'azienda ed è possibile affermare che esso sia un processo naturale che non minaccia la stabilità dell'azienda.

Tale ricambio se avviene in condizioni normali, ovvero se si assesta su valori del 10%, valido in molti settori, può essere programmato, potendo già organizzare nuove assunzioni, per non rimanere con dei posti di lavoro vacanti.

Potendo stimare in modo corretto il valore dei flussi in ingresso e in uscita, è possibile comprenderne i significati e stilare un piano di intervento che migliori il rapporto tra organizzazione e dipendenti, organizzandosi in modo tale da non ricevere sorprese inaspettate che potrebbero minare la stabilità dell'azienda.

Tasso di turnover complessivo

$$\frac{\text{entrati} + \text{usciti nel periodo}}{\text{organico medio periodo}} * 100$$

Tasso di turnover personale negativo

$$\frac{\text{usciti nel periodo}}{\text{organico inizio periodo}} * 100$$

Tasso di turnover personale positivo

$$\frac{\text{entrati nel periodo}}{\text{organico inizio periodo}} * 100$$

Anche i dipendenti che rimangono in azienda possono essere stimolati positivamente dal turnover, poiché si avvantaggeranno dell'esperienza dei nuovi colleghi per trovare soluzioni innovative ai problemi già presenti.

Tuttavia, se il turnover diventa di tipo patologico i costi per l'azienda possono arrivare a sfiorare il 150% della RAL¹¹ (Retribuzione Annuale Lorda) del personale fuoriuscito.

In questo caso, il ricambio dei dipendenti può diventare un fattore negativo, in particolare modo quando inizia a coinvolgere percentuali di un certo spessore e ancora di più se avviene in maniera imprevista.

Questa situazione, se si verifica, può essere sintomo di sofferenza interna all'azienda, segnalando in maniera chiara la presenza di numerosi altri problemi al suo interno essendo solitamente solo la punta dell'iceberg, spesso causati da una gestione ed organizzazione del personale poco attenta e non ottimale che porta il lavoratore a carichi di stress eccessivi.

La situazione descritta può portare il lavoratore a vedere corrodere a mano a mano la sua fiducia nel proprio lavoro e verso l'azienda, ciò potrebbe facilitare la sua decisione di lasciare il posto di lavoro alla prima occasione utile.

Inoltre, spesso succede che se non si affrontano e risolvono in maniera tempestiva i problemi, si crei un circolo vizioso che alimenta il turnover dei dipendenti causando problemi anche per gli altri lavoratori nella gestione dei clienti, concedendo un servizio non all'altezza.

Di conseguenza, nascerà nei clienti un'impressione negativa dell'azienda andando ad incidere fortemente sul rendimento arrivando a ridurre le vendite.

Tutto ciò può fare molti danni alla reputazione dell'azienda inficiando sulla sua capacità di attrarre talenti.

Questo sottolinea l'importanza di riuscire a trattenere le figure migliori per competenza, ma anche quelle essenziali ai processi aziendali, affidandosi in prima istanza al reclutamento interno.

In quest'ottica il turnover del personale sembra assumere una connotazione totalmente negativa ma così non è.

¹¹ Quando si parla di stipendi, buste paga e contratti di lavoro, la sigla RAL ha il significato di Retribuzione Annuale Lorda. La RAL, quindi, è il valore totale della retribuzione che un dipendente percepisce nell'arco di un anno, al lordo della tassazione dello stipendio. (Ricci, 2022)

2.2.2.2. IL RECLUTAMENTO ESTERNO

Tramite il reclutamento esterno si possono far affluire all'interno dell'organizzazione competenze specialistiche e nuovi metodi di lavoro e di organizzazione non ancora presenti nel patrimonio aziendale.

Dunque, si ricorre ad esso, quando non si riesce a fronteggiare il fabbisogno di personale esclusivamente attingendo al mercato del lavoro interno, questo perché, come detto precedentemente, quest'ultimo risulta molto limitato sia dal punto di vista della quantità che della qualità delle persone presenti.

Il reclutamento esterno permette all'azienda di:

- Esternalizzare una parte dei costi sostenuti per reperire le risorse umane.
- Attivare una sana competizione fra lavoratori interni ed esterni, che rende l'ambiente lavorativo maggiormente dinamico.
- Inserire competenze di cui l'azienda è priva oltre a contaminare la sua cultura aziendale, ciò risulta molto importante per le imprese che si sono fossilizzate su idee vecchie e poco attuali.

Passare tramite i canali esterni permette di avere sia situazioni in cui il contatto diretto avviene tra l'azienda ed i candidati, sia circostanze che danno la possibilità di affidarsi ad intermediari specializzati.

Con quest'ultima opzione i costi per l'azienda tendono ad aumentare e sono pari all'incirca al 25% della RAL della persona selezionata, dal momento che il servizio viene erogato da enti esterni.

Se, invece, la scelta dell'azienda è quella di contattare direttamente i vari candidati può avvalersi di diversi strumenti:

- *Inserzioni e pubblicità:* in questo caso l'attenzione dovrà essere rivolta alla struttura del messaggio e alle parole utilizzate, poiché devono risultare accattivanti per attirare l'attenzione del lettore. Non solo, ma sarà fondamentale l'utilizzo di un'appropriata formattazione grafica e di un linguaggio in grado di comunicare un'immagine positiva dell'impresa.

- *Candidature spontanee*: i candidati contattano direttamente l'azienda inviando la propria candidatura tramite e-mail o in casi molto rari, recandosi personalmente presso la sede dell'organizzazione.
- *Passaparola*: è una forma ricerca non strutturata dall'azienda, che solitamente inizia con la segnalazione di qualche dipendente a persone esterne della presenza di posti vacanti. Risulta essere molto utile per le imprese di piccole e medie dimensione poiché non richiede una strutturazione alla base ed è priva di costi.
- *Legami diretti con le scuole/università*: scuole e università possono segnalare alle imprese i propri studenti.
- *Agenzie per il lavoro*: svolgono attività di somministrazione, ricerca e selezione del personale, formazione e attività di supporto alla ricollocazione professionale.
- *Centri per l'impiego*: sono strutture pubbliche che erogano gratuitamente servizi di incontro della domanda e dell'offerta di lavoro.
- *Recruiting on-line*: è il processo di selezione dei candidati avvalendosi delle nuove tecnologie che sono state messe a disposizione dall'avvento di Internet.

Per concludere e sintetizzare si può dire che le aziende tendono ad utilizzare una fonte esterna di reclutamento, anche se è costosa e richiede molto tempo quando vogliono avere un pool di candidati molto ampio dal momento che offre alla direzione molte opzioni tra cui scegliere.¹²

Altro motivo per cui un'azienda sceglie di utilizzare questo bacino è la volontà o necessità di portare nuove competenze e prospettive di pensiero al proprio interno, per favorire l'innovazione che nasce dall'intersezione di diverse idee e punti di vista.

In ogni caso il reclutamento che sia interno o esterno è fonte di cambiamento per l'organizzazione aziendale e per tale motivo deve essere gestito con grande attenzione e rigore.

¹² Lavecchia, «Differenza tra reclutamento interno ed esterno in azienda».

Nelle precedenti pagine sono stati illustrati i vari vantaggi e svantaggi del rivolgersi a due bacini completamente diversi di lavoratori ed è bene ribadire che uno non sia necessariamente meglio dell'altro ma che la loro utilità dipende dalle necessità aziendali nel momento in cui si inizia un processo di selezione per coprire un posto vacante.

2.2.3. VALUTAZIONE E SELEZIONE

Una volta individuata la rosa dei candidati attraverso i canali di reclutamento scelti, è importante effettuare una prima scrematura delle candidature attraverso lo screening dei curricula, per poterne convocare un numero sufficiente, tenendo sempre conto dell'equilibrio tra costi e benefici.

Uno screening efficace permette di escludere a priori tutti i candidati che non posseggono le caratteristiche considerate essenziali per l'accesso al ruolo.

Le caratteristiche considerate di soglia potrebbero essere legate alle conoscenze e competenze possedute, tra questi elementi possono essere esaminati in particolare:

- Fattori demografici: come l'età, la condizione familiare.
- Conoscenze: in questo caso si valutano i titoli di studio conseguiti, i corsi di formazione e le eventuali certificazioni professionali.
- Esperienze lavorative: in particolare analizzandone il numero ed il settore in cui ha lavorato oltre che ai ruoli ricoperti.
- Attitudini: ossia la capacità del candidato di affrontare situazioni nuove e le sue aspettative future come, per esempio, la disponibilità alle trasferte.

Se utilizzato in maniera efficace, questa fase permette di facilitare quelle successive, alle quali accederanno unicamente i candidati che meglio corrispondono al profilo ricercato dall'azienda, permettendole di sfruttare nel miglior modo possibile le proprie risorse.

Lo strumento sul quale si basa questa prima fase e che risulta essere il più utilizzato è il curriculum vitae, che permette al selezionatore di raccogliere molte informazioni.

Esso è un documento che può avere varie forme e strutture e serve al candidato per farsi conoscere dall'azienda inserendo i propri dati significativi.

Pertanto, è come se fosse una sorta di lettera di presentazione, che rappresenta la prima fonte di conoscenza tra il candidato e l'azienda e perciò richiede una certa cura e dedizione nella sua preparazione.

Il curriculum vitae viene spesso accompagnato da una lettera di presentazione, che deve essere breve, con la quale il candidato può in poche righe raccontarsi e specificare cosa cerchi dall'esperienza lavorativa oltre a definire quali motivazioni ed aspirazioni l'hanno spinto a presentare la candidatura.

Già dalla lettura di quest'ultima è possibile ricavare molte informazioni utili.

Infatti, è possibile che a seconda di come essa viene redatta, sia essa in una forma maggiormente standardizzata o in una più personalizzata per il profilo dell'azienda ed il ruolo, permette di capire qualcosa sullo stato e le motivazioni del candidato,

Nel primo caso il selezionatore può intuire che il candidato stia partecipando a più selezioni contemporaneamente, inoltrando curricula a numerose aziende senza una specifica preferenza. Se invece la lettera di presentazione risulta essere personalizzata, il candidato dimostra maggior consapevolezza di ciò che sta cercando per la sua carriera, evidenziando le sue affinità con la figura ricercata e una forte motivazione a lavorare in quell'azienda specifica.

Tornando a parlare di curriculum, generalmente in essi sono presenti tutte le informazioni elencate precedentemente riguardo alle generalità, con tanto di recapiti telefonici ed indirizzo mail per essere eventualmente contattati, oltre ai vari titoli di studio ed esperienze lavorative e agli hobby che molto indicano della personalità di ognuno.

Ed è proprio questo che si inizia a ricercare già in fase di screening, osservando oltre che le informazioni inserite anche l'impostazione grafica e la cura dei particolari che ogni candidato impiega nella stesura del suo curriculum.

A questo proposito emergono tre diversi criteri che possono essere utilizzati nella stesura ed organizzazione del curriculum vitae dando origine ad altrettanti modelli:

- **Modello cronologico:** è il modello più diffuso ed utilizzato per la sua facile comprensione e praticità partendo dai dati più recenti e scendendo a ritroso verso quelli più datati.

- Modello funzionale: esso è particolarmente adatto per chi ha un profilo forte dal punto di vista dell'istruzione e della formazione e/o possiede svariate competenze attinenti al suo ambito professionale. Le informazioni al suo interno vengono organizzate sulla base delle funzioni ricoperte dal candidato con l'obiettivo di mettere in evidenza le doti e le competenze, relazionandole con la posizione lavorativa per la quale ci si è candidati.
- Modello misto: permette di integrare al meglio i due modelli precedentemente descritti potendo mettere in evidenza i punti di forza del proprio percorso formativo e professionale ma allo stesso tempo riportando in maniera precisa lo storico di carriera. Proprio per questa sua composizione quest'ultimo modello risulta essere il più completo.

Qualsiasi modello debba essere valutato, è importante essere consci che, all'interno del curriculum vitae, il candidato cercherà di omettere alcuni dati che ritiene essere dannosi per la sua immagine e che potrebbero influire negativamente sulla valutazione finale del selezionatore.

Essendo consapevoli di ciò è possibile essere un passo avanti al candidato andando ad individuare eventuali incongruenze che eventualmente possono essere chiarite in fase di colloquio.

Omissioni tipiche possono essere la data di nascita per evitare di evidenziare l'età o il voto di laurea che può essere omesso qualora non sia particolarmente elevato e significativo.

Ci sono diversi modi nei quali un selezionatore può decidere di organizzare e strutturare la fase di screening, ma in generale, la più utilizzata, prevede che i profili analizzati, vengano divisi in tre grandi categorie.

La prima contiene tutti quei candidati che possono essere definiti *interessanti*, ossia quelli che possiedono tutti gli elementi inseriti nella creazione del job profile dell'annuncio. Questi sono i candidati maggiormente convincenti e che verranno sicuramente convocati per proseguire nel processo di selezione.

La seconda categoria a cui facciamo riferimento è quella che contiene tutti quei profili che vengono scartati, poiché risultano essere non idonei non avendo nulla in comune con la figura lavorativa descritta e ricercata.

In fine nell'ultima categoria vengono inseriti tutti quei candidati sui cui l'azienda ha ancora dei dubbi non essendo completamente in linea con le caratteristiche richieste nell'annuncio.

Essa contiene le "seconde scelte" da convocare nel caso in cui la selezione non andasse a buon fine con i primi otto o dieci profili della prima categoria, cercando di convocare sempre un numero che si aggiri intorno ai dieci o dodici candidati.

Così facendo si mantiene il rapporto ottimale di tre a uno rispetto al numero di candidati che si intendono proporre per il colloquio finale.

Questa classificazione permette dunque di tenere i candidati ordinati secondo un criterio di priorità di convocazione, potendo sapere quante candidature si hanno a disposizione per ogni categoria e in che ordine convocare i candidati.

Per evitare errori di valutazione, perdere tempo e occasioni di selezionare risorse di qualità a vantaggio di candidati che si rivelano meno adatti, è opportuno stabilire una procedura di massima che indirizzi lo screening dei CV e non lasci al caso o all'intuizione la scelta.

Può essere utile a questo scopo seguire i seguenti step che danno una scaletta da seguire per importanza di:

- Definire alcuni criteri fondamentali in base al job profile: ovvero quelle caratteristiche di base che il profilo desiderato deve assolutamente avere. Sono esempi di questo la richiesta di un certo numero di anni di esperienza, di conoscere una o più lingue straniere, di possedere determinate certificazioni specifiche ecc.
- Focalizzarsi su formazione ed esperienze lavorative: può essere il secondo aspetto da considerare e che porta ad un'ulteriore selezione. A questo punto è necessario verificare chi tra i candidati ha quel qualcosa in più che solo una formazione avanzata come il conseguimento di master o l'aver frequentato corsi di specializzazione e gli anni di lavoro in settori specifici che hanno formato il candidato al rapporto con certe tipologie di realtà o clienti.
- Le variabili secondarie: ovvero quelle competenze non richieste per il ruolo ma che potrebbero comunque essere spendibili nel futuro in azienda, oppure un plus capace di arricchire il profilo, come la conoscenza di lingue straniere oltre all'inglese, specifiche abilità informatiche o competenze trasversali.

- L'importanza di non sottovalutare le esperienze extra-lavorative: è difficile intuire il carattere di una persona dal CV, ma è chiaro che aspirazioni, passioni e attitudine possono fare la differenza tra un buon candidato e il candidato ideale. Le esperienze extra-lavorative possono dire molto e contribuire a rendere unico un profilo.

La fase di screening termina con la convocazione a colloquio dei candidati scelti che solitamente avviene per mano dell'ufficio di segreteria che provvede a telefonare ai soggetti selezionati per fissare un incontro.

Questo modo di convocare i candidati tramite la segreteria risulta essere un una procedura decisamente incompleta venendo svolta solitamente da persone scarsamente qualificate alla selezione del personale.

Sarebbe meglio se la telefonata fosse presa in carico dallo stesso selezionatore vista la sua maggior competenza e capacità di fornire informazioni puntali ai candidati qualora le richiedessero.

Questo assume ancora più rilevanza in considerazione che la chiamata di convocazione non si limita alla semplice fissazione di un appuntamento per il colloquio, ma è la prima occasione per approfondire alcuni aspetti del curriculum che appaiono poco chiari o richiedere informazioni aggiuntive.

Non solo infatti, telefonicamente, il selezionatore può iniziare a farsi un'idea sotto molti punti di vista del candidato, ad esempio in relazione al modo in cui si esprime, al linguaggio utilizzato, alla gestione della relazione e della telefonata.

Una volta effettuato lo screening e selezionati i profili migliori si procede a chiamare gli elementi considerati più adatti, alle fasi successive del colloquio con le quali si entrerà maggiormente a fondo nella conoscenza dell'individuo da molti punti di vista.

Si passa così ad una fase di valutazione vera e propria nella quale il candidato potrà essere testato su diversi fronti e valutato non solo per le sue competenze definite hard ma anche e soprattutto per quelle sue qualità che vengono definite dalla letteratura come soft essendo quelle meno esplicite e più complicate da indagare.

Ma proprio queste ultime sono quelle che fanno la differenza tra profili molto simili e possono risultare determinanti per l'esito positivo di un processo di selezione.

Una delle metodologie con cui si può effettuare una buona selezione è quella dell'assessment centre che risulta molto utile per l'individuazione di specifiche capacità professionali.

Per verificare il possesso di tali capacità si indagano i comportamenti che si manifestano sia nella realtà sia nella simulazione attraverso l'utilizzo di diverse prove eterogenee.

Queste prove sono per lo più simulazioni di situazioni organizzative che consentono ad osservatori ben specializzati ed addestrati di raccogliere numerosi dati sui comportamenti dei singoli individui.

Ognuna di queste simulazioni si rifà nella maniera più realistica possibile a contesti che si possono intercettare nella specifica azienda ed agiscono da stimolo per attivare i comportamenti che si vogliono osservare e valutare.

Per questo motivo molto spesso tali esercitazioni e prove sono create ad hoc per consentire una raccolta di dati molto accurata di indicazioni su una vasta gamma di capacità.

Le esercitazioni possono dividersi in individuali o di gruppo e queste ultime possono essere ulteriormente divise in base alle relazioni che vanno ad instaurarsi tra i partecipanti in competitive o cooperative, a ruoli liberi o assegnati.

Prendendo in considerazione le ultime due tipologie citate, è possibile distinguerle dicendo che ci si trova nel primo caso quando è fornito ai partecipanti un argomento sul quale discutere liberamente e senza l'assegnazione di un ruolo da mantenere all'interno della discussione.

Nel secondo caso ad ogni candidato viene assegnato un ruolo da sostenere durante la discussione.

Attraverso le interazioni che nascono nelle attività dell'AC ogni componente del gruppo ha modo di far emergere le proprie doti:¹³

- Evidenziando un ruolo che può essere di leader, di mediatore o gregario a seconda delle proprie attitudini e capacità;
- Facendo emergere la propria abilità ad identificare un problema e proporre soluzioni;

¹³ «Stoppa- L'evoluzione della ricerca e selezione del personale.pdf».

- Presentando attitudine negoziale di gestione del conflitto, facendo avvicinare punti di vista distanti;
- Evidenziando il proprio orientamento cooperativo piuttosto che competitivo;
- Facendo trapelare il livello di ansia sociale, di autonomia dal gruppo, nonché le doti creative e di improvvisazione.

Riassumendo quindi che cosa sia questa metodologia è possibile classificarla come un sistema di valutazione del potenziale, composto da un insieme di diversi test situazionali, che richiedono alla persona di eseguire uno o più compiti per misurare gli aspetti emotivi del comportamento.

In particolare, l'AC è un seminario della durata di un paio di giorni, durante i quali i candidati vengono sottoposti a diverse prove, volte a valutarli in maniera completa.

Tra queste prove è possibile citare la Leaderless Group Discussion, all'interno della quale i candidati vengono sottoposti ad un problema che devono risolvere, senza che nessuno di loro rivesta il ruolo da leader.

Questa prova può essere svolta con delle variazioni, ad esempio assegnando ad ogni partecipante un ruolo con lo stesso livello gerarchico e dando informazioni differenziate ad ognuno di essi, oppure assegnando lo stesso ruolo e le stesse informazioni ad ogni candidato.

Come accennato in precedenza è possibile optare per un carattere della discussione maggiormente cooperativo o più competitivo con la somministrazione di diverse prove come per esempio:

- Business Game: sono delle forme di Gamification vere e proprie creando ambienti protetti in cui si simulano problemi aziendali, il più attinenti possibile alla realtà, dove i candidati sono chiamati a risolvere tali situazioni.
- Advocacy Case: questa prova viene svolta per testare le capacità di negoziazione dei candidati a cui vengono assegnati singolarmente, diversi ruoli da interpretare ed obiettivi da raggiungere.

- Fact Finding: ai partecipanti viene chiesto di risolvere un problema che presenta delle lacune di informazioni, che dovrà reperire interrogando un soggetto terzo predisposto. Questo li porterà ad intraprendere una serie di azioni che saranno oggetto di analisi.
- Presentazione: ogni candidato ha un determinato lasso di tempo per esporre una parte che gli viene assegnata.
- Obiettivi di gruppo: i candidati vengono divisi in gruppi, all'interno dei quali ogni componente conosce un dettaglio specifico per risolvere il problema di tipo organizzativo che i selezionatori gli assegneranno. A questo punto verrà concesso un determinato limite temporale per risolverlo e ciò che sarà valutato è la capacità di ogni persona di collaborare e di raggiungere l'obiettivo di gruppo.

Tramite questa metodologia ciò che si vuole osservare non è tanto il comportamento in sé, ma quello che da esso emerge dal punto di vista delle caratteristiche personali e delle potenzialità.

Infatti, attraverso le varie prove si vanno ad indagare numerosissimi aspetti, tra cui i principali e più valutati sono:

- Il rapporto che il candidato ha con la variabilità: che si lega al modo in cui si apprende, come ci si motiva e ci si adatta al cambiamento.
- Le capacità intellettuali: sono il modo attraverso cui si risolvono problemi complessi ed operativi e la flessibilità di pensiero e di innovatività.
- Le capacità manageriali: che si possono sintetizzare nella rapidità e frequenza con cui si prendono le decisioni anche e soprattutto se esse sono ad elevato rischio.
- La capacità relazionale: il saper gestire e far crescere i propri collaboratori, sapendo gestire le situazioni di influenza e di integrazione in un gruppo creando e gestendo un rapporto interfunzionale.

L'obiettivo di questa lunga procedura è definire un gruppo di candidati da mandare avanti nel processo di selezione, facendoli approdare, qualora ritenuti idonei, al colloquio. Esso è parte fondamentale della selezione dal momento che, per sua conformazione, porta il candidato e l'intervistatore a scambiarsi informazioni utili in maniere bidirezionale.

Il colloquio solitamente, arrivando in un momento in cui sono già stati selezionati i migliori candidati dal punto di vista delle competenze e della personalità, serve ad approfondirle ed eventualmente confermarle, potendo essere eventualmente strutturato sulla base dei dati che si sono raccolti.

Tutte queste caratteristiche, che ben possono essere valutate, risultano però prive di utilità se durante il processo non si riesce ad indagare se tra il candidato e l'azienda si possa instaurare un rapporto duraturo e vantaggioso per entrambe le parti.

Il concetto che va sottolineato è che la presenza di competenze giuste in persone giuste porti l'azienda a fidarsi di esse e a loro volta le persone individuate, si troveranno ad avere valori ed ambizioni simili all'azienda, creando un rapporto vantaggioso per tutte le parti.

Durante il colloquio è comunque utile per l'azienda ed il selezionatore mantenere un certo standard qualitativo in modo da esaltare la propria impresa, dal momento che la valutazione è effettuata sia dall'intervistatore nei confronti del candidato sia viceversa nei confronti della qualità aziendale.

Proprio perché avviene questo è molto importante che il selezionatore riesca a mettere a proprio agio il candidato e che il processo sia orientato verso la candidate experience dall'inizio alla fine.

In tal senso è molto efficace comunicare in maniera consona e non offensiva un eventuale rifiuto, cercando di restituire dei feedback al candidato, per dar contezza di dove egli possa migliorare.

Con queste semplici accortezze si fa in modo che il candidato possa sviluppare una buona opinione e predisposizione nei confronti del brand, facendone una buona pubblicità o più semplicemente non facendo della pubblicità nociva anche in caso di mancata selezione.

Ritornando a parlare in maniera più approfondita del colloquio, è possibile affermare che le sue finalità siano molteplici a partire dalla verifica volta ad approfondire quanto emerso in fase di screening sul candidato. In seguito, si cerca di creare una realistic job preview, per fornire al candidato ulteriori informazioni sull'azienda, cercando di restituirne sempre un'immagine positiva e sulla posizione vacante.

Per queste ragioni nel momento in cui si decide di impostare un colloquio è necessario porgere moltissima attenzione su tutti gli aspetti legati alla comunicazione e organizzazione delle varie fasi del processo, soprattutto quelle precedenti.

La prima è fondamentale dal momento che è il modo con cui l'azienda cura la propria immagine e la comunica verso l'esterno in particolare si parla in questo caso dei vari canali di reclutamento e del modo nel quale avviene il contatto ed il dialogo con il candidato.

Il secondo aspetto ossia quello organizzativo si riferisce alle modalità con cui l'azienda ha programmato le attività di selezione, il modo in cui ha schedato i vari appuntamenti ed incontri con i candidati oltre a definire le durate dei vari iter selettivi.

La cura di tutti questi aspetti contribuirà a creare certe aspettative sul colloquio sia da parte dell'intervistato, sia da parte dell'intervistatore ed in base ad esse si verranno ad orientare determinati atteggiamenti e strategie comportamentali.

Proprio per questo motivo e perché un colloquio abbia successo è necessario che il selezionatore sia formato a condurlo in maniera neutra ed obbiettiva, cercando quanto più possibile di concentrarsi sull'ascolto attivo e sull'osservazione dei vari particolari che emergono durante l'intervista, sia di carattere verbale che non verbale.

Per di più è fondamentale affinché si riesca a creare un buon legame a livello empatico con l'intervistato, che l'intervistatore abbia letto con molta attenzione il materiale relativo al soggetto (curriculum vitae, lettera di presentazione egli appunti emersi durante la chiamata e i risultati di tutti i test eventualmente effettuati in precedenza).

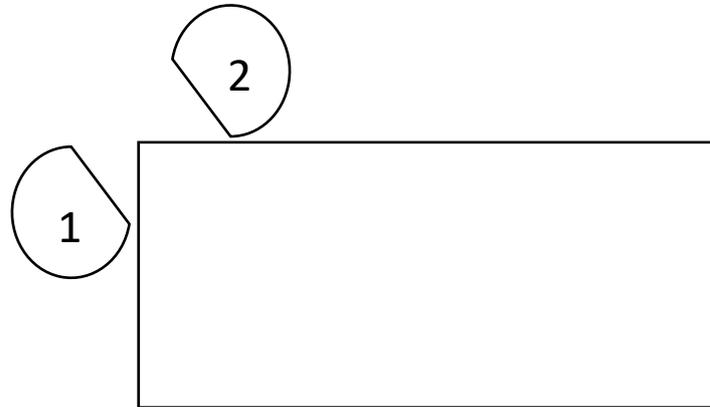
Molta importanza viene assunta dal modo in cui disponiamo l'ufficio o più in generale l'ambiente in cui vengono svolti i colloqui, perché a seconda per esempio di dove faremo sedere il candidato e dove si siederà l'intervistatore si creeranno giochi di potere e dinamiche dovute al comportamento non verbale come studiato da Allan e Barbara Pease (Pease, 2019).

Essi sottolineano in particolare come esistano diverse posizioni che possono essere occupate attorno ad un tavolo e come esse cambino notevolmente i nostri atteggiamenti e la nostra predisposizione a livello inconscio.

Non solo le posizioni ma anche la forma del tavolo ha una notevole influenza che si aggiunge all'organizzazione dello spazio e della posizione del tavolo in esso.

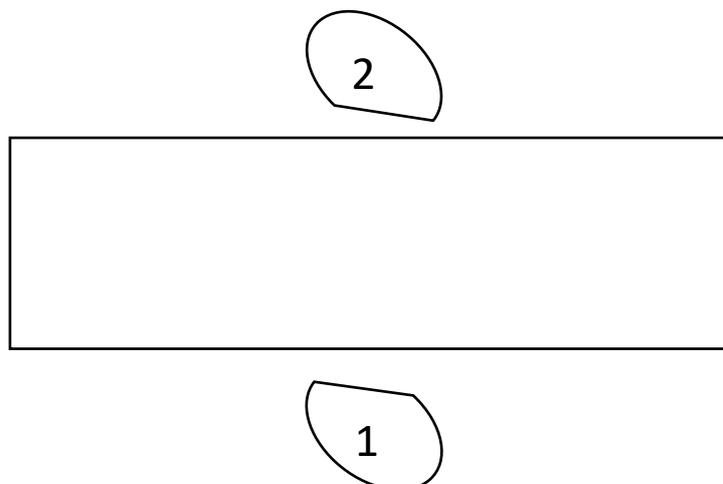
Le posizioni che in particolare si possono estrapolare ed approfondire ai fini del processo di selezione sono due.

La prima è la posizione d'angolo che crea un clima maggiormente rilassato ed informale. Essa permette un buon contatto visivo consentendo di osservare i gesti dell'interlocutore. Per di più l'angolo del tavolo funge ottimamente da barriera parziale che può essere usata da uno dei due soggetti nel caso si senta minacciato.



La seconda posizione che può essere utile descrivere ed analizzare e è quella competitiva/difensiva. In questo caso il tavolo rappresenta una forte barriera e consente ai due "avversari" disposti dai due lati opposti, di stare saldi sulle proprie opinioni e difendere, rendendo lo scambio difficile e faticoso.

Questo perché soprattutto in contesto lavorativo è stato evidenziato come il 56% dei casi la veda come competitiva essendo utilizzata per lo più per riprendere l'interlocutore o creare una situazione di superiorità/subordinazione.



Come anticipato anche la forma del tavolo incide sull'atteggiamento che si adotta in una conversazione, ad esempio, in un tavolo quadrato dove ci si trova tutti nella posizione competitiva si avranno discussioni brevi e nelle quali si andrà alla ricerca della superiorità. (Pease, 2019).

Detto ciò, è possibile affermare che la miglior cosa sia la scelta di un tavolo rettangolare poiché se correttamente utilizzato permette di creare un clima di fiducia reciproca mantenendo sempre però distinta la rilevanza dei ruoli.

Inoltre, la stanza deve essere il più accogliente e riservato possibile in maniera tale da mettere il candidato a proprio agio.

Come detto in precedenza è necessario tenere bene a mente che a seconda di come disponiamo le sedie e ci sediamo creiamo un certo tipo di clima con l'intervistato.

Spetta al singolo selezionatore decidere quale disposizione preferisce in base a come vuole che il candidato si senta durante l'intera durata del colloquio.

Una volta organizzati gli spazi è necessario prepararsi ad una buona accoglienza del candidato.

In tal senso è buona abitudine che un incaricato del dipartimento HR si occupi personalmente della prima accoglienza e di accompagnare il candidato nell'ufficio predisposto per la selezione.

A questo punto il selezionatore inizierà l'intervista vera e propria che potrà essere organizzata diversamente a seconda di ciò che vuole essere ricercato e della struttura decisa di adottare oltre allo stile con cui si intende condurla.

Per quanto riguarda la struttura dell'intervista essa varia a seconda del livello di strutturazione che si intende utilizzare, più questo è alto più le domande saranno ordinate e definite.

Seguendo questa breve e semplice definizione è possibile individuare tre tipologie di strutturazione che ordinate in maniera decrescente danno le seguenti situazioni:

- **Intervista strutturata:** in questo grado di strutturazione, che è quello massimo, si seguono schemi ben precisi nella formulazione delle domande che saranno le stesse per tutti i candidati. La caratteristica principale, che contraddistingue questa tipologia dalle altre, è il suo alto grado di oggettività dovuto al fatto che a tutti i candidati vengono poste le medesime domande.

- **Intervista semi-strutturata:** in questa tipologia d'intervista, il selezionatore, si pone alcuni obiettivi e precisi aspetti che intende indagare e sui quali vuole assolutamente ricavare delle informazioni. L'intervistatore lascerà dunque spazio libero all'intervistato per esprimersi liberamente, mantenendo tuttavia un certo livello di controllo sulla discussione in maniera tale da veicolare la conversazione nella direzione che meglio crede per esplorare tutte le aree che si era prefissato. In questo modo lascerà molta libertà al candidato che si sentirà meno sotto pressione ma riuscirà allo stesso tempo a raccogliere tutte le informazioni che per lui hanno molta importanza. Colloquiando i candidati secondo questa modalità, ci si alterna tra momenti in cui vengono poste delle domande prefissate ed altri in cui il candidato è maggiormente libero di parlare. Questa tipologia d'intervista è una delle più utilizzate dal momento che permette all'intervistatore di effettuare una valutazione complessivamente più corretta del candidato potendo valutare nello specifico ciò che si era prefissato in un contesto più libero e di maggiore scambio.
- **Intervista non strutturata:** come si può intuire dal nome, non comporta una strutturazione elevata evitando di definire obiettivi specifici l'intervistatore non eserciterà nessun controllo sul colloquio. In questo modo il candidato sarà libero di parlare creando un dialogo fluido e libero. In questo caso è utile partire da qualche informazione presente sul CV per iniziare la conversazione che, se appropriatamente gestita, permetterà oltre che di instaurare un clima disteso e di fiducia un'interazione naturale e spontanea. Tuttavia, se si decidesse di tenere questa struttura per tutta l'intervista si potrebbero avere delle grosse lacune di informazione poiché l'intervistato potrà omettere volontariamente determinate informazioni

Elencate le diverse strutture con cui è possibile formattare un colloquio è bene sottolineare come non esista un livello di strutturazione migliore degli altri. Tuttavia, in base a come sono stati descritti sopra i vari gradi di strutturazione è possibile affermare che l'utilizzo dell'intervista semi-strutturata possa essere la più conveniente perché garantisce l'ottenimento di informazioni da parte dell'intervistatore e permette un discreto livello di flessibilità per la presentazione dell'intervistato.

Una volta deciso il livello di strutturazione che si intende adottare è necessario decidere o comunque sapere come su che livello si vuole impostare l'intervista. Questo dipende da

come avverrà l'interazione e su quale livello di potere il selezionatore decide di porsi e di porre il candidato.

In base a questo ci si potrà trovare a svolgere l'intervista con tre stili differenti di colloquio:

- Lo stile amichevole: in questo caso il potere viene equamente diviso creando un clima più disteso e quasi informale. Tuttavia, è raro che venga concesso un tale livello di informalità dal momento che il selezionatore non può permettersi di perdere il controllo dell'intervista rischiando di non raggiungere l'obiettivo finale di valutazione del candidato.
- Lo stile professionale: in questo caso l'intervistatore manterrà un atteggiamento più "professionale" nella conduzione dell'intervista dove farà valere maggiormente la propria posizione di potere. Affinché l'intervista si svolga nella migliore delle condizioni è necessario che il clima sia comunque il più disteso possibile e che vi sia uno scambio di domande e risposte reciproco. Una delle differenze con quello descritto in precedenza è sicuramente che il suo svolgimento è maggiormente formalizzato ed indirizzato al rilevamento delle skills ricercate.
- La stress interview: in questo caso è prevista una forma di colloqui nel quale si pongono domande molto dirette dalle quali si attendono risposte precise. Le domande sono poste con un ritmo molto incalzante, quasi provocatorio in maniera tale da non lasciare spazio al candidato così che in esso si provochi una reazione. Se esso cade nella provocazione si verifica un cedimento nervoso che non dovrebbe accadere poiché indica un'incapacità di mantenere i nervi saldi in situazioni di particolare stress. Al contrario è buon segno ed è auspicabile che il candidato non si faccia condizionare, mantenendo la calma e rimanendo lucido dimostrando un'ottima padronanza delle sue emozioni e dello stress.

Lo stile che permette una miglior raccolta di dati e che per questo risulta essere quello maggiormente utilizzato è quello professionale.¹⁴

¹⁴ «Stoppa- L'evoluzione della ricerca e selezione del personale.pdf».

A questo punto sembra opportuno descrivere le dinamiche secondo le quali avviene e si struttura un generico colloquio.

Ciò che seguirà sono passaggi generici e che si verificano solitamente in un colloquio, ricordando che non sono passaggi schematici da seguire fedelmente e senza flessibilità, ma anzi sono linee guida che permettono di mantenere un buono standard all'interno del quale muoversi a seconda della casistica che si presenta.

Esso inizia con una prima fase nella quale il selezionatore cerca di instaurare una relazione con il candidato cercando fin da subito di creare un clima di fiducia reciproca e cercando di accogliere nel migliore dei modi il candidato per metterlo fin da subito a proprio agio.

Fin dai primi istanti, è compito dell'intervistatore rompere il ghiaccio, iniziando la conversazione, iniziando fin da subito a raccogliere le prime impressioni sul candidato, sul suo modo di porsi e di argomentare ciò che dice.

La parte saliente e più importante del colloquio è quella subito seguente, nella quale il valutatore raccoglie più dettagliatamente informazioni che riguardano le sue competenze e le capacità acquisite in lavori precedenti o durante il percorso di studi. Ma non solo, in questa fase si valutano dettagliatamente le caratteristiche comportamentali e della personalità, oltre alle motivazioni che hanno spinto l'intervistato a candidarsi per la posizione e le sue aspettative.

Essa si apre con domande neutre ed aperte alle quali il candidato è chiamato a rispondere in maniera discorsiva e non con singole frasi o brevi commenti. Le domande solitamente saranno legate biografia del soggetto andando a verificare se le conoscenze e le competenze del candidato sono in linea con quelle contenute nel job profile.

Per una più approfondita verifica delle effettive competenze il recruiter potrà scegliere di sottoporre, il soggetto ad alcuni test per sincerarsi che tutte le informazioni contenute nel CV siano veritiere e non inserite casualmente.

Risulta di vitale importanza capire tutto il background del candidato.

In questa fase non c'è solo la necessità di approfondire la conoscenza del candidato, è infatti un'ottima occasione per il recruiter di chiarire al candidato le caratteristiche del ruolo e a sincerarsi che esse siano affini alle sue ambizioni ed aspettative.

Nella fase di chiusura è buona norma ringraziare il candidato per aver partecipato alla selezione e sincerarsi che esso non abbia dubbi o domande da esporre e nel caso le avesse cercare di essere il più esaustivi possibile.

A questo punto è necessario spiegare al candidato ciò che avverrà da quel momento in avanti ed eventuali tempistiche per fissare un ulteriore colloquio o per avere l'esito finale.

Una volta concluse l'intervista, è buona pratica che il selezionatore dedichi del tempo a riflettere sull'andamento del colloquio e spenda qualche attimo a dare una valutazione del candidato prima di passare alla successiva intervista.

Ciò viene fatto tramite l'inserimento di vari punteggi all'interno di schede di valutazione che servono per di più a tener traccia dei vari candidati intervistati che possono passare in giorni differenti.

Esso è uno strumento piuttosto oggettivo che permette di avere una valutazione complessiva sui parametri che si stanno ricercando uguali per tutti i candidati.

Indipendentemente dai casi e dalle diverse tipologie di schede di valutazione, è importante sottolineare che si tratta di uno strumento delicato che delinea un quadro definito delle abilità e competenze, che emergono dal colloquio, come ad esempio:¹⁵

- **Capacità:** in questo campo si considerano sia le capacità hard che le competenze trasversali, con l'obiettivo di determinare se i candidati saranno in grado di svolgere al meglio le future mansioni.
- **Conoscenze:** si valuta ciò che il candidato sa, il suo percorso scolastico e ci si appunta quali sono le aree in cui potrebbe necessitare di maggior formazione per aumentare il suo bagaglio di conoscenze e competenze.
- **Motivazioni:** la misurazione di questo parametro cerca di evidenziare lo spirito che anima la volontà del lavoratore perché è risaputo che lavorare con personale motivato permette all'azienda di rendere molto di più.
- **Personalità:** permette di valutare e tener traccia anche delle varie personalità e delle soft skills presenti in azienda. È un'ottima possibilità potendo in questo modo riuscire a comporre meglio i gruppi di lavoro rendendoli il più eterogenei possibile.

¹⁵ «Scheda valutazione personale».

Una volta raccolte le informazioni l'intervistatore, avrà il compito di trasformarle in una valutazione oggettiva.

La valutazione dei candidati è una fase molto importante del processo di selezione, soprattutto perché il reclutatore corre il rischio di commettere diversi tipi di errori che comporterebbero costi elevati per la società qualora venga scelto un candidato non perfettamente in linea con il profilo disegnato in fase di job analysis.

Tra questi i più frequenti nei quali rischia di inciampare sono i seguenti:

- Stereotipi: forse l'errore più diffuso, portano a giudicare le persone sulla base di preconcetti e schemi mentali privi di fondamento.
- Effetto indulgenza e di severità: Può capitare che il selezionatore possa essere portato a valutare in modo eccessivamente positivo o negativo il candidato.
- Equazione personale: è un tipo di errore che porta a valutare gli altri riflettendo il modo in cui ci autovalutiamo, dando giudizi maggiormente positivi su chi ci assomiglia e viceversa.
- Effetto primacy: ovvero di "prima impressione" il valutatore in questo caso si lascia influenzare dai primi aspetti emersi nel corso della valutazione, prestando una minore attenzione a quanto emerge successivamente.
- Lo slittamento: si può verificare in caso di molteplici interviste consecutive, con l'assegnazione da parte del valutatore di punteggi non oggettivi, ma che nel corso dei giudizi tendono a migliorare.
- Recency: causata spesso e volentieri dalla costituzione delle mente umana che tende a ricordare le informazioni più recenti a discapito di quelle rilevate in precedenza.

- Effetto alone: Il valutatore viene influenzato da fattori di minor rilevanza, determinando un errore nella valutazione su queste piccolezze. Per questo motivo è consigliabile di predisporre le griglie di valutazione.
- Effetto Barnum: quando la valutazione viene influenzata fortemente da un evento grave accaduto al valutato, portando la valutazione ad una sorta di “consolazione”.
- Contrasto: si tratta di una valutazione eccessivamente positiva o negativa, che si verifica a seguito di una serie colloqui precedenti dagli esiti o molto negativi o molto positivi.
- Distorsioni mnemoniche: avvien quando si ha un’impressione fortemente positiva su un candidato si estende anche agli altri.
- L’errore di logica: si ha con l’utilizzo di processi di valutazione logica strutturati dai valutatori. In questo caso si creano dei bias nei selezionatori che stabiliscono in maniera del tutto arbitraria i legami causa effetto tra gli eventi.

Per rendere questi errori i più marginali possibili è utile come visto in precedenza predisporre dei documenti di valutazione standardizzati, così da evitare il più possibile ogni tipo di influenza soggettiva.

In più è fondamentale essere consapevoli che alla base della valutazione c’è un processo di osservazione e valutazione della realtà per cui è importante essere consci dell’esistenza di questi rischi per cercare di evitarli.

Infine, risulta utile l’impiego di test di personalità e test psicoattitudinali, in quanto forniscono delle informazioni oggettive sul candidato, oltre a rappresentare uno spunto di approfondimento da utilizzare in corso di colloquio.¹⁶

¹⁶ Atorino, «I principali errori durante la valutazione dei candidati».

2.2.4. INTRODUZIONE ALL'ORGANIZZAZIONE

Una volta selezionato il candidato si passa all'ultima fase, quella di onboarding.

Con questo termine inglese si identifica, la parte finale del processo di recruiting. Nello specifico, è la parte del processo finalizzata all'accoglienza della nuova risorsa in azienda, cercando di aiutarla a prendere possesso delle proprie mansioni nella maniera migliore possibile.

Questo avviene fin dai primi giorni e dalle prime settimane poiché gli esperti delle risorse umane, li reputano cruciali per porre basi di un buon rapporto lavorativo.¹⁷

Il processo di onboarding è ritenuto concluso una volta che il nuovo arrivato risulta pienamente integrato all'interno dell'azienda, questo può richiedere fino a un anno dall'assunzione per essere portato a termine. Il fine ultimo di questa fase del processo è di rendere operativi i nuovi talenti il più velocemente possibile e ogni realtà aziendale ne ha uno personalizzato sulla base delle proprie caratteristiche.

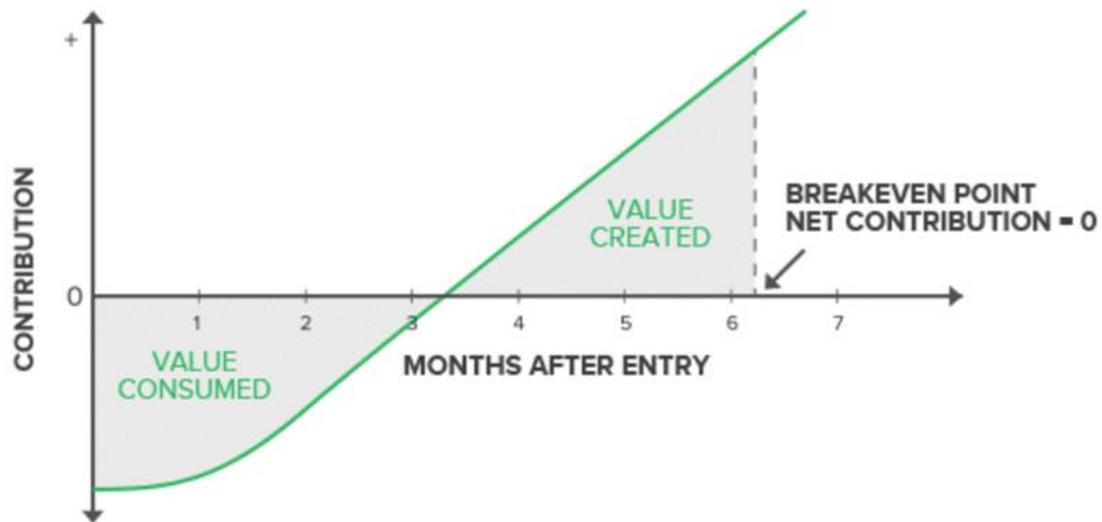
Se l'inserimento viene strutturato nella maniera corretta e la risorsa si inserisce con successo, essa ne ricaverà forte incentivo alla produttività, che si trasformerà in profitto per l'impresa, ma non solo, infatti, il successo dell'onboarding porta con sé un altro importante aspetto, ossia una collaborazione lavorativa più duratura.

Questo nel lungo periodo, in particolare in un mercato del lavoro altamente competitivo, permette di diventare e rimanere leader nel proprio settore, attraendo i talenti più promettenti in azienda e conservandone le prestazioni per lungo periodo avendo così una forte retention. In particolare, un nuovo dipendente che sperimenta un processo positivo, ha il 69% di probabilità in più di rimanere in azienda per almeno tre anni.

Come illustrato dalla "Curva di Onboarding" di Michael Watkins in *The First 90 Days*, una persona in un nuovo ruolo impiega 3 mesi per raggiungere il punto di breakeven, passando da essere un consumatore di valore a creare valore.

¹⁷ «Guida al processo di onboarding e checklist».

THE BREAKEVEN POINT



Come è stato detto in precedenza ogni azienda ha un suo personale processo; tuttavia, è possibile evidenziare alcune fasi comuni a tutti i processi di onboarding di successo, per esempio un buon processo di onboarding può essere fatto seguendo le così dette quattro “C” per l’onboarding definite dal Society for Human Resource Management ¹⁸:

- Compliance: portare i candidati ad essere conformi alle leggi e alle norme interne all’azienda;
- Clarification: spiegare ai dipendenti in cosa consiste il loro lavoro e quali obiettivi devono essere raggiunti;
- Culture: spiegare al candidato le componenti della cultura aziendale e delle sue prassi interne.

¹⁸ «Il processo di Onboarding».

- Connection: facilitare le connessioni personali tra i dipendenti creando canali di comunicazione.

Tutto il processo, dunque, va progettato dal momento in cui viene firmato il contratto. Anzi, ancor prima che il candidato prenda posto ed inizi a lavorare, l'azienda ha la possibilità di fornirgli alcune informazioni rilevanti per aiutarli ad integrarsi più velocemente.

In tal senso ottime informazioni che possono essere utili per il neoassunto sono il dress code azienda, la data e l'orario del primo giorno oltre ad indicare la persona che lo accoglierà.

Ci sono poi alcuni aspetti che l'azienda deve considerare e sistemare tra cui, la configurazione IT con la predisposizione della postazione computer dei dati di accesso e delle licenze. Altri aspetti importanti sono le chiavi d'accesso all'ufficio ed eventuali tesserini o badges.

2.3. L'E-RECRUITMENT

In questo paragrafo, si cercherà di dare una breve spiegazione e definizione di che cosa sia e come funzioni l'e-recruiting.

Nato negli ultimi anni grazie all'avvento delle nuove tecnologie, l'e-recruitment raggruppa tutte quelle attività di ricerca e selezione del personale che alla base hanno l'utilizzo di strumenti di tipo informatico connessi a Internet.¹⁹

Infatti, la nascita di internet ha cambiato completamente le nostre vite rendendo l'intero mondo solamente ad un click di distanza da noi e permettendo alle persone di connettersi a distanza in tutto il mondo.

Questo ha creato nuove opportunità anche nel mondo delle risorse umane aprendo nuove porte alle organizzazioni che sono alla ricerca di talenti.

Non solo crea nuove opportunità, ma permette anche all'impresa di diminuire i costi di ricerca, tenere aggiornate in maniera costante le situazioni sulle varie posizioni interne,

¹⁹ «Stoppa- L'evoluzione della ricerca e selezione del personale.pdf».

oltre a ridurre notevolmente i tempi per la ricerca delle persone da selezionare, offrendo bacini di candidati decisamente più ampi rispetto a prima.

Ma questa innovazione non ha portato benefici unicamente alle aziende; infatti, moltissimi job seekers (persone che cercano un lavoro perché disoccupate o in attesa di nuove opportunità) tendono ormai a preferire le application online rispetto a quelle tradizionali

Il motivo di questa nuova preferenza nasce dal fatto che l'utilizzo di questo nuovo medium permette anche ad essi un notevole risparmio in termini di tempo, consentendogli di accedere in maniera semplice a più offerte di lavoro anche contemporaneamente.

Di seguito nelle immagini sono elencati i vantaggi che i potenziali candidati e le aziende traggono dall'avvento di queste innovazioni. In particolare, sulla sinistra troviamo il riferimento ai job seekers, mentre sull'immagine di destra sono elencati quelli delle imprese.

- | | |
|---------------------------------|-------------------------------|
| • Easy to apply | • Wider scope |
| • Specific search of jobs | • Time saving |
| • Large number of opportunities | • Cost saving |
| • Wider geographic search | • Advertising benefits |
| • Quick responses | • Keywords make search easier |
| | • Better match of candidates |

In particolare, esso può essere implementato dalle aziende in diversi modi, tra cui il più semplice è sicuramente l'utilizzo del proprio sito web, ma sono altrettanto efficaci i social ed i portali online per il lavoro, come per esempio Monsters.com, HotJobs.com o CareerBuilder.com.

Internet ha permesso ai professionisti delle Risorse Umane di creare ed aprire posizioni di lavoro online inserendo i dettagli in maniera facile e veloce. Le descrizioni del lavoro fatte sul web permettono anche da parte dei candidati una revisione di quali siano le competenze richieste e dunque la loro effettiva applicabilità. Le aziende come accennato in precedenza tengono aperti diversi canali tramite i quali condurre la ricerca dei candidati.

Come minimo, utilizzano il proprio sito web che deve contenere una sezione che consenta l'applicazione da parte dei candidati. Non solo, infatti, le aziende sempre di più tendono ad accettare lettere di richiesta di lavoro e curriculum vitae che le vengono inviati via e-mail. Ma non si limita qua l'utilizzo del web e di internet per la ricerca del personale, alcune aziende infatti, comprendendo la potenza di questo trend hanno iniziato ad investire nella sponsorizzazione del proprio sito online al fine di farli comparire in cima nel ranking dei motori di ricerca come Google.

Altro esempio che evidenzia lo straordinario ruolo che oggi ricopre l'e-recruitment per le aziende è dato da PwC che si è accordata con LinkedIn per ottenere dei vantaggi nella selezione di studenti universitari ai quali se stanno ricercando posizioni lavorative in ambito finanziario e contabile, comparirà un popup di PwC che proporrà un'offerta.

Nello specifico, LinkedIn è un social che offre un servizio web di rete sociale.

Questo servizio è gratuito nella sua versione base ma comprende delle sezioni opzionali a pagamento, viene solitamente impiegato nello sviluppo di contatti professionali, tramite pubblicazione e diffusione del proprio curriculum vitae e di annunci di lavoro da parte delle aziende oltre alla diffusione di contenuti specifici relativi al mercato del lavoro.

PwC non è l'unica azienda che utilizza tale metodo, ma altre come Adobe pagano royalties per scandagliare i curriculum nel database del social, trovando oltre la metà dei nuovi assunti. (A.Noë, 2017)

Ma non solo LinkedIn, in generale i social network stanno giocando un ruolo sempre più rilevante nell'attrarre nuovi candidati offrendo un modo facile e a portata di tutti per essere raggiunti.

Altro grande vantaggio dettato dal social networking è la possibilità di ottenere da ambo le parti una comunicazione rapida ed efficiente riducendo i costi ed i tempi per l'assunzione oltre ad essere altamente fruibile viste la facilità con la quale è possibile accedere al servizio. Ed è proprio questa sferzata di innovazione e tecnologia che fa da base al progetto che proporrò nel seguente capitolo.

L'intenzione è quella di fare pieno affidamento sulle potenzialità di Internet ed a tratti anche dei social come vedremo nel dettaglio in seguito, per innovare il processo di selezione rendendolo sempre più a misura d'uomo.

Non solo, infatti l'intento è quello di fornire un nuovo strumento altamente tecnologico come le applicazioni per videogiochi e di metterlo a servizio delle aziende, nell'ottica di un rinnovamento continuo che porti ad una crescita sostenibile ed efficace del settore delle Risorse Umane.

3. PROGETTO

3.1. INTRODUZIONE

Giungendo alla fine dell'elaborato, si tenterà in questo capitolo conclusivo di proporre come accennato in precedenza, un nuovo piano e percorso per la selezione del personale dove venga sottolineata la centralità dei videogiochi ed il loro ruolo al suo interno.

Nei paragrafi che seguiranno verrà proposto un progetto con l'utilizzo di diversi strumenti pratici che ne consolidano la validità e la fattibilità. Al loro interno troveremo dove è stato ritenuto essere più efficace inserire l'utilizzo dei giochi quali caratteristiche si possono andare ad individuare e gli strumenti teorici sui quali basare l'analisi dei dati.

In primis verrà utilizzata la logica S.M.A.R.T per dare un inquadramento generale al progetto proposto sotto diversi aspetti, simboleggiati nelle lettere dell'acronimo, che nel capitolo seguente verranno approfonditi e spiegati con cura di dettagli.

Per ogni lettera ci si soffermerà ad approfondire diversi aspetti legati al progetto, portando l'utilizzo di molti modelli e teorie. Tra essi tengo in particolar modo a citare il modello WBS con il quale si effettuerà la descrizione e l'analisi del cuore del progetto, ossia di come si intende utilizzare i videogiochi all'interno del processo di selezione⁴, secondo quali dinamiche agiscono e quali aspetti si vogliono indagare.

3.2. LOGICA DEL MODELLO S.M.A.R.T

In questo capitolo iniziale e di apertura dell'intero progetto, verranno esposti gli obiettivi finali del lavoro cercando di rafforzarne la validità e di scomporli per uno studio più accurato grazie all'utilizzo del modello S.M.A.R.T.

Andando a definirli concretamente essi possono essere esposti nel seguente modo:

Obiettivo N° 1: Utilizzo di diversi videogiochi per verificare differenti skills e attitudini del candidato.

Obiettivo N° 2: Utilizzo della piattaforma di gioco per la raccolta dei CV e di dati personali per la profilazione del candidato.

Questi due obiettivi così posti vanno implicitamente a definire in che punto del processo di selezione si intende inserire l'utilizzo dei videogiochi. In particolare, se inseriti in una fase preliminare al colloquio essi risultano essere estremamente efficaci per due motivi:

- Permettono un'ulteriore scrematura individuando i candidati migliori per la posizione e fornendo delle tracce di personalità e soft-skills che possono essere approfondite o confermate durante il colloquio.
- Permettono una profilazione più snella ed una raccolta di dati già in fase di creazione del profilo che nel corso dell'elaborato verranno approfonditi.

A questo punto è doveroso definire che cosa sia la logica S.M.A.R.T con cui si intende valutare la bontà degli obiettivi. Sicuramente così come definiti faticano a rientrare nella definizione che daremo di S.M.A.R.T, tuttavia, va considerato che il progetto si propone di indicare delle linee guida da seguire e che possono essere adattate a seconda del tipo di selezione che vuole essere fatta e delle competenze che vogliono essere indagate.

La definizione di modello o sistema S.M.A.R.T è un'idea relativamente nuova e nasce per la definizione di obiettivi. Infatti, il termine S.M.A.R.T è stato coniato ed utilizzato per la prima volta nel 1981, quando George T. Doran, consulente ed ex direttore della pianificazione aziendale per Washington Water Power Company, pubblicò sulla rivista "Management Review" un documento intitolato "There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives".²⁰

In questo articolo, Doran riconobbe che è fondamentale per le aziende porsi e raggiungere obiettivi, ma che questi spesso vengono posti in modo troppo poco chiaro per poter avere un impatto significativo.

Iniziando ad entrare nello specifico dell'acronimo S.M.A.R.T è possibile evidenziare come ogni lettera che compone la parola abbia un significato o meglio un'area di valutazione che permette di comprendere se gli obiettivi prefissati siano o meno costruiti in maniera efficace ed efficiente e dunque raggiungibili.

Questo acronimo, nel tempo, ha variato alcuni suoi significati anche in base alle persone diverse che lo utilizzavano, ma la versione più accreditata e a cui verrà fatto affidamento per lo sviluppo della valutazione, è quella qui sotto riportata.

La scomposizione della parola riporterà i seguenti significati:

- Specific – Specifico

- Measurable – Misurabile

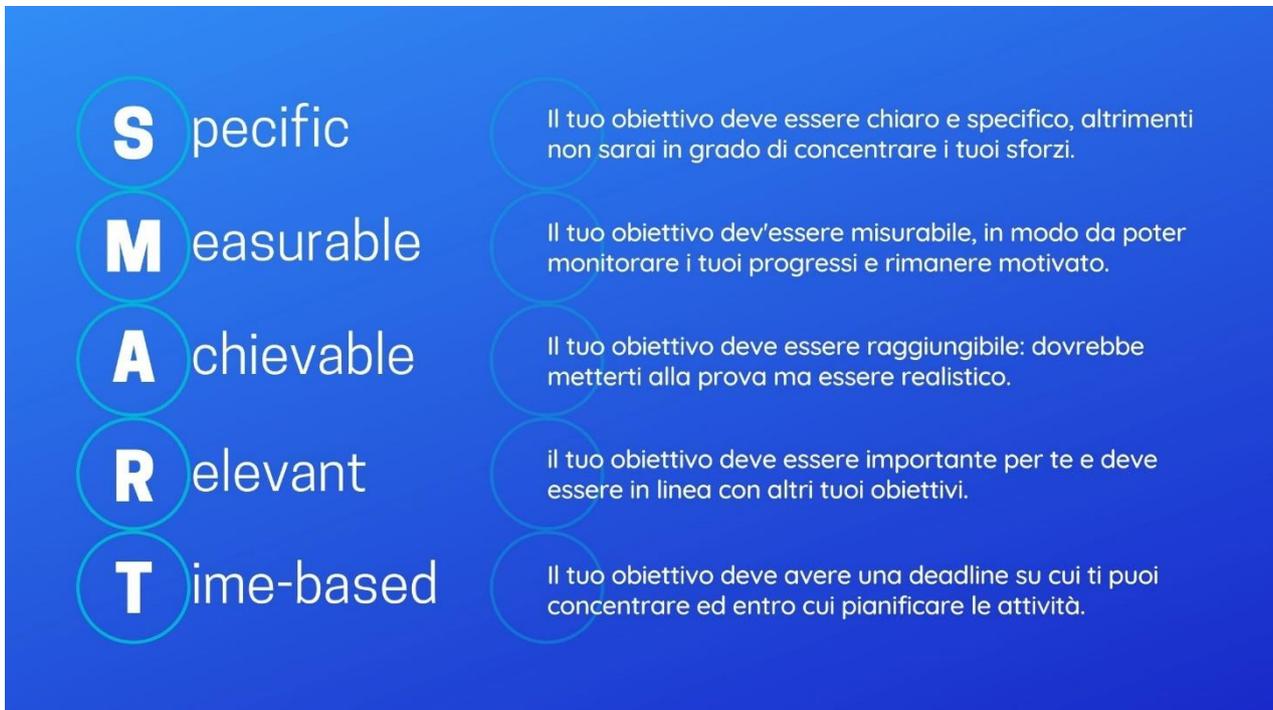
- Achievable – Realizzabile

- Relevant – Rilevante

- Time Based – Scadenzato

²⁰ Simonetti, «Obiettivi S.M.A.R.T».

Alcuni autori hanno ampliato il modello e relativo acronimo, per includere altri aspetti. Così, per alcuni, S.M.A.R.T è diventato S.M.A.R.T.E.R, e include Evaluated (Valutato) e Reviewed (Revisionato).



Nello specifico di questo elaborato, se l'obiettivo finale è quello di selezionare le migliori risorse in maniera efficace ed efficiente attraverso l'uso dei videogiochi, i suoi obiettivi S.M.A.R.T potranno essere l'utilizzo di una specifica applicazione di gioco, strutturata secondo criteri ben precisi che ci permetta di avere risultati misurabili ed oggettivamente valutabili. E per ogni gioco che si può utilizzare si potrebbe fare una singola analisi permettendo un livello di accuratezza e definizione dell'obiettivo ottimale.

Proseguendo in questa prima parte andremo nei vari sotto capitoli ad elencare il significato specifico di ogni lettera, per poi utilizzarne le definizioni per la valutazione e l'analisi del progetto.

3.2.1. SPECIFICO

Il modello S.M.A.R.T inizia con la definizione di un obiettivo Specifico, che per essere tale, necessita di essere chiaro, definito e appunto specifico per delineare quello che si vuole realizzare, tracciando la strada da seguire in maniera corretta.

Dal momento che definendo obiettivi troppo vasti o eccessivamente vaghi diventa sempre più probabile non raggiungerli. Infatti, se la loro definizione risulta troppo ampia essi diventano difficili da misurare e da raggiungere, mentre se si rimane troppo nel vago e non si specifica bene il fine ultimo dell'obiettivo si rischia di commettere errori o inciampare in una serie di fraintendimenti non necessari e dannosi per l'intero processo.

Per definire al meglio un obiettivo specifico ci si può far aiutare dal giornalismo, in particolare prendendo in prestito uno dei suoi modelli più famosi che è quello delle così dette "5W". Seguendo questa linea guida un obiettivo che sia veramente specifico dovrà trovare risposta alle seguenti cinque domande:

- **Chi:** con questa domanda si va alla ricerca delle persone da coinvolgere per il raggiungimento dell'obiettivo, specialmente trattandosi di un lavoro in cui è impiegato un team di persone che, per necessità, dev'essere interdisciplinare e altamente addestrato.
- **Cosa:** a questa domanda si deve rispondere cercando di definire esattamente quello che si cerca di ottenere senza aver timore o paura di entrare nel dettaglio.
- **Quando:** a questa domanda si risponderà con maggior accuratezza quando verrà trattata la lettera T dell'acronimo, ma tanto per capire la sua funzionalità, essa serve a delineare uno spazio temporale entro cui raggiungere gli obiettivi.
- **Dove:** la risposta a questa domanda serve per indicare con precisione i luoghi o località rilevanti per la gestione e la realizzazione dell'obiettivo.

- **Perché:** con questa domanda si vuole indagare che cosa muova le proprie azioni, quali siano le vere motivazioni che si celano dietro un intero progetto, così da capire una volta definite, se esse siano abbastanza forti da permettere di proseguire il cammino, anche qualora si dovessero incontrare delle difficoltà lungo il percorso.

A queste cinque domande ne viene poi solitamente aggiunta un'ulteriore sesta, che permette di completare al meglio la visione d'insieme del nostro obiettivo ed essa è:

- **Quale:** con questa domanda si devono determinare gli eventuali ostacoli ed i requisiti fondamentali connessi all'obiettivo.

Descritta la metodologia da seguire non resta che applicarla al progetto che sto cercando di proporre iniziando a rispondere alle domande che ho elencato in precedenza.

3.2.1.1. CHI

Per rispondere alla domanda: **Chi**, è necessario fare un elenco dettagliato di tutte le figure e le persone che vengono interessate da tale proposta. In primis troviamo sicuramente i candidati, potenziali futuri lavoratori, che sono i soggetti della valutazione.

In tal senso va tenuta fortemente in considerazione, l'entrata nel mercato del lavoro delle Gen Y & Z, accompagnate dal loro crescente interesse verso il mondo della tecnologia e delle sue innovazioni, essendo nati o diventati adulti nel nuovo millennio ed avendo avuto modo di incontrare e conoscere meglio dei propri genitori le nuove tecnologie.

Per dare una miglior definizione delle generazioni maggiormente coinvolte già ora, ma sempre di più in futuro nel mercato del lavoro, si può utilizzare la seguente, che vede la generazione Y come quella che comprende tutte le persone nate dopo il 1981, che sono quindi diventate adulti nel corso del nuovo millennio e hanno avuto modo di entrare in contatto con le nuove tecnologie i nuovi sistemi di videogiochi in età giovane.

Per l'appunto, si tratta della prima generazione davvero coinvolta con la tecnologia digitale, sebbene abbiano conosciuto anche l'epoca precedente alla diffusione di Internet.

A differenza della generazione precedente, gli appartenenti alla generazione Z si distinguono per il fatto di essere "nati con uno smartphone in mano", questa metafora indica come la tecnologia digitale è sempre stata presente nelle loro vite fin dall'infanzia e Internet rappresenta una parte integrante della quotidianità.

GENERATION Y VERSUS GENERATION Z

Visit www.PEDIAA.com

GENERATION Y	GENERATION Z
Generation Y refers to the generation of the Millennials born between 1981 and 1996	Gen Z is the generation born between 1997 and 2012
Currently aged between 25 to 40 years	Currently aged between 9 to 24 years
The last of the Millennial generation graduated college during the past few years	Most of the Gen Z'ers, born between 1997 and 2012, are still in school
Millennials witnessed the origin and the elevation of the internet and other digital technologies	Grew up with technology

Vista questa prospettiva è logico immaginare come numerosi appartenenti a queste generazioni siano cresciute giocando ai videogiochi e come si trovino a proprio agio con essi incrementando ancora di più le probabilità di successo della Gamification come strategia per la selezione del personale, che viene proposta nel progetto.

I prossimi soggetti, fondamentali per il compimento del progetto, che verranno presentati sono i selezionatori dell'area risorse umane. Questi soggetti devono essere altamente formati per poter comprendere le dinamiche dei giochi e i dati che da essi derivano per poterli poi utilizzare in maniera ottimale nella fase di colloquio.

Nel caso in cui non fosse possibile affidarsi a personale interno formato a dovere, ci si potrebbe rivolgere ad imprese terze che si occupano di ciò di cui stiamo descrivendo e parlando, anche se attualmente il loro numero è molto limitato.

Non solo, ad essi si devono affiancare anche i responsabili delle aree per la quale si sta svolgendo il processo di selezione. Il loro compito risulta essere fondamentale nell'indicare correttamente ed in maniera esaustiva quali competenze e skills debbano essere ricercate in un profilo.

Più in generale, per la riuscita del progetto è necessaria la partecipazione di tutto il team della sezione risorse umane di un'azienda, dovendo predisporre tutto il processo di selezione e coinvolgendolo trasversalmente. Infatti, si tratta di formulare un vero e proprio processo di selezione all'interno del quale inserire dei videogiochi appositamente progettati e disegnati al fine di renderlo più efficace ed efficiente oltre che più attraente e motivante.

Proprio per la necessità di avere dei giochi costruiti a hoc per la valutazione di diversi aspetti ho deciso di indicare come ultime figure professionali, di cui necessita questo progetto, un team di programmatori e di game designer, che coadiuvati ed in sinergia con l'area di gestione delle risorse umane, vadano a sviluppare e creare dei giochi unici e coinvolgenti in modo tale che tutto il progetto possa prendere effettivamente forma.

Il ruolo di ognuno è fondamentale per la corretta riuscita del progetto, dal programmatore al selezionatore, che devono riuscire a comunicare in maniera efficace le esigenze di ognuno fino ad arrivare al candidato, che è poi il cliente ultimo di tutto quanto è stato descritto fino ad ora.

3.2.1.2. COSA

Proseguendo il lavoro è necessario dedicare un po' più di spazio e di tempo alla risposta che verrà proposta alla domanda: **Cosa**, questo perché al suo interno sarà articolato il processo vero e proprio che si intende proporre, supportandolo con alcuni studi che ne rafforzino l'applicabilità e l'efficacia.

Per procedere in maniera rigorosa e schematica nella descrizione delle attività che compongono il progetto è stato scelto di prendere come riferimento uno strumento di project management che prende il nome di WBS (Work Breakdown Structure).

Tramite esso è possibile dividere il progetto in elementi singoli e disporli gerarchicamente, svolgendo il fondamentale compito di presentare tutti i compiti e le attività da compiere per portare a termine il progetto.

L'utilizzo di questo modello presenta una serie di vantaggi che possono aiutare nella realizzazione dell'intero progetto.

Tra questi è possibile sottolineare come la WBS faccia chiarezza sui compiti da svolgere, in particolare quando il progetto cresce di dimensioni è facile che ci si perda durante la sua realizzazione, mentre utilizzando questa struttura è più semplice mantenere una visione d'insieme dei compiti da completare e di come si collegano le varie fasi di lavoro tra di loro.

In poche parole, seguendo il detto latino *divide et impera*, la WBS riduce la complessità del progetto suddividendo e rappresentandolo in fasi più piccole.

Il secondo vantaggio che porta la gestione del progetto tramite questa struttura standard è una maggiore efficienza assicurando che siano prese tutte le misure necessarie ed effettuando una pianificazione temporale realistica.

Oltre a ciò, il suo utilizzo permette ai lavoratori di avere una panoramica della struttura del progetto, permettendo un corretto orientamento e potendo dedurre con facilità a che punto svolgere i propri compiti in maniera ordinata e con maggior sicurezza.

Per di più la WBS facilita la comunicazione, migliorando il coordinamento tra i diversi partner del progetto. Infatti, tramite una rappresentazione compatta, si può efficientare la comunicazione creando una maggior trasparenza e contribuendo ad evitare malintesi.

In ultimo, tramite questa struttura di progetto si fornisce un'ottima base per future pianificazioni, potendo determinare facilmente se sono necessari ulteriori piani di sviluppo, riducendo il rischio di costi imprevisti.

Questo tipo di struttura può essere composto seguendo tre differenti metodi di strutturazione che sono:

- Orientata al tempo: con questo tipo di struttura il progetto è suddiviso in singole fasi, che si rispecchiano poi nei compiti;²¹
- Orientata agli oggetti: in questo caso l'oggetto o il prodotto del progetto viene suddiviso in singole parti, alle quali vengono poi assegnati i compiti;
- Orientata alle funzioni: in questo ultimo caso, il progetto è classificato in base ai diversi compiti previsti per la sua realizzazione.

Questi sono i modelli che teoricamente vengono seguiti, nella pratica poi è più logico e comune che vengano utilizzati spesso anche combinandoli.

Nel caso del progetto che sto cercando di proporre si cercherà di utilizzare un orientamento al tempo, descrivendo in successione le attività che saranno necessarie e gli strumenti utili affinché il processo sia lineare e proceda senza intoppi o problemi di ogni sorta.

La sua composizione suggerisce di partire dall'individuazione delle attività fondamentali, che poi a cascata devono essere scomposte in attività più piccole e dotate di specificità, secondo un ordine gerarchico e strutturato.

Il processo permetterà di individuare più facilmente le attività necessarie e facilitarne la gestione, dividendo ogni attività principale in sotto attività più piccole e semplici.

È fondamentale cercare di effettuare questa scomposizione del lavoro sempre prima per gruppi di attività più ampi per poi scomporli nelle singole attività.

Il processo inteso e in questo modo ha lo scopo finale di ricondurre ciascun raggruppamento di attività in qualcosa di più semplice da gestire dotato di concretezza di tangibilità.

Così facendo, sia la pianificazione che il controllo sull'avanzamento del processo e delle attività, risulteranno agevolati.

²¹ «WBS».

Descritto semplicemente a parole potrebbe risultare complicato da comprendere ma sono sicuro che sarà tutto più chiaro vedendo la seguente tabella che descrive e scompone l'intero progetto.



Nel corso del lavoro utilizzerò questo schema per la definizione concreta del progetto e delle attività che lo compongono.

L'obiettivo è quello di andare a dare una spiegazione alle varie caselle della tabella costruendo un viaggio guidato all'interno del progetto per poterlo apprezzare e comprendere.

Partendo dal principio nel caso di questo progetto l'attività fondamentale o meglio il suo obiettivo finale è arrivare ad un processo per la selezione del personale efficace che comprenda l'utilizzo diretto dei videogiochi.

Per far ciò le fasi salienti e che saranno analizzate con particolare attenzione sono la raccolta dei dati e dei CV e la fase di gaming.

In ultimo accenneremo e completeremo il discorso sul colloquio che, essendo già stato abbondantemente descritto nel capitolo precedente dell'elaborato, necessita solamente di un lavoro di rifinitura, che comunque sarà importante per completare il discorso in modo esaustivo.

Partendo dunque dall'analisi della prima fase di raccolta dati, quello che si propone tramite il progetto, è di utilizzare le nuove tecnologie ed i social media in particolare, per rendere questa parte del processo più rapida e meno meccanica per l'utente che deve essere sottoposto al processo.

Per iniziare a rendere più smart ed efficiente il processo l'idea è quella di chiedere ai candidati di scaricare l'applicazione e di accedervi.

Una volta entrati dovranno collegare un proprio profilo social, preferibilmente LinkedIn, in modo tale che l'azienda possa avere in un solo colpo il curriculum e la profilazione all'interno del proprio sistema aziendale. Ma il profilo LinkedIn non è il solo che si darà la possibilità di collegare.

Infatti, verrà data l'ulteriore possibilità di connettere anche dei profili di altri social come Facebook o Instagram. Questa evenienza potrà essere incentivata da parte dell'azienda, con la promessa regalare all'utente qualche sorta di potenziamenti e opzioni aggiuntive all'interno dei giochi successivi. In questo modo si potranno collezionare ulteriori informazioni personali sul candidato. Questo discorso si lega perfettamente con quanto detto nei capitoli precedenti, per diverse questioni.

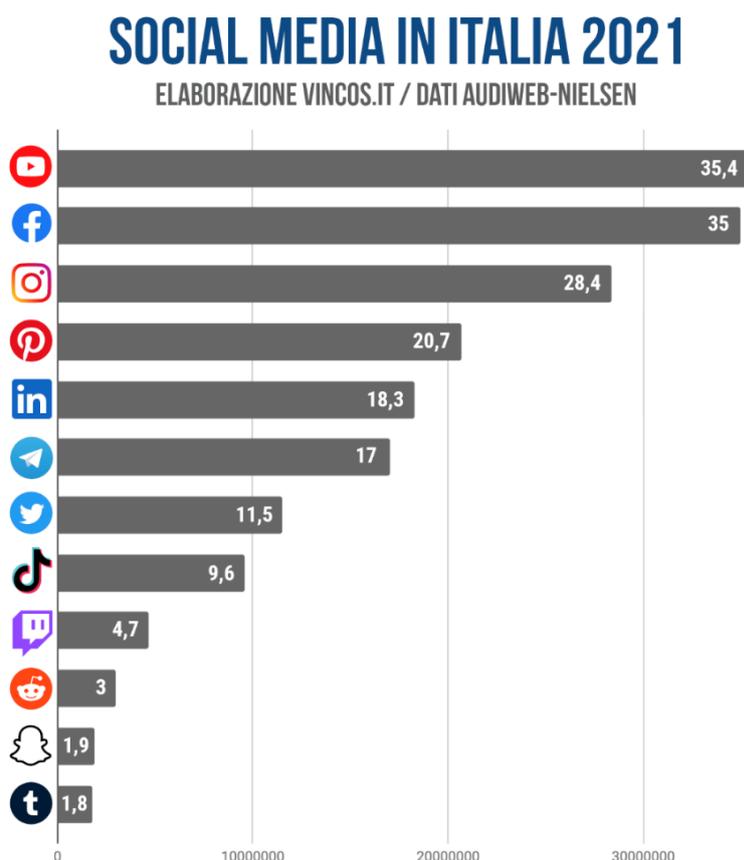
In primis la questione anagrafica, che riprendo per approfondirla, evidenziando l'ampio utilizzo dei social da parte dalle nuove generazioni ed in secondo luogo si lega molto bene al discorso di utilizzo delle regole del gioco, promettendo un power up prima di iniziare il gameplay, in caso di una determinata azione, che in questo caso è linkare un ulteriore profilo social.

Il ruolo fondamentale che ormai giocano i social media nella società moderna emerge, in questo caso, da uno studio effettuato da Nielsen il quale ha stimato che nel 2021, in Italia ogni mese, le persone che hanno navigato in rete, sono state 44,3 milioni (dati riferiti agli utenti da 2 anni in su), pari al 74,5% della popolazione (+2,2% rispetto al 2020). Lo strumento con cui si preferisce accedere ai social è lo smartphone, confermando il trend dell'anno precedente, usato da 39,1 milioni di persone ogni mese (+5,1%).

Facendo però particolare riferimento a LinkedIn, dal momento che consente una raccolta dati maggiormente finalizzata al mercato del lavoro, ciò che emerge, come da aspettativa, è che su di esso siano presenti per lo più utenti con un profilo professionale.

L'utilizzo quotidiano è meno frequente su questa piattaforma rispetto a Facebook e a Instagram rispecchiando perfettamente la finalità con cui è nata e il tipo di utente che la occupa.

Tuttavia, a livello più generale è stato calcolato che esso sia il quinto social per utilizzo da parte della popolazione italiana che va dai 18 ai 74 anni superato solamente da Facebook, Instagram, YouTube (che risulta essere il più usato) e a mia sorpresa anche da Pinterest.²²

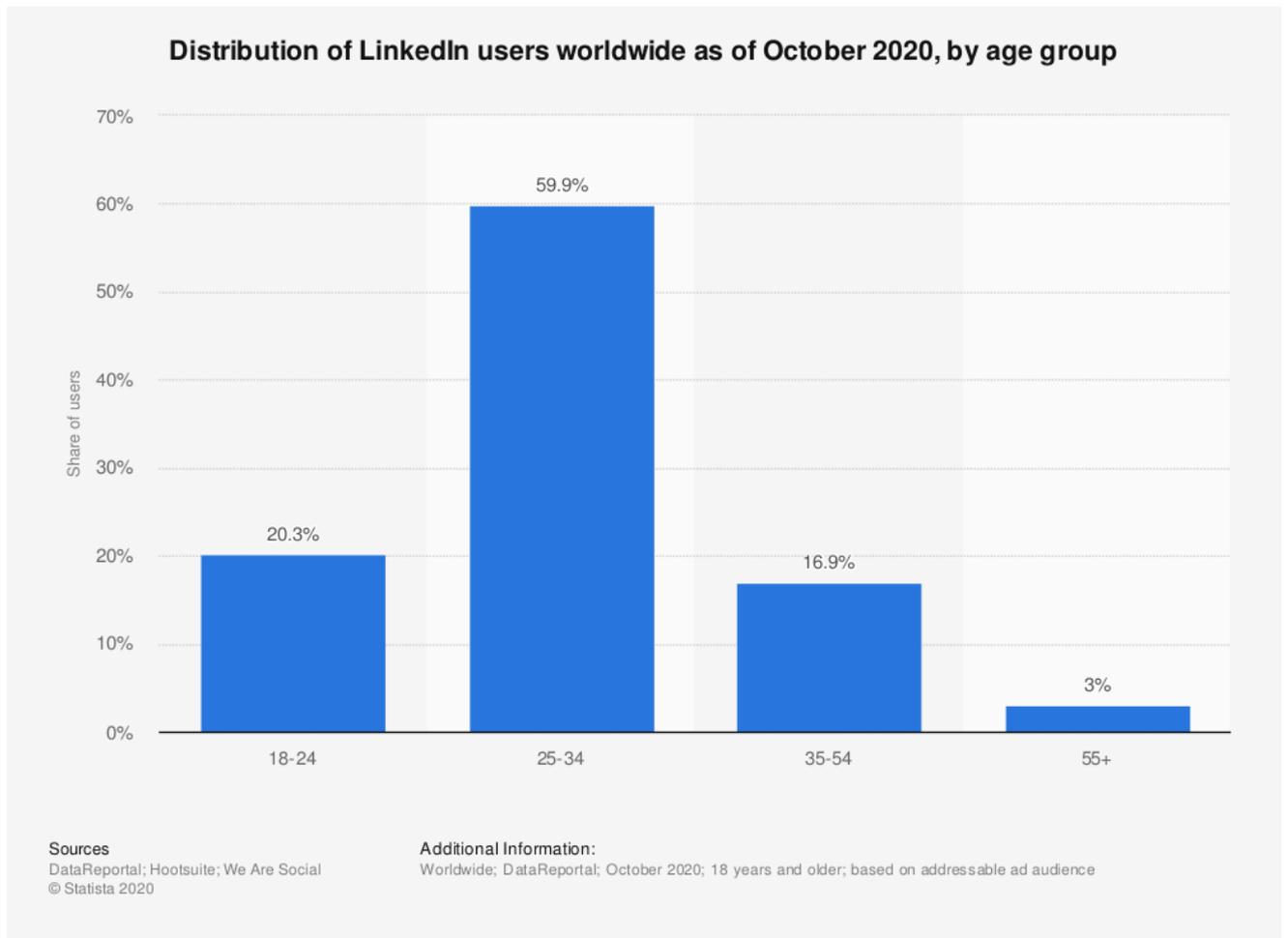


La percentuale di uomini e donne che utilizzano LinkedIn è relativamente simile, offrendo la possibilità di raggiungere un bacino di utenti che non presenti discriminazioni di nessun tipo e genere. A questo proposito, si possono esibire alcune statistiche che dichiarano come il social sia utilizzato per il 50% da uomini, per il 47% da donne e circa per il 3% da persone non binarie, e più della metà hanno ricevuto un'istruzione.²³

²² vincos, «Social media in Italia».

²³ Carta, «I gruppi di utenti sui social media (2022)».

Altro dato importante ai fini dell'analisi è l'età media degli utenti, che si concentra principalmente fra i 25 e i 34 anni, con il dato che è influenzato dalla natura dell'applicazione. LinkedIn conta 15,35 milioni di utenti in Italia e oltre 839 milioni in tutto il mondo.

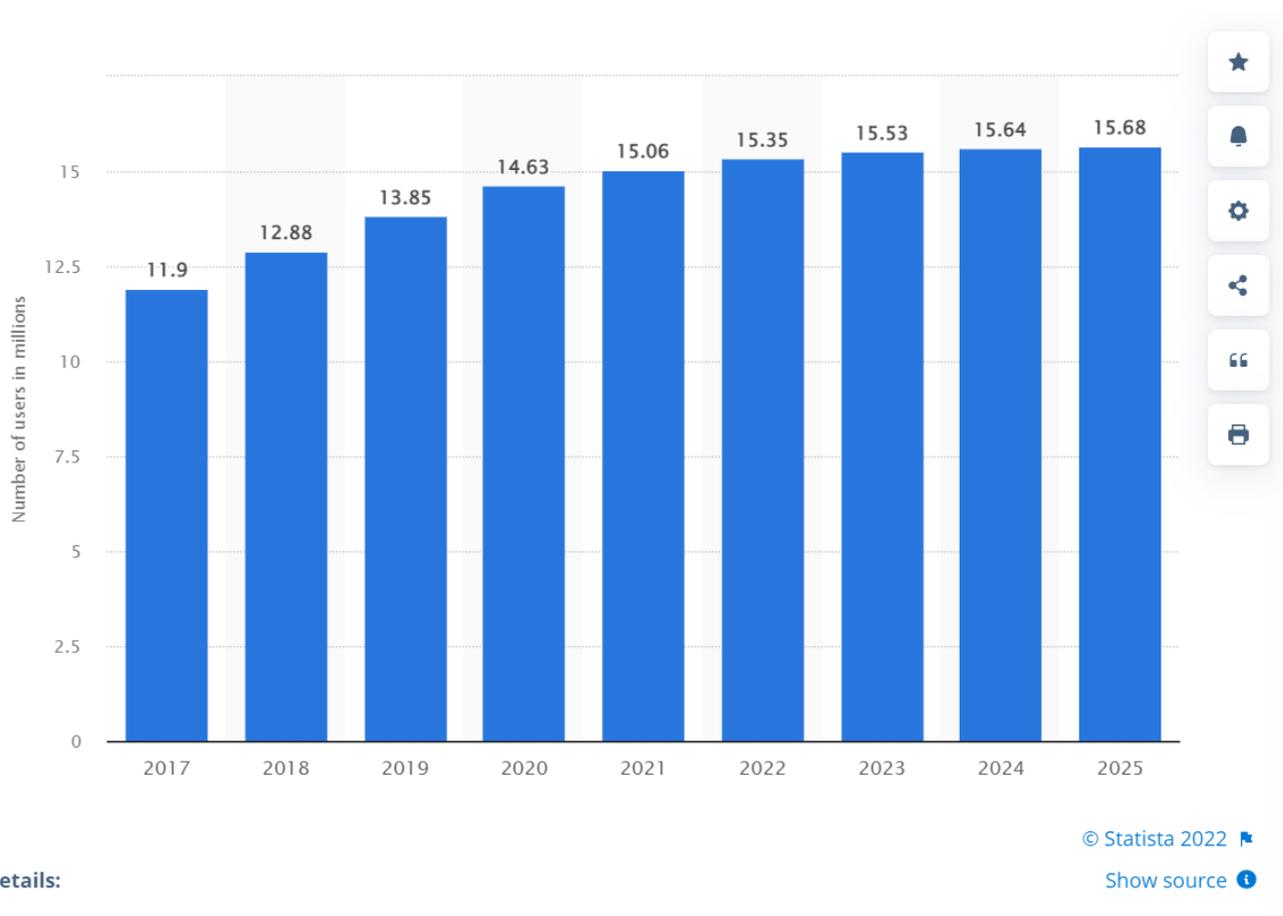


Fonte: Statista

Fra gli utenti di LinkedIn attivi sulla piattaforma su base mensile, il 40% vi accede quotidianamente. Fra tutti i social media è tuttavia quello usato con più parsimonia: gli utenti vi trascorrono circa 17 minuti al mese e per lo più lo fa tramite il proprio cellulare stimati in percentuale intorno al 57%.

Per tutte queste sue qualità risulta essere un social ideale da utilizzare come base per la profilazione dei candidati.

A maggior ragione se si considera che i social, secondo alcuni studi che ne proiettano l'utilizzo in chiave futura, risultano essere in crescita costante fino al 2025. Infatti, se nel 2021 in Italia gli utilizzatori venivano stimati sui 15,06 milioni, entro il 2025 si crede che arriveranno ad essere 15,65.



Details:

Per concludere il discorso e fare un riassunto di quanto detto fino ad ora, è possibile evidenziare come l'utilizzo dei social media per creare profili dei candidati sia una soluzione che rispetta le tendenze delle nuove generazioni e rende il processo decisamente più rapido e meno burocratico, evitando al candidato di dover spendere molti minuti a compilare campi di dati personali sulle pagine web delle aziende, potendo risolvere il tutto con un semplice collegamento.

Proseguendo nella raccolta dati e spostando l'attenzione al secondo punto di questo primo passaggio, ciò che propongo come primo vero elemento di novità all'interno del processo, è la creazione da parte del candidato di un proprio avatar personale.

Questo come sarà esposto nelle prossime righe risulta essere utile per raccogliere informazioni sulla persona essendo che all'interno dell'avatar vengono disseminate caratteristiche personali.

Infatti, il proprio sé virtuale contiene implicitamente un'innumerabile quantità di dati e di informazioni sull'individuo che vengono confermate da numerosi studi.

Partendo con ordine, è necessario capire cosa sia effettivamente un Avatar, infatti, l'origine della parola va attribuita al sanscrito e significa "incarnazione".

Venne utilizzata per la prima volta con riferimento all'ambito ludico in un videogioco del 1985 chiamato "Ultima: Quest of The Avatar"²⁴, iniziando a creare quel legame indissolubile che si è formato poi negli anni tra videogiocatori ed i personaggi dei loro giochi preferiti.

Di avatar ne esistono di due tipi come emerge dagli di Triberti e Argenton (2013) che li distinguono tra quelli relazionali e quelli agentivi.

I primi, sono generalmente statici, non necessariamente persone e tipici dei social network, mentre gli avatar agentivi sono umanoidi, capaci di interagire e, per questo, tipici dei videogames.²⁵

La tipologia di avatar a cui faremo riferimento per la nostra raccolta dati è quella degli agentivi dal momento che, come da definizione, sono quelli più comuni nel mondo dei videogames e che permettono l'interazione.

L'idea è quella di dare la possibilità all'utente di creare un proprio avatar personalizzato facendo in modo che possa comportarsi ed esprimersi liberamente, sfruttando la teoria dell'identità proiettiva che sostiene la possibilità di trasmettere in esso alcune caratteristiche personali, siano esse estetiche, comportamentali o addirittura psicologiche.²⁶

Questo è il primo grande passo verso l'utilizzo dei videogiochi per indagini di selezione del personale, che permettano tramite pochi e semplici passaggi di creare una scrematura tra i diversi profili.

²⁴ admin, «Avatar».

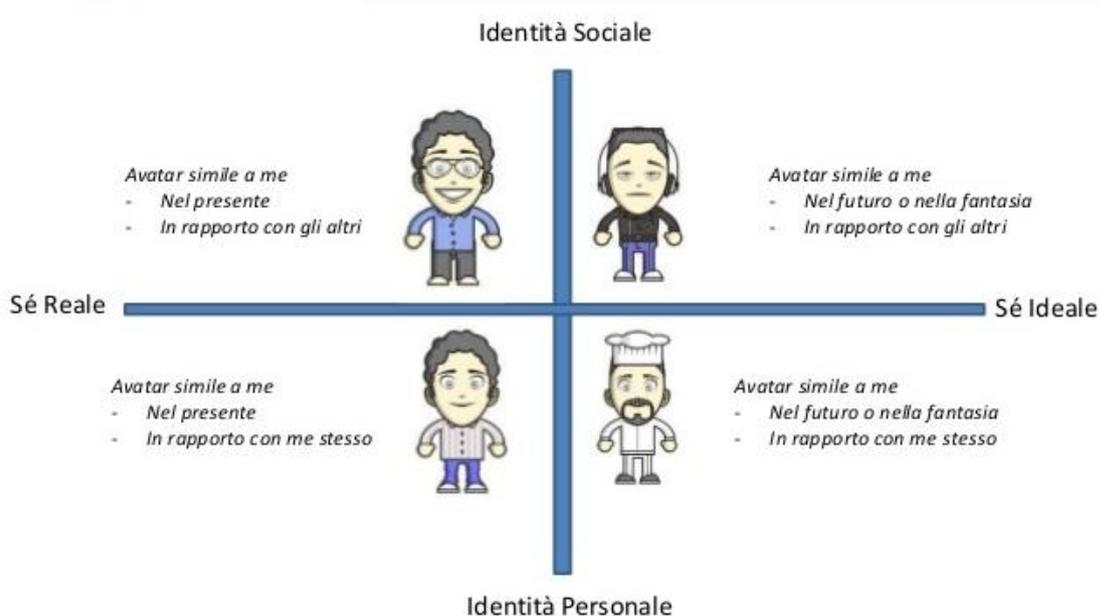
²⁵ admin.

²⁶ admin.

Per definizione, infatti, i videogiochi creano modi simulati, transitori e innocui che possono diventare spazi metaforici per le proprie identità, dove è possibile esprimere o manipolare ciò che pensiamo di essere.

Per l'appunto nel nostro avatar tendiamo a proiettare ciò che vorremmo che gli altri vedessero di noi, tutto ciò che vorremmo essere portando ad affermare che secondo valutazioni che verranno approfondite meglio in seguito, chi dimostra di avere punteggi maggiori sulla scala dell'introversione tende a creare avatar più attraenti, sessualizzati e più sicuri rispetto ai giocatori estroversi che spendono meno tempo nella personalizzazione del loro avatar.

Da questo breve passaggio si inizia quindi ad intuire che, dal punto di vista comunicativo, l'avatar sia in grado di fornire informazioni su alcune delle caratteristiche del creatore, tanto che è intervenuta la psicologia, schematizzando un modello che permette l'identificazione di diverse identità basate sullo studio degli avatar:²⁷



Lo spazio dell'avatar, come visto in precedenza e per definizione di spazio di gioco, è solitamente un luogo in cui è possibile sperimentare e in cui ci si sente protetti permettendo all'utente di raffigurare i sé possibili, facendo emergere tutte quelle caratteristiche che rimangono inesprese a causa del controllo sociale.

²⁷ admin.

Un altro fattore che influenza la conformazione e le caratteristiche del proprio avatar che è da tenere presente è il contesto di utilizzo.

Ciò significa che in base ai diversi contesti e fini per cui si deve creare un avatar, esso sarà caratterizzato in un modo piuttosto che in un altro. Per esempio, saremo più propensi a creare avatar maggiormente attraenti se si è su un'applicazione di dating o in contrapposizione, più intellettuali per un contesto di social gaming.

Ricollegandoci a questo discorso è possibile affermare che non solo noi influenziamo l'avatar nel suo aspetto e comportamento ma è vero anche il contrario, ossia che anche l'aspetto dell'avatar gioca un ruolo sulla nostra performance, sullo stile di gioco e sulla percezione di noi stessi.

Può sembrare strano ma, come evidenziato da Frank e Gilovich (1988), anche solo utilizzare un avatar vestito di nero, ci renderà più competitivi ed aggressivi nei confronti degli altri giocatori.

Non solo, infatti, tale effetto è stato, approfondito negli studi e chiamato "Proteus Effect", dal nome della divinità greca marina e multiforme Proteo che, per sottrarsi a chi lo interrogava su ciò che vedeva grazie ai suoi poteri di divinazione, poteva assumere l'aspetto di qualsiasi animale o forma che desiderasse.

In particolare, è stato visto come soggetti che rappresentino e utilizzino avatar alti risultino più aggressivi durante un compito virtuale di negoziazione o come, similmente, soggetti che creino avatar molto belli risultino in media più socievoli e aperti nelle interazioni virtuali, indipendentemente dal loro vero grado di introversione/estroversione.²⁸

Questo discorso, per essere completo e per permettere di capire come le personalità vengono trasmesse tramite il proprio avatar va integrato con gli studi pubblicati in *Personality and Social Psychology Bulletin*, Fong e Mar, i quali hanno indagato nello specifico questo aspetto.

Andando alla ricerca di quali fossero i tratti di personalità e come essi emergessero e da questa analisi come alcuni tratti di personalità vengano comunicati meglio di altri.

²⁸ Yee, Bailenson, e Ducheneaut, «The Proteus Effect».

In particolare, i tratti che sono emersi fanno riferimento al modello Big Five delle personalità, che è uno dei più famosi ed applicati in questo campo di ricerca.

Secondo questo modello, la personalità si può dividere in cinque tratti:

- **Apertura mentale:** il tratto in questione analizza la predisposizione dell'individuo alla ricerca di nuove esperienze e di attività che lo facciano uscire dalla propria comfort-zone. Chi ottiene un punteggio alto in questo aspetto è tendenzialmente curioso, con molti interessi, presenta una spiccata creatività essendo molto fantasioso e non convenzionale. Viceversa, chi registra un punteggio basso risulta essere una persona più convenzionale che preferisce essere realista e concreto con un numero di interessi limitato.
- **Coscienziosità:** Valuta quanto la persona sia in grado di organizzarsi, il suo livello di persistenza e la capacità di auto motivarsi per raggiungere gli obiettivi. Un punteggio alto solitamente segnala personalità organizzate, con una forte etica del lavoro a cui piace essere puntuali e formali. Al contrario, un punteggio basso è sinonimo di una persona con scarso interesse verso gli obiettivi, tendenzialmente indisciplinata a causa di una scarsa organizzazione.
- **Estroversione:** Mediante questo tratto si valuta la predisposizione dell'individuo alle interazioni personali. Un punteggio elevato indica una persona socievole e aperta agli altri. Un punteggio basso, al contrario, è tipico delle persone riservate e tranquille.
- **Empatia:** L'empatia indica fino a che punto l'individuo è capace di mettersi nei panni dell'altro e di agire conoscendo e gestendo le proprie emozioni e preoccupazioni. Ottenendo un buon punteggio in questa dimensione si dimostra di essere persone tendenzialmente compassionevoli, affabili e poco rancorose. All'opposto chi ottiene un punteggio basso, risulta essere molto cinico, sospettoso, vendicativo e manipolatore.
- **Nevroticismo:** Questo tratto identifica le persone ansiose che spesso elaborano idee poco realistiche. Un punteggio alto è tipico di persone insicure che tendono

a preoccuparsi con eccessiva facilità anche a causa della loro forte emotività. Se invece, il punteggio è basso si è di fronte ad una personalità rilassata, che sapendo gestire meglio le proprie emozioni risulta essere più sicura e soddisfazione di sé.²⁹

Nello studio che lega le personalità ai tratti degli avatar emerge che, per esempio, gli individui più socievoli tendono a creare avatar che meglio comunicano la loro personalità mentre, al contrario, le persone con elevati punteggi nel tratto del nevroticismo, tendono a creare avatar che non comunicano la loro personalità con precisione.

Le persone che generalmente vengono ritenute gradevoli tendono a creare avatar che risultano essere maggiormente amichevoli nel loro aspetto. Mentre, avatar con un'espressione neutra, o qualsiasi altra espressione che non sia un sorriso hanno meno probabilità di suscitare intenzioni di amicizia, rischiando di far risultare la persona meno gradevole.

Determinate queste caratteristiche e come poter tracciare tratti della personalità osservando la creazione degli avatar, è da tenere in considerazione che un fattore molto importante la necessità di lasciare completa libertà ai partecipanti, che devono potersi esprimere in maniera creativa e libera, creando personaggi che rappresentino nella maniera più corretta possibile le loro caratteristiche, fornendo così numerose informazioni utili al team delle risorse umane.

Per concludere e tirare un po' le fila riguardo a questo argomento risulta che l'obiettivo di raccogliere in primis dati anagrafici e curriculum vitae risulti essere semplificato e meno lento e noioso rispetto ad una classica compilazione di campi sul sito aziendale.

Se a questo poi si unisce la forza straordinaria dello studio sulle personalità e sul legame che esse hanno con i propri avatar allora, la quantità di dati che viene raccolta e che può essere utilizzata come base per fare una prima fase di scrematura, che continuerà con i giochi successivi, risulta essere notevole.

Ma non solo, infatti, i dati raccolti possono poi nella seguente fase di colloqui essere utili per partire da una base che consenta un'indagine volta alla conferma di ciò che è stato

²⁹ «Il modello Big Five della personalità».

visto in questi processi precedenti, rendendo l'intero processo più accurato e più orientato verso la ricerca di profili ben determinati.

Finita questa prima parte si procederà nelle seguenti pagine ad entrare nel vivo del progetto qualificando tre diverse tipologie di gioco per la raccolta di tre differenti forme di informazione.

Come accennato più volte le fasi successive del processo sono quelle che vanno a coinvolgere direttamente i videogiochi come mezzo per l'indagine di ricerca del personale.

In particolare, ne saranno proposti tre differenti che avranno come obiettivo finale la ricerca di differenti aspetti del candidato. Innanzitutto, è importante definire che la tipologia di gioco che andrà utilizzata sono i minigiochi che per definizione sono dei piccoli videogiochi autonomi e autoconclusivi, che solitamente sono inseriti all'interno di un altro videogioco più grande e complesso.³⁰

Intendendo metaforicamente questa breve definizione, è possibile intendere come gioco più grande e complesso l'intero processo di selezione del personale all'interno del quale vengono inseriti questi tre diversi giochi, in particolare i loro intenti sono la valutazione di:

- **Personalità:** con questa indagine si cerca di valutare quali tratti della personalità sono più presenti in ogni candidato potendo confrontare i risultati con quanto rilevato durante la creazione dell'avatar. In questo modo si potranno sia cercare conferme di quanto già rilevato, sia riscontrare tratti nuovi che potranno poi essere indagati e ricercati meglio in fase di colloquio.
- **Soft skills:** la loro individuazione durante il processo di selezione è ormai indispensabile. Essendo che la continua evoluzione tecnologia porta con sé un continuo cambiamento delle competenze necessarie al mondo del lavoro, sono quindi proprio le soft skill a fare la differenza tra due profili con esperienze e background simili.³¹

³⁰ «Minigioco».

³¹ «career-it_ebook_soft_skills.pdf».

- **Hard skills:** esse sono definibili come competenze tecniche che sono oggettivamente misurabili e quantificabili. Come esempi per capire di cosa si tratta è possibile indicare il livello di conoscenza di una lingua, la capacità di programmazione in un determinato linguaggio e così via, praticamente sono competenze che vengono apprese tramite lo studio o la frequentazione di corsi.

Definiti gli obiettivi di ricerca dei giochi e definita la tipologia di gioco che si intende utilizzare, è arrivato il momento di entrare nello specifico dei singoli giochi. A questo proposito la proposta è quella di avere due giochi caratterizzati da una forte interconnessione, dovuta dalle teorie che supportano tale proposta, per lo studio delle personalità e delle soft skills. Gli studi sopracitati verranno presentati in maniera approfondita nelle seguenti righe, cercando poi di spiegare come si possono valutare certe motivazioni e certi comportamenti.

Questi due giochi potrebbero differenziarsi per la modalità in cui si svolgono.

Ciò vuol dire che il primo sarà un gioco individuale che permetta ai giocatori di giocare in modalità solitaria, in modo da analizzare determinate caratteristiche, mentre il secondo sarà presentato come un gioco multiplayer portando allo studio delle relazioni tra le varie persone e come ognuno dei candidati si comporta in un'ottica di team.

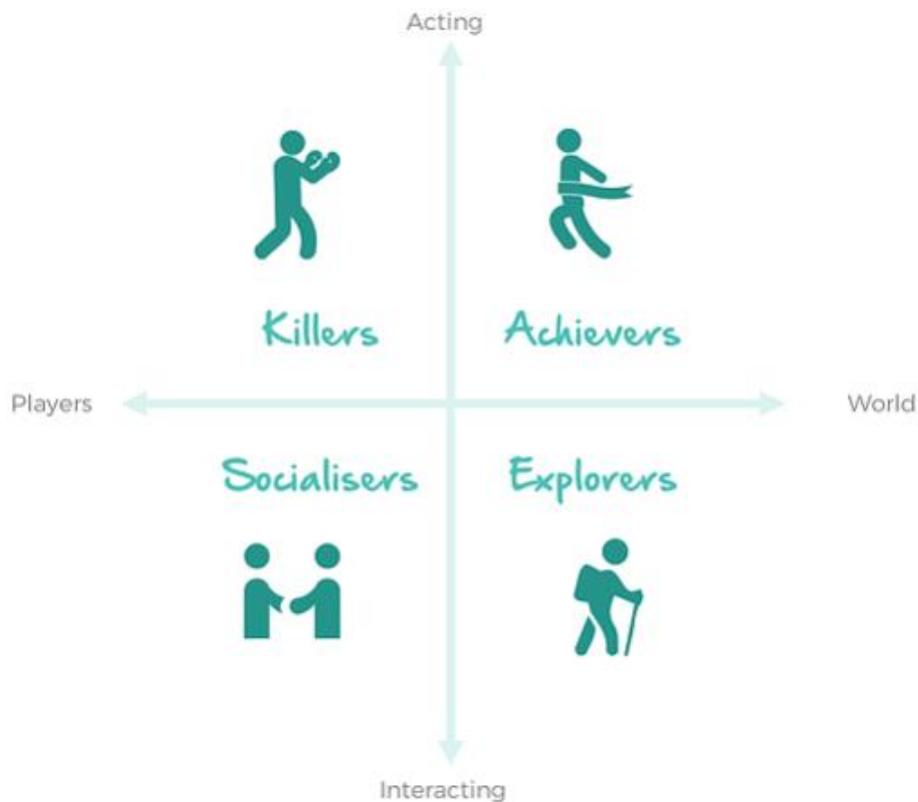
Per far ciò mi appoggerò alle ricerche condotte da Richard Bartle esaminando la sua tassonomia, che dal 1996 descrive quattro archetipi di giocatore e alla quale si sono ispirate le successive ricerche sulla tipologia dell'utente videogiocatore. Altro modello che sarà considerato, vista la notevole importanza che ricopre al giorno d'oggi è quello proposto da Nick Yee, tramite la sua fondazione Quantic Foundry, nata proprio per lo studio specifico di questo aspetto dei videogiochi esso è basato su un database di più di 850 mila videogiocatori e dei loro punteggi, contribuendo alla descrizione di 12 tipologie di giocatore.

In particolare, con l'utilizzo di questi modelli teorici, l'obiettivo è quello di dimostrare che è possibile individuare tipologie di giocatori e di persone in base al modo in cui si comportano all'interno del gameplay fornendo dati che se correttamente utilizzati portano ad avere una descrizione piuttosto accurata della persona che si trova dietro allo schermo.

Pertanto, iniziando a descrivere la prima tassonomia, essa si basa su due grandi tipi di relazioni, ossia quelle che il giocatore intraprende con il mondo virtuale ed i suoi giocatori, l'altra è quella tra la propensione all'azione o all'interazione. Queste possono essere idealmente inserite come assi di un piano cartesiano che identifica quattro quadranti ognuno dei quali espressione di una determinata tipologia di giocatore. (Mariani, 2020)

A seconda delle relazioni che intercorrono tra gli assi del piano cartesiano, si delineano le quattro differenti tipologie di giocatori con caratteristiche definite che vengono così suddivisi e denominati da Bartle:

- **Killer:** sono giocatori che tendono ad avere uno stile di gioco che si impone sugli altri, seguendo una logica di creazione del maggior disagio possibile all'interno del gioco per raggiungere una soddisfazione maggiore.
- **Achiever:** solitamente sono maggiormente interessati ad agire all'interno del mondo di gioco con il quale preferiscono fondersi ed interagire al massimo. Il loro stile di gioco prevede molto contatto con gli altri giocatori per lo scambio di informazioni, per avanzare nel gioco, oltre ad una diffusa esplorazione delle mappe di gioco.
- **Socializer:** sono i giocatori che più si interessano alle persone ed alle loro storie, per questo motivo per questa tipologia di giocatori l'intero sistema di gioco passa in secondo piano. Questi giocatori sono caratterizzati da grande empatia e un grande interesse nell'esplorazione per entrare in contatto con il più ampio numero di persone possibile.
- **Explorer:** è la tipologia di giocatore che ama esplorare il mondo di gioco cercando di capire da quali meccaniche e meccanismi sia governato, provando grande soddisfazione nello scoprire luoghi inesplorati ed eventuali bug nel sistema del videogioco.



In questa breve trattazione, Bartle cerca di rappresentare nella maniera più efficace e chiara possibile le tipologie di giocatori partendo dalle loro preferenze nelle dinamiche sociali e relazionali, oltre che per le loro azioni durante le sessioni di gioco. Per di più questo tipo di modello permette di definire i giocatori come una sfumatura di diverse tipologie, potendo comprendere comportamenti ibridi.

Con questo teorema si dà un primo sguardo a come il giocatore sia studiabile tramite i suoi comportamenti di gioco, portandomi ad affermare ancora una volta che, in presenza di giochi estremamente ben progettati e studiati nelle loro dinamiche e componenti, si possa arrivare a raccogliere un livello di informazioni tale da semplificare tutto il processo di selezione, potendo portare a colloquio individui testati in precedenza con un metodo affidabile che restituisce solo i migliori profili.

Se a questo modello si affianca quello delle personalità descritto in precedenza, è possibile ipotizzare dei legami tra questi quattro tipi di giocatori, trovando dei risultati molto interessanti.

Ad esempio, stando a quanto definito in precedenza è possibile stabilire una certa correlazione tra un giocatore che viene definito Explorer ed il tratto della personalità dell'apertura mentale, essendo esso un individuo che cerca di uscire costantemente dalla propria comfort-zone per capire le dinamiche nascoste del gioco, caratterizzandosi per la grande curiosità.

Altro legame che si può evidenziare è quello che intercorre tra gli Achiever ed il tratto della coscienziosità, dal momento che questo tipo di giocatore ama raggiungere gli obiettivi, preoccupandosi di farlo in modo ottimale e perfetto.

Continuando in questa mia associazione ho deciso di sottolineare il legame che intercorre tra due dei tratti della personalità, ossia l'empatia e l'estroversione ed il Socializer, fortemente caratterizzato dal piacere di intrattenere rapporti sociali con le altre persone, cercando di entrare in un rapporto fortemente empatico con queste ultime, traendo piacere da questo scambio.

Un'ultima correlazione che può essere teorizzata, anche se con meno collegamento rispetto alle altre, è quella che propone di vedere i giocatori definiti Killer, che amano creare disagio all'interno del gameplay, con forti elementi di nevroticismo, adottando questo tipo di atteggiamento prevaricatorio in virtù di un elevato livello di insicurezza e nervosismo.

Per approfondire il discorso sul comportamento del giocatore legato alla possibilità di individuare diverse tipologie di attitudini, si farà affidamento, come detto brevemente in precedenza, agli studi di Nick Yee.

A questi studi affiancheremo poi l'individuazione non solo di tratti della personalità, ma anche di determinate soft-skills, motivo dal quale nasce la forte relazione tra i due aspetti.

Al loro interno sono stati studiati ed individuati nove tipologie di gamers basandosi su di un modello da loro sviluppato, che tiene conto dei punteggi rilevanti su dodici indicatori.³²

Questi indicatori possono essere raggruppati in sei macrocategorie ossia:

- **Azione:** al suo interno si trovano tutti quei comportamenti e preferenze di gioco che riguardano la distruzione con utilizzo di armi ed esplosioni, al fine di creare

³² Yee, «The 9 Quantic Gamer Types».

il maggior caos possibile giocando in maniera rapida e in costante ricerca dell'azione.

- **Socialità:** in questa categoria si raggruppano i comportamenti che portano un individuo ad essere molto ambizioso e competitivo, cercando di raggiungere un livello sempre più alto, facendolo però all'interno di una squadra con cui ama interagire e scambiare opinioni. Questo aspetto ne sottolinea la capacità di creare e stare all'interno di una comunità di persone.
- **Miglioramento:** al suo interno si trovano le caratteristiche dei giocatori amanti delle sfide e della strategia. In particolare, fanno parte di questa categoria quei giocatori a cui piace passare ore a migliorarsi attraverso la pratica continua ed il superamento delle difficoltà. D'altro canto, sono giocatori a cui piace pensare prima alle mosse da eseguire e come comportarsi nei frangenti successivi, portandoli ad essere persone in grado di prendere le decisioni ottimali per il superamento delle difficoltà.
- **Raggiungimento degli obiettivi:** in questo macro-raggruppamento si individuano profili di persone e giocatori ai quali piace raggiungere gli obiettivi e collezionare successi completando le varie missioni e compiti che vengono assegnati dal gioco. Proprio per questo ambiscono ad avere personaggi ed equipaggiamenti sempre più potenti.
- **Immersione nel mondo:** in questa categoria si trovano le caratteristiche dei giocatori a cui piace raccontare storie ed immergersi in personaggi, sentendosi a pieno descritto da essi nel piacere di essere qualcun altro in un altrove immaginario da scoprire e descrivere.
- **Creatività:** ultima categoria che viene presa in considerazione che presenta al suo interno quelle caratteristiche tipiche delle persone creative. A supporto di ciò, i comportamenti che le appartengono sono la tendenza alla personalizzazione continua del mondo di gioco per poter esprimere al massimo la propria

personalità, allo stesso tempo si hanno giocatori che amano la scoperta e l'esplorazione mossi dalla curiosità di ricercare sempre qualcosa di nuovo.

All'interno di queste macrocategorie sono poi raggruppati a loro volta diversi aspetti e comportamenti che spingono il giocatore a preferire uno stile di gioco ad un altro, definendo così una classificazione abbastanza accurata. Ognuna di queste motivazioni che spingono il giocatore ad adottare un determinato comportamento e stile di gioco, comunicano qualcosa su di lui come persona e quali siano le sue attitudini.



Le nove tipologie di giocatore nascono da una evidente interconnessione e fusione dei diversi comportamenti ed è dunque bene sottolineare come queste siano quelle di riferimento, ma è possibile individuare un numero ben più ampio di tipi di giocatori insinuati tra le loro sfumature.

Ciò evidenzia una volta di più come lo studio dei comportamenti di un giocatore e delle sue abitudini di gioco permetta una classificazione in categorie ampia e con relativa precisione.

Infatti, per definizione esistono delle tipologie di giocatori che vengono indicate come primarie e sono quelle che presentano una spiccata caratterizzazione in un preciso tipo di player.

Ci possono essere delle tipologie definite secondarie, che risultano legate a più di una tipologia, definendone di nuove che sono considerate ibride.

Pertanto, di seguito saranno elencate e descritte le categorie di giocatori, frutto degli studi di Yee e del suo team utilizzandolo come base esemplificativa per la mia analisi successiva.



Acrobat: in italiano acrobati, sono giocatori che per lo più preferiscono giocare in solitaria affrontando il gameplay in maniera competitiva cercando di raggiungere le missioni o i boss più forti e difficili da superare. Quello che li contraddistingue è il piacere nella scoperta delle dinamiche e meccaniche del gioco attraverso ore di studio e prove sul gameplay.



Gardener: che tradotto in italiano è letteralmente il giardiniere è un tipo di giocatore che tende ad avere un atteggiamento rilassato e quieto nei confronti del gioco andando alla ricerca delle missioni che gli permettano tale condizione. Per questo motivo quello che cercano in un gameplay è che le regole siano presentate in anticipo nella maniera più diretta possibile e che gli permetta di giocare nella maniera più spontanea possibile. Hanno un modo di giocare molto schematico e causale facendo combaciare con una determinata azione X una reazione Z, in maniera che non si generi nessun tipo di stress o ansia dovuti ad una programmazione delle mosse. Le sfide che completa sono solitamente collegate al successo personale e per il bene esclusivo del suo mondo di gioco, cercando di collezionare tutti i premi, i gadget possibili previsti dal gioco.



Slayer: tradotto in italiano l'assassino è quel tipo di giocatore che cerca di essere il classico eroe protagonista nelle storie dei film. Sono giocatori che preferiscono giocare in solitaria che giocano in maniera calma, preoccupandosi poco del progresso o della pianificazione di una strategia di gioco, preferendo godersi semplicemente l'esperienza di gioco nel momento in cui essa si verifica. Secondo questa descrizione, questo tipo di giocatore vede il gioco come un film interattivo in cui lui è protagonista dell'azione, con comportamenti che sono molto lineari e prevedibili in una varietà di narrazioni.



Skirmisher: questa tipologia di giocatore è maggiormente concentrato sull'azione e la socializzazione, andando alla ricerca di attività da svolgere in team che non richiedano un impegno importante dal punto di vista della pianificazione e della riflessione. Quello che cercano infatti sono arene di gioco con bassa competizione preferendo giochi in cui ad ogni partita si resetti tutto potendo ripartire da capo senza la necessità di accumulare punti o potenziamenti.



Gladiator: i Gladiatori, così tradotti in italiano, possono essere identificati come gli hardcore gamers, ossia quel gruppo di giocatori con un livello di skills molto alto che dedicano tantissimo tempo a giocare. Per questo motivo cercano di giocare a titoli che offrono un gran numero di caratteristiche e opzioni, che creino esperienze epiche e sfidanti. Il loro modo di giocare si basa su un approfondito pensiero strategico accompagnato da una gran propensione all'esplorazione e alla personalizzazione del loro mondo di gioco.



Ninja: i Ninja, così come gli acrobati, sono una tipologia di giocatori stimolata dalle sfide difficili, ma a differenza dei precedenti, preferiscono dover affrontare decisioni strategiche in un ambiente competitivo. Essi vedono nel gioco un'arena nella quale testare il loro livello di capacità e il loro ingegno competendo con altri giocatori. Quello che più interessa a questi giocatori è non tanto la progressione con punteggi all'interno del gioco, quanto più l'aumentare e diventare dei maestri delle abilità del gioco.



Bounty Hunter: tradotto in italiano i cacciatori di taglie sono un tipo di giocatori che vuole poter giocare in un mondo da rendere completamente proprio, attraverso la personalizzazione e la scoperta tramite l'esplorazione. Per di più questa tipologia di giocatori sono interessati alla progressione all'interno del gioco, cercando costantemente di potenziare il loro personaggio o gli oggetti che vengono offerti dai giochi. Questa loro caratteristica li porta a voler vedere la crescita del loro personaggio facendolo diventare potente.



Architect: gli architetti hanno un'attitudine al gioco che prevede un gran livello di pianificazione ed un elevato grado decisionale, per arrivare al completamento delle missioni in ottica di progredire all'interno del gioco. I loro giochi ideali presentano un setting di storie interessanti e coinvolgenti, essendo giocatori per lo più individuali ai quali non piace il team working né la competizione, in modo da poter aver pieno controllo sulla propria esperienza di gioco e poterlo godere senza stress ed in serenità. La loro prospettiva è quella di poter costruire qualcosa di duraturo all'interno del gioco.



Bard: i bardi sono giocatori con uno spiccato senso di socializzazione, che vogliono interagire con gli altri giocatori in mondi ricchi di storie e di potenziali scoperte. Sono attratti da giochi in cui si crea una community di giocatori che permetta di creare e modellare il mondo di gioco e le storie insieme. Per loro il gameplay è come il palcoscenico di un teatro nel quale creare interazioni e storie. Non sono molto interessati alla progressione e al completamento delle missioni, ciò che vogliono è vivere in maniera olistica l'esperienza all'interno del mondo di gioco.³³

Descritte queste diverse tipologie di giocatori e presentate le caratteristiche sui cui si basa la loro classificazione, si può chiaramente dire che esse siano frutto di un incrocio dei vari componenti, che restituiscono un modello molto utile al quale affiancarsi per compiere successive valutazioni.

In questo senso il discorso si sposta su come utilizzare questo modello per individuare non solo tratti della personalità del giocatore, ma anche e soprattutto quelle che sono le sue attitudini o soft skills, permettendo di compiere un'analisi molto importante su queste caratteristiche.

In particolare, è molto importante che durante la definizione del processo si identifichino con precisione quali caratteristiche dei giocatori vogliono essere indagate dal momento che porteranno un certo tipo di struttura del gioco piuttosto che un altro, nel tentativo di far emergere quanto ricercato. Essendo che le soft skills e le attitudini, per definizione più complesse da individuare, risultano essere le più importanti, ma non si deve incorrere nell'errore di volerne cercare più di quelle necessarie, da qui il consiglio precedente di decidere a priori su quali di esse concentrarsi, cercando di individuarne una quantità ragionevole, 4 o 5 per ogni ruolo al massimo.³⁴

Infatti, sono numerosissime le soft skills che si potrebbero ricercare, ma a seconda di quello che serve si possono individuare profili diversi. Nelle seguenti righe verrà proposto un esempio di come si potrebbero collegare diverse soft skills, per loro stessa definizione, con le caratteristiche del modello presentato da Nick Yee.

³³ Yee.

³⁴ «career-it_ebook_soft_skills.pdf».

In questo modo si avranno una serie di comportamenti o meglio attitudini all'interno del gioco collegati con delle soft skills, così che nel processo si abbia una traccia da seguire per individuare i profili che combaciano, per loro attitudine, a quello che si sta ricercando.

Tanto per iniziare, partiamo con la caratteristica della Socialità, essa porta con sé numerose sfumature di soft skills attribuibili, prima tra tutte il team working che per definizione è la capacità dell'individuo di stare nel gruppo interagendo con esso per raggiungere gli obiettivi finali nella maniera ottimale, sia da collaboratore che da coordinatore. Non solo, infatti, tra le altre competenze che le si possono collegare, vanno inserite la flessibilità cognitiva e la collaborazione. La prima descrive la capacità di sapersi comportare in diverse situazioni, evenienza che nel gruppo è quotidiana, nel saper riflettere su varie possibilità per poi risolvere i problemi. La seconda, invece, descrive la capacità di una persona di saper unire le forze con gli altri per completare un progetto comune.

In secondo luogo, descriverò le componenti associabili alla caratteristica che Nick Yee indica come Achiever e che io ho tradotto in Raggiungimento degli obiettivi, ai quali ho deciso di legare innanzitutto come soft skills l'ambizione, essendo questi giocatori alla costante ricerca del miglioramento per risultare più forte e poter ambire al completamento degli incarichi. Per questa loro volontà di ottenere sempre il miglior risultato, potrebbero risultare degli ottimi negoziatori, ossia persone che raggiungono ciò che vogliono in un'ottica win-win.

La prossima tipologia di giocatore, che utilizzeremo per portare avanti questo studio sulle competenze laterali, è quello che raggruppa i Mastery, ossia quei giocatori che amano le sfide e l'utilizzo di strategie. Per questo motivo ho deciso di ipotizzare un collegamento con la forte competitività che porta gli individui a non temere le sfide, permettendo un approccio privo di paura e di timore per il fallimento, che porta ad una continua crescita e sviluppo personale, potendo imparare dai propri errori. Queste ultime righe riflettono una persona che è predisposta al self development, caratteristica molto apprezzata in ambito aziendale.

In ultimo, una delle caratteristiche che gli si può attribuire ulteriormente è la proattività, ossia la capacità di anticipare i problemi, le esigenze ed i cambiamenti futuri riuscendo a prevederli e ad affrontarli.

Avviandoci verso la fine dello studio, ho deciso di attribuire alle persone contraddistinte da uno stile di gioco Creativo le competenze di creatività e curiosità.

La prima perché da definizione si può supporre che una persona creativa nella realtà sia in grado di avere idee sempre nuove, frutto di una costante immaginazione e sperimentazione, riflettendo ciò anche nel modo in cui si approccia al videogame. La seconda, è propria delle persone che amano la scoperta e sono sempre pronte a esplorare le novità.

L'ultima caratteristica che sarà analizzata è quella che dell'immersione, che caratterizza giocatori a cui piace mettersi nei panni degli altri, in tal senso, mi sento di poterlo collegare a pieno con un elevato livello di empatia, competenza che porta a comprendere molto bene gli stati d'animo e pensieri altrui.

Finita la carrellata di comportamenti e soft skills da studiare, si rende chiaro come il gioco sia uno strumento estremamente polivalente e come si modelli alla perfezione in base alle esigenze di ricerca lasciando molta flessibilità in fase di impostazione del processo. Questo ampio set di soft skills permette di avere grande scelta sulla tipologia di giochi da introdurre ed è dunque consigliabile, come suggerito già precedentemente, applicare due diverse metodologie di gioco, una in solitaria per testare la personalità individuale; l'altra, che serve per completare la ricerca e renderla accurata, è suggeribile che permetta ai vari candidati di interagire, non solo tra di loro, ma anche con bot creati ad arte per permettere dinamiche di gruppo e di interazione sociale.

La necessità di creare dei bot nasce, come vedremo meglio in seguito, dalla possibilità che viene lasciata agli utenti di scegliere il momento migliore della loro giornata, per iniziare il processo di selezione, potendosi creare momenti in cui nel mondo virtuale non si presentino molti utenti. Per questo i bot, che sono personaggi controllati dal computer e che partecipano all'azione, diventano necessari sostituendosi all'utente umano.

Dopo aver dedicato molte pagine per approfondire l'aspetto forse più interessante legato all'utilizzo del gioco nella selezione, passerò all'ultima parte del processo con l'ultimo gioco con cui si andranno ad indagare le hard skills.

Per definizione, queste ultime sono più semplici da individuare e proprio perciò nella mia proposta saranno analizzate attraverso il gioco seguendo la logica che ha accompagnato

tutto il progetto di rendere il processo sempre più interattivo ed innovativo, cercando di sostituire i classici test che misurano questi aspetti dei candidati.

In questo gioco il tentativo è quello di compiere un'indagine su competenze tecniche, linguistiche o derivanti da certificazioni, ma renderlo stimolante ed innovativo per raccogliere informazioni in maniera certa ma con un grado di coinvolgimento maggiore per l'utente.

Ecco che il gioco potrebbe svolgersi tutto in una lingua prescelta che si vuole valutare, tarando il livello in base a quello che si richiede ed essere integrato con problemi e livelli da superare applicando le conoscenze che si devono possedere per il ruolo. Questo strumento può essere usato, se implementato, anche per formare il personale, essendo numerosi gli studi sulla possibilità di utilizzare il gioco per modificare i comportamenti ed acquisire le competenze.

Tuttavia, non è l'obbiettivo che si è proposto questo elaborato, che si è ampiamente occupato di come utilizzare questo meraviglioso strumento nel settore della ricerca e selezione del personale e non nella formazione.

Giunto al termine della spiegazione di come dovrebbe funzionare il progetto, l'ultimo passo che rimane da fare è indicare come i dati raccolti dai giochi debbano essere utilizzati per compiere una prima scrematura per decidere le persone da portare o meno a colloquio, che non deve essere eliminato rimanendo comunque una fonte importante di raccolta dati ed anzi se correttamente integrato con la parte precedente potrebbe essere utilizzato per avere delle conferme o approfondire quanto emerso nei giochi, in particolare dal punto di vista della personalità e delle soft skills.

Concluso questo viaggio all'interno del cuore pulsante del progetto, non rimane che proseguire a rispondere alle domande che sono state poste molte pagine sopra, per continuare a validare la forza del progetto e renderlo a tutti gli effetti Specifico nell'ottica S.M.A.R.T.

3.2.1.3. QUANDO

Per rispondere alla domanda: *Quando*, farò una rapidissima scaletta dei tempi che vorrei attribuire alle singole fasi del progetto, cercando di stimare una tempistica oggettiva e quanto più realistica del tempo totalmente impiegato nel processo. In seguito, come già suggerito all'inizio del capitolo nell'elenco delle domande a cui sto cercando di dare una risposta, indicherò una tempistica, analizzando il fattore Time-based, utile per la valutazione della corretta riuscita del progetto e quindi di una sua impiegabilità o meno.

Concretamente, concentrandosi sulla risposta alla domanda, l'intento è quello di far sì che ogni fase del processo risulti di lunghezza congrua con la ricerca da effettuare, cercando di ridurre i tempi il più possibile per evitare di rendere il processo noioso o addirittura estenuante, sia per il candidato sia per chi deve raccogliere ed elaborare i dati.

D'altronde si sa "*il tempo è denaro*" e parlando in questi termini a mio avviso tramite queste modalità se ne risparmia parecchio di tempo, potendo offrire in maniera diffusa (vedremo in seguito come) i videogiochi anche e soprattutto a più utenti contemporaneamente.

Come accennato nelle righe precedenti, il processo si compone in principio di una fase, molto personale di creazione del profilo e dell'avatar, azione che è volta a superare e migliorare la lenta e noiosa compilazione dei campi preimpostati nelle pagine web delle aziende. A questo fanno seguito tre giochi che come descritto nella parte precedente servono per studiare diverse competenze ed attitudini del candidato in maniera da poter scegliere chi portare a colloquio compiendo una scrematura accurata.

Per questa prima fase è molto importante dedicare il giusto tempo, perché è necessario che il candidato possa pensare bene a come rappresentarsi nel mondo virtuale, essendo come già visto un primo metodo di analisi. In questo caso il tempo che si stima sia equo attribuire a questa fase è di circa 25 o 30 minuti.

Passando ora ad analizzare le tempistiche delle seguenti attività del processo è possibile in questo caso decidere di essere leggermente più severi per sfruttare il fattore tempo ed in particolare la mancanza di esso per valutare la capacità del candidato di saper lavorare sotto pressione, con tempi stretti riuscendo ad autogestirsi senza andare nel panico.

Questo discorso si adatta perfettamente soprattutto per i giochi che sono stati descritti e pensati per la valutazione di competenze necessarie, quelle più hard, per cui è pensabile di dedicare alla risoluzione dei problemi circa una quindicina di minuti.

Per quanto riguarda gli altri due giochi per avere una buona sessione di gioco che permetta di raccogliere una mole di dati significativa, senza appesantire l'intero processo, si stima che si possano dedicare una ventina di minuti per singolo gioco.

Nel complesso, dunque, la sessione durerebbe circa un'ora e venti minuti che se effettuata in un'unica soluzione potrebbe risultare estenuante.

Infatti, per quanto il gioco aiuti a generare stress positivo, i candidati sono comunque consci di trovarsi ad affrontare prove per un processo di selezione ed è dunque normale che si generi un po' di tensione che, se prolungata nel tempo, potrebbe rendere l'esperienza non propriamente positiva.

Per questa evenienza può essere una buona soluzione diluire il processo in 48 ore dando una dead line entro la quale si chiuderanno le possibilità di accedere alla piattaforma.

Anche se concedendo 48 ore per completare la prima parte del processo si potrebbe pensare che si allunghino i tempi di selezione, in realtà così non è perché, come spiegherò meglio in seguito erogando il gioco tramite applicazione o link a cui ci si può connettere direttamente da casa e in più persone alla volta, i tempi si riducono potendo esaminare più persone insieme, potendo impiegare il tempo risparmiato in attività differenti con una migliorata efficienza per l'intera azienda.

3.2.1.4. DOVE

Passando ora ad analizzare la domanda *Dove*, la proposta che ho deciso di portare è quella di permettere l'utilizzo del gioco direttamente sui dispositivi digitali degli utenti tramite l'utilizzo di un'applicazione che possa essere facilmente scaricata dal sito dell'azienda tramite un link. In tale modo se ne facilita la diffusione e si rende altamente fruibile a che la deve utilizzare.

Questa opzione permette un altissimo grado di flessibilità per l'utente finale che vi può accedere comodamente da un qualsiasi dispositivo sia esso un cellulare, un iPad o un computer rendendolo molto fruibile.

Oltre a ciò, il candidato lo può fare comodamente in qualsiasi luogo provvisto di una connessione internet, sia esso casa sua, una biblioteca o un parco. La sua versatilità è uno dei punti di forza di questa nuova proposta rendendo anche questo processo, in un periodo come quello attuale, sempre più smart e a misura d'uomo, potendo modellarsi alla perfezione alle sue esigenze. In questo modo l'azienda non ha la necessità di predisporre location particolari in cui eseguire questa prima parte del processo di selezione.

In seguito, sarà necessario predisporre un luogo dove svolgere il colloquio come descritto nei capitoli precedenti e dove poter raccogliere e analizzare i dati. In questo ultimo caso il luogo da predisporre è virtuale, nel senso che sarà necessario costruire un database di dimensioni considerevoli per poter raccogliere in maniera sicura e senza confusione i dati.

In questo scenario è possibile prevedere una serie di esternalità importanti sotto molti punti di vista in ottica di sostenibilità, considerando come paradigma quello offerto dal modello ESG, rendendo l'azienda più appetibile nel mercato moderno.



Questi tre fattori, considerati internazionalmente come standard di riferimento, contribuiscono al calcolo dei così detti rating ESG di un'azienda, determinando la sua responsabilità sociale agli occhi dei partner, dei collaboratori e degli investitori, che saranno maggiormente attratti se essa è elevata.

Questo concetto è rafforzato tramite gli studi condotti negli ultimi anni, che dimostrano i benefici derivanti dall'adesione a questo protocollo, evidenziando come gli investimenti

effettuati nell'implementazione dei fattori ESG, non siano un danno per l'azienda ma anzi consentano nel lungo periodo di avere performance migliori.

Infatti, gli investitori odierni sono molto sensibili a queste tematiche, preferendo investire in aziende che assicurano un basso rischio ambientale e sociale, producendo esternalità positive nel contesto nazionale o globale. Ma non solo, perché essere sostenibili è sinonimo di minor rischio aziendale che si traduce in un rapporto rischio/rendimento migliore rispetto a quelle meno sostenibili.

Entrando ora nello specifico del significato, come intuibile dall'acronimo e dall'immagine, gli aspetti che sono rilevanti per questo tema sono quelli di tipo Ambientale, Sociale ed Aziendale o Economico che sono i tre pilastri per definire la sostenibilità di un'azienda.

Con la mia proposta si potrebbe aumentare la sostenibilità aziendale soprattutto sotto tutti e tre i punti di vista e qui di seguito vedremo il perché.

In primis dal punto di vista ambientale il progetto influirebbe in maniera positiva sull'impatto di CO2 nell'ambiente riducendo gli spostamenti di persone al minimo indispensabile, rendendo il tutto più sostenibile potendo svolgete parte della selezione direttamente da casa.

In seguito, parlando di sostenibilità sociale dell'azienda e del progetto, è fondamentale che vengano rispettati i diritti umani e non vi siano discriminazioni di genere e così come strutturato risponde pienamente a queste necessità essendo accessibile a tutti i candidati e candidate in maniera semplice e veloce.

Per di più seguendo questa metodologia più smart e da remoto si ha un impatto positivo anche sulle vite dei potenziali dipendenti che evitano lunghi viaggi o chiamate interminabili con relativo impiego di tempo, ma possono scegliere quando dedicare il tempo ad affrontare il processo.

Per quanto riguarda la governance, è il punto che meno viene toccato ed interessato dal progetto, essendo che per definizione si considerano la struttura societaria, i diritti degli azionisti, la composizione del CdA e del management, oltre alle pratiche di gestione interna.

Tuttavia, questa innovazione, porta ad un grande cambiamento delle procedure interne per la selezione, innovandole e rendendole sempre più al passo con i tempi, ma soprattutto

proietta l'azienda in una dimensione di modernità, facendo risaltare l'impegno dell'intero management verso soluzioni sempre nuove e sottolineandone la capacità di accogliere innovazioni che rendano il processo unico e migliore.

3.2.1.5. PERCHE'

L'ultima delle domande canoniche che sono state proposte a cui è necessario rispondere è *Perché*.

Questa domanda è molto rilevante perché delinea l'impegno che deve prendere l'azienda, oltre ad essere il vero motivo su cui si basa la decisione di intraprendere questo progetto, mantenendolo come stella polare per seguire la rotta e portarlo a termine con successo.

Le ragioni per cui intraprendere questo progetto sono molteplici e cercherò di elencarle in maniera convincente per coinvolgere tutti i lettori di questo elaborato.

In primis vorrei sottolineare la grande novità che verrebbe ad introdursi all'interno di un processo standardizzato da circa cinquant'anni, attuando una minirivoluzione all'interno delle materie HR e della sua funzione aziendale. In quest'ottica è importante dire ribadire come questo sia il momento ideale per attuare questo cambiamento, essendo che le generazioni di ragazzi che si affacciano al mondo del lavoro sono pronte ad accogliere questa novità, che anzi contribuirebbe ad innalzare il loro livello d'interesse ed attenzione verso le realtà che lo utilizzeranno. Questa capacità di alzare le motivazioni e il livello d'interesse deve essere uno dei driver per il suo successo sul quale concentrarsi cercando di creare giochi sempre più nuovi ed in linea con le aspettative del selezionato.

Guardando ancora una volta tramite l'immagine alle caratteristiche delle nuove generazioni un dato che colpisce è per l'appunto il livello di attenzione molto basso.

Millennials VS Gen Z

Quick to adopt new technologies	Adopt new tech like it's going out of style
Love nostalgia	Think nostalgia is fun
Average attention span of 12 seconds	Average attention span of 8 seconds
Thinks old tech is fascinating	Usually won't use old tech
Prefer to shop online	Hate a slow online shopping experience
Like to leave and read reviews	Heavily rely on reviews for buying decisions
Self Centered	Very group focused
Worried about what is in it for them	Worried about what is in it for them
Don't like commercials or ads	Actively avoid advertising
A large number went to college	Don't want to be saddled with college debt

Dall'immagine proposta sopra emerge come il livello medio di attenzione delle nuove generazioni ed in particolare della Gen Z, sia in calo ed è necessario elaborare strategie efficaci per mantenere coinvolti i futuri candidati nel modo migliore possibile. Proprio per questo, attraverso l'impiego dei giochi si cerca di coinvolgere maggiormente il candidato giovane che rischia in un processo tradizionale di perdere sia la concentrazione e quindi l'interesse verso l'azienda, sia la fiducia nella possibilità di trovare un lavoro dopo più tentativi di selezione falliti, dal momento che soprattutto in Italia non si è soliti dare feedback sull'esito della selezione impossibilitando il candidato a comprendere sotto quali aspetti migliorare. In questo senso, come già accennato in precedenza, i videogiochi sono uno strumento estremamente efficace, restituendo feedback immediati e costanti, diventando non solo strumento di selezione ma anche mezzo per la crescita e l'apprendimento del candidato che in caso di azione di gioco sbagliata riceve un feedback che lo porta a migliorarsi.

Altro motivo importante per cui questo processo assume valore notevole è il fatto che rende meno canonico il processo di selezione evitando passaggi estremamente noiosi facendo combaciare alla perfezione sia la necessità di raccolta dei dati, che quella di rendere il processo accattivante ed avvincente per chi deve essere valutato.

Una precisazione importante, per evitare confusioni di ogni sorta è quella che, come abbiamo già visto in precedenza nei primissimi capitoli, è quella di non confondere il gioco con scarsa serietà o scarso valore dei dati raccolti.

In realtà è proprio questa concezione errata dell'utilizzo dei giochi, che tramite questo progetto vuole essere combattuta e cambiata, per poter aprire la strada ad un futuro in cui tutti potremmo avere dei processi di selezione più coinvolgenti, più interattivi, meno freddi ed analitici.

3.2.1.6. QUALE

Con questa ultima domanda, anche se non canonica del modello analizzato, si intende far emergere quali possano essere le difficoltà ed ostacoli all'allestimento e realizzazione del progetto.

Per quanto riguarda la mia analisi ci sono alcuni ostacoli che potrebbero presentarsi ma che comunque rimangono superabili o gestibili senza particolari complessità

In primis, l'ostacolo che si potrebbe dover affrontare, riguarda le competenze del personale della selezione che potrebbe non essere abituato a questo tipo di selezione, così come trovarsi completamente spiazzato e contrario all'utilizzo di tale metodo. Tuttavia, a mio avviso, questo problema è risolvibile formando il personale ad utilizzare lo strumento, coinvolgendoli con le loro competenze, acquisite in anni di esperienza, alla formazione dei giochi e del processo più in generale.

Altro ostacolo che si potrebbe interporre alla sua realizzazione è una visione aziendale estremamente conservatrice e statica, ma a questo punto immagino che un'azienda tale non sarebbe nemmeno disposta ad ascoltare la proposta di un simile progetto, preferendo continuare a svolgere la propria selezione secondo i soliti modelli che probabilmente utilizza da anni.

Spostando l'attenzione dai problemi legati dalle persone che compongono l'azienda e che potrebbero ostacolare il progetto, a quelli legati alle difficoltà tecniche che si potrebbero

trovare lungo il percorso, è possibile affermare che, all'interno dell'azienda, difficilmente esistono le competenze necessarie per implementare videogiochi con finalità di selezione.

Ciò può portare a numerose difficoltà di programmazione corretta dei giochi e proprio per questi motivi è necessaria molta pazienza e soprattutto affidarsi a chi da anni lavora nel settore per evitare di incorrere in errori che potrebbero risultare dannosi per l'impresa.

Oltre a questi errori che possono facilmente essere superati se non addirittura evitati, affidandosi ad esperti da affiancare nella creazione del progetto in maniera integrata con il team delle risorse umane che deve riuscire ad indicare nella maniera più accurata possibile quali caratteristiche intende ricercare in modo che i game designer ed i programmatori possano modellare su tali richieste il gioco ideale. Dunque, è molto importante che in questa fase, il team dell'area HR faccia un'attenta valutazione di ciò che serve all'azienda perché una volta dato il via al progetto esso sarà creato apposta per determinate caratteristiche che potrebbero escluderne altre, portando l'azienda ad errori di valutazione.

3.2.2. MISURABILE

Secondo questo parametro è fondamentale poter misurare lo svolgimento del lavoro, in modo da capire se il progetto si stia muovendo nella giusta direzione svolgendo bene il lavoro, oppure se si sta dirigendo fuori strada portando alla necessità di cambiare rotta aggiustando ciò che non funziona.

Infatti, oltre alla specificità degli obiettivi è necessario che essi siano il più possibile quantificabili o con dati o dicendo a che punto ci si trova rispetto all'obiettivo finale, questo anche in ottica di coinvolgimento e motivazione delle persone che lavorano al progetto vedendo che il loro lavoro dà i risultati sperati o comunque inizia a funzionare.

Le variabili che possono essere prese come sistema di misurazione sono il livello di coinvolgimento, ossia di partecipanti ai giochi in modo da poter capire se effettivamente sia qualcosa che attrae le persone a giocare. Oltre a ciò, si può pensare di dare la possibilità ai candidati, a fine sessione di gioco, di lasciare delle recensioni come per tutte le

applicazioni. In questo caso, per incentivare l'utente a recensire l'applicazione, si potrebbe utilizzare nuovamente il concetto estratto dalle regole del gioco di ricompensa, promettendo a coloro che lasceranno una recensione per ogni singolo gioco, qualcosa come la priorità di analisi dei loro dati o la possibilità di ottenere al di là di come vada il colloquio dei gadget o degli sconti da parte dell'azienda.

Ottenere informazioni tramite le recensioni, risulterebbe molto utile per due motivi, il primo e più importante è che permetterebbe di misurare il livello di gradimento e soddisfazione dell'utente, aiutando l'azienda ed il team delle risorse umane se effettivamente il nuovo processo risulta accattivante e vincente. In secondo luogo, i feedback da parte di chi utilizza il gioco sono molto utili per il miglioramento continuo delle sue dinamiche e componenti, in un'ottica di miglioramento continuo del prodotto che probabilmente nelle sue prime versioni potrebbe risultare un po' acerbo.

Altro aspetto da tenere in considerazione sono le tempistiche stimate per i giochi, in tal senso soprattutto nei primi processi, sarà utile vedere se il tempo dato a disposizione sia sufficiente per una raccolta efficace, se si necessita mediamente di più tempo in alcune fasi (a meno che il gioco non sia progettato, di proposito per dar poco tempo in modo da costringere il candidato a lavorare sotto pressione) o minore in altre.

3.2.3. RAGGIUNGIBILE

Per definizione un obiettivo può essere valutato nella sua raggiungibilità prendendo in considerazione le risorse di cui un'azienda dispone, pensando in maniera accurata a come si intende raggiungere l'obiettivo e se le risorse disponibili internamente sono sufficienti o sia necessario affidarsi a terzi per ottenere le competenze necessarie allo sviluppo del progetto.

Il progetto descritto è sicuramente ambizioso, ma nelle pagine precedenti penso di averlo spiegato e supportato con teorie in modo tale da renderlo concreto e potenzialmente realizzabile.

Certamente è un progetto particolare che richiede molto lavoro sia interno all'azienda che all'esterno, nei passaggi dove, come evidenziato in precedenza per diversi motivi, ci si potrebbe scoprire lacunosi di conoscenza. Ad ogni modo l'obbiettivo o meglio gli obbiettivi sono stati resi chiari e concreti e la loro innovatività sicuramente porta con sé forti motivazioni per chi lavora ad un progetto nuovo ed ambizioso come quello che si propone, perché ha tutte le carte in regola per funzionare e dare una notevole svolta ai processi di selezione e far parte di questo cambiamento non può che essere un potente incentivo da sfruttare.

3.2.4. REALISTICO O RILEVANTE

In quest'ottica l'obbiettivo deve dimostrarsi utile all'azienda sia in ottica di benefici che ne trae dalla sua implementazione, sia in un'ottica di un suo inserimento nella realtà aziendale e che dunque rispetti i valori e gli impegni che l'azienda si prende nei confronti dei suoi stakeholders.

In tal senso i vantaggi e benefici che si possono trarre da questa proposta sono stati evidenziati, dal momento che consentirebbe di poter accedere ad un bacino di dati decisamente ampio, vista la grande utilizzabilità dello strumento e la facilità con cui vi si può accedere.

Altro aspetto di vantaggio e di forza del progetto è l'accuratezza dei dati raccolti oltre alla notevole riduzione dei tempi in relazione alle quantità di persone che potenzialmente si possono valutare raccogliendo dati in contemporanea, a questo si aggiunge la grandissima comodità dello strumento che sia per l'azienda che per i candidati risulta facilmente accessibile sia per location che per attrezzatura necessaria, questo produce un win-win tra i due soggetti.

Ovviamente perché possa essere eseguito è necessario che l'azienda sia orientata verso l'innovazione e predisposta positivamente nei confronti di un progetto così innovativo. Perché se così non fosse anche se ci fossero tutte le risorse necessarie e le competenze adeguate, l'obbiettivo sarebbe poco rilevante per il management e dunque per lo sviluppo aziendale.

In ultimo, ci tengo a sottolineare come l'obiettivo proposto sia realistico e non frutto di una qualche immaginazione futuristica priva di fondamenti.

Lungo l'elaborato sono stati a lungo discussi temi e teorie su cui fare affidamento oltre ad offrire esempi pratici di progetti simili ma a mio avviso ancora embrionali o comunque vincolati alla passata idea di Gamification, dove non era il gioco vero e proprio ad essere protagonista, ma le sue regole e dinamiche.

Gli obiettivi che sono stati prefissati sono sicuramente ambiziosi, ma sono accessibili e sfidanti per mantenere alto il coinvolgimento cercando un costante miglioramento dei risultati per far crescere questo processo.

Infine, tengo a sottolineare che l'intero processo ed i suoi obiettivi di innovazione, devono essere coerenti ed inseriti all'interno di una strategia aziendale di lungo periodo, con la possibilità di essere valutata in periodo più brevi sul suo compimento. Facendo ciò è necessario sapere che ciò che oggi funziona e sembra vincente in futuro potrebbe non esserlo più, dal momento che le esigenze del mercato e dell'azienda cambiano in continuazione. In tal senso avere un obiettivo di lungo periodo, che può essere la volontà di essere un'azienda altamente innovativa e promotrice di nuove tecnologie e tecniche di organizzazione aziendale, può aiutare a non perdere di vista la meta finale, rendendo meno complesso apportare eventuali cambiamenti e miglioramenti nel breve periodo per poter raggiungere la visione desiderata.

3.2.5. DEFINITO NEL TEMPO

In conclusione, affinché un obiettivo possa essere definito davvero S.M.A.R.T è necessario che siano fissate delle scadenze e un tempo specifico per la sua realizzazione.

In questo specifico caso è necessario porsi la domanda: "in quanto tempo intendo raggiungere i miei obiettivi?" e a questa prospettiva di lungo periodo, affiancherei quella di breve, ossia quando si intende verificare che il processo stia dando i suoi effettivi frutti, collegando il discorso sulla definizione delle tempistiche con quello della misurabilità del progetto.

Questo, anche in ottica di porsi obiettivi intermedi, per verificare costantemente che il progetto stia andando nella giusta direzione e non stia prendendo strade che non avevamo pianificato, portando danno all'azienda.

Le tempistiche sono fondamentali e non vanno trascurate, per cui la proposta che si intende fare sarà il più precisa ed esaustiva possibile per rispondere a tutte le necessità sopra predisposte.

Il punto di inizio del nostro progetto sarà la sua predisposizione e produzione per la quale le tempistiche dipendono molto dal grado di approfondimento che si vuole dare e dalle persone terze a cui ci si affida per lo sviluppo dei giochi e la loro implementazione.

Parlando però dei tempi che è possibile controllare e valutare, consideriamo di avere il progetto già pronto all'utilizzo e di iniziare questo nuovo processo, il periodo che suggerisco di utilizzare per dare un giudizio finale, entro il quale valutare se la sua implementazione sia stata raggiunta in maniera ottimale ed il progetto sia nel pieno del suo funzionamento è di circa diciotto mesi. Questo perché è un periodo sufficientemente lungo per effettuare anche valutazioni intermedie, che verranno analizzate in seguito, ma non eccessivamente esteso da portare danno irreparabile all'azienda in caso di un mancato funzionamento ottimale per le aspettative aziendali.

Per evitare dunque di arrivare tardi ad intervenire su eventuali mal funzionamenti del progetto o situazioni inattese che possono arrecare danno, si consiglia di porsi obiettivi trimestrali dove andare a verificare il raggiungimento di determinati KPI, come indicato nel paragrafo della misurabilità.

Ciò permette il raggiungimento puntuale degli obiettivi in ottica di dimensioni del bacino di utenze e di soddisfazione, potendo tenere a mano a mano traccia di come il progetto cresca e venga percepito.

In questo modo l'azienda sarà aggiornata con frequenza sullo stato di avanzamento e successo o insuccesso del progetto e tramite i feedback che si potranno raccogliere, eventualmente valutare cambi di rotta o di strategie per il raggiungimento dell'obiettivo finale.

4. CONCLUSIONI

Giungendo al termine del progetto, utilizzerò le ultime pagine per analizzare nel complesso il lavoro svolto.

Accennando brevemente il percorso seguito, i primi capitoli sono pieni di studi e modelli che servono a fare da introduzione al progetto che è il vero e proprio cuore dell'intera tesi. Mentre nelle pagine successive a queste saranno analizzati alcuni dei possibili risvolti futuri in ottica di continuare gli studi e per prevedere come potrebbe avere impatto sulle nostre vite.

Andando maggiormente nello specifico del lavoro, ho cercato di dimostrare come tramite la definizione di obiettivo S.M.A.R.T si possa avere una guida preziosa per la creazione di progetti innovativi per l'azienda. Durante questa analisi ho cercato di ribadire una volta di più la proposizione del progetto che era stata inizialmente proposta, di come i giochi possono beneficiare alle risorse umane.

Il progetto proposto si offre come una componente integrante del processo di selezione, completandolo ed amplificandone il valore e la forza. Non si vuole dunque sostituire il processo classico con dei giochi dall'inizio alla fine, infatti, le principali fasi di job analysis e job description rimangono canoniche e doverose, così come la fase di colloquio che è innegabilmente un'opportunità importante per l'azienda di conoscere e valutare il candidato.

Perciò, quello che si vuole andare a implementare, rendendo il processo migliore sotto diversi punti di vista, sono le fasi in cui è direttamente coinvolto il candidato, cercando di farlo sentire più partecipe e motivato ad affrontare una selezione.

Il fine ultimo, dunque, è la raccolta di dati che permettano di fare una scrematura accurata tra numerose candidature, per portare poi alle fasi successive di colloquio, solo i profili che meglio rispondono alle necessità che l'azienda ha individuato per il ruolo in questione.

Sottolineato nuovamente lo scopo di questi ragionamenti sulla Gamification per dare una nuova luce al termine, che spesso viene usato in una chiave che limita la potenzialità dei giochi, si proseguirà ancora per qualche pagina nell'elaborato per renderlo completo con alcune considerazioni, ma prima di concludere questo lavoro di tesi, vorrei provare a

ragionare sui possibili futuri scenari, che un'innovazione simile potrebbe sia creare che dover affrontare.

La metodologia con cui si affronteranno questi ipotetici scenari conduce alla necessità di individuare all'interno dell'elaborato alcune variabili significative da combinare in vari modi e condizioni ed in seguito a ragionare sul modo in cui la loro combinazione possa influenzare e creare diversi scenari futuri e prospettive uniche.

L'ultimo passo di questa analisi sarà la descrizione accurata di ciò che ci si aspetta sperando di riuscire a creare degli scenari il più verosimili possibile.

È giusto precisare che gli scenari sono frutto di valutazioni e considerazioni totalmente personali che si attengono esclusivamente a ragionamenti basati su diversi fattori.

In primis mi aiuterò con le varie conoscenze e competenze che ho potuto apprendere lungo la stesura della tesi, dalle diverse fonti consultate, sul mondo del gioco e del videogioco, cercando di abbinarle con ragionamenti prospettici legati a possibili cambiamenti nello scenario globale.

4.1. LE VARIABILI

Per iniziare questa ultima parte del lavoro, descriverò le variabili che ho deciso di prendere in considerazione, al fine di elaborare alcuni scenari ipotetici futuri.

Alcune delle variabili saranno presenti in tutti e tre gli scenari con rilevanza diversa a seconda dei casi, questo presume che altre variabili vengano considerate unicamente per il singolo evento in particolare, aiutandomi a dare una descrizione maggiormente accurata di ciò che immagino potranno essere le prospettive di un'innovazione tanto ambiziosa.

La prima variabile, che ritroveremo in tutti e tre gli scenari che verranno proposti, è la *tecnologia*.

Essa è una variabile molto importante visto che è in continuo sviluppo ed in particolare negli ultimi vent'anni si è assistito ad un'accelerazione esponenziale del processo di

sviluppo e crescita tecnologica, ciò mi porta a credere ed assumere che tale avanzamento possa sfociare in un miglioramento importante delle tecnologie attuali, ma non solo.

Infatti, nel caso in cui la crescita fosse estremamente innovativa, si potrebbe presumere addirittura un superamento del videogioco così come lo intendiamo noi oggi, con forme nuove e futuristiche. Un po' come è successo dai vecchi giochi arcade delle sale gioco che funzionavano a gettoni, passando per le prime console da casa sviluppate da Atari, fino ad arrivare ai dispositivi su cui giochiamo oggi, che ci consentono di interagire non più solo con l'ambiente di gioco in cui ci troviamo, ma con individui diffusi in tutti gli angoli del pianeta.

Ciò che è stato detto, permette di evidenziare quanto incredibile sia stato lo sviluppo in un arco temporale di cinquanta/settanta anni considerando l'uscita del primissimo videogame nell'anno 1952, considerato l'anno zero per la storia dei videogames, essendo l'anno che ha visto nascere il primo videogioco, che era semplicemente una versione digitale del classico "Tris" (o "filetto" o ancora OXO). Questo, per quanto si possa immaginare di risultato semplice, aveva una costituzione alle spalle altamente complicata, che negli anni non ha fatto che crescere arrivando al giorno d'oggi, dove vengono utilizzate vere e proprie I.A nella creazione del gioco e delle sue dinamiche, con algoritmi di calcolo che hanno portato una vera e propria miglioria nei videogiochi dal punto di vista del realismo e delle sue animazioni durante le sessioni di gioco.

Tra queste possiamo prendere ad esempio la motion capture, tecnica molto utilizzata nel campo dell'entertainment, che permette la registrazione di singole azioni e movimenti, tramite apparecchiature dedicate, cercando di replicare nel mondo virtuale i movimenti registrati su veri stuntman o atleti. Essi compiono una serie di movimenti che vengono registrati da dei sensori posti su tute appositamente create ed indossate per raccogliere i dati, che vengono poi inviati ad un computer per la loro rielaborazione.

Per l'appunto l'obbiettivo è quello di acquisire i movimenti di una persona reale, per poi trasferirli ad un personaggio animato, creando un effetto quanto più realistico possibile.

Questa tecnologia, combinata con l'intelligenza artificiale studiata in una ricerca dell'Università della California, UC Berkeley, ha portato alla nascita del sistema DeepMimic, che non solo genera animazioni in modo autonomo, ma permette un miglior adattamento dei movimenti in base ai diversi ambienti e alle diverse situazioni di gioco in cui si verificano, rendendo le animazioni molto più versatili.

Questo sistema fa in modo che siano le animazioni ad adattarsi al contesto, adeguandosi in base alla fisica legata all'azione che si sta verificando all'interno del gameplay.

Il funzionamento dell'algoritmo è basato sulla tecnica descritta precedentemente del motion capture, attraverso la quale si registrano i movimenti, che in seguito vengono dati in pasto al sistema e grazie ad una lunga fase machine learning e l'applicazione di IA, si comincia a far muovere l'avatar virtuale

L'apprendimento dei movimenti non è istantaneo, a differenza di ciò che si potrebbe supporre, infatti, il manichino virtuale si deve allenare a tempo pieno tutti i giorni per circa un mese, per riuscire a ripetere ogni movimento in maniera totalmente uguale alla controparte umana.

La tecnica d'intelligenza artificiale che sta dietro al successo di DeepMimic è composta da un processo per tentativi, durante il quale il programma può compiere errori imparando a valutare quale sia la migliore possibilità di movimento.

Tecnicamente, DeepMimic è una rete neurale artificiale che si allena proprio sulla base dei dati ricavati in fase del motion capture ed è composta da dati in ingresso/input da un lato ed elementi di ricompensa/reward dall'altro.

Il suo allenamento avviene tramite un apprendimento rinforzato, meglio conosciuto come "deep reinforcement learning", che mira ad indicare al manichino virtuale quanto sia vicino al raggiungimento dell'obiettivo, lasciandogli la libertà di capire come migliorare ad ogni fallimento, senza volerlo dotare di una capacità di calcolo umana. Questo perché si dà fiducia all'avatar virtuale che, sfruttando la tecnica di exploring, cara al settore della robotica, ricerca le opzioni meno promettenti che portano a conoscere sempre nuove possibilità.

Non è né più né meno che la versione computerizzata dell'apprendimento umano per tentativi ed errori.

Questa tecnologia non è certamente una novità assoluta, ma lo è l'algoritmo con cui lavora e non appena avrà raggiunto un elevato livello di raffinatezza che gli permetterà di essere implementato nei videogiochi, allora, probabilmente, sarà davvero difficile differenziare un avatar che gioca a pallacanestro nella vostra PlayStation, da un campione della NBA.

In questo modo ho cercato di dare in primo luogo una breve rappresentazione sia di come la tecnologia avanzi velocemente negli anni e apra a scenari futuri, che possono solo essere immaginati per ora, ma che potrebbero verificarsi per davvero.

In secondo luogo, ho potuto introdurre il secondo aspetto che vorrei considerare come variabile, ossia l'intelligenza artificiale, come visto in maniera molto limitata, che apre le porte per cambiamenti completi nell'utilizzo degli applicativi.

Anche se essa potrebbe rientrare nella variabile tecnologia, ho deciso di considerarla a parte essendo a mio avviso una potenziale game changer dell'intero panorama.

Tra le altre variabili che verranno prese in considerazione, c'è l'accettazione della tecnologia e del gioco, non più come attività ludica, ma come attività fondamentale ed importante per costituire dei processi maggiormente coinvolgenti all'interno della società.

In questo caso si fa riferimento al contesto che accoglierà la tecnologia e che in base alla sua apertura mentale e disposizione ad accettare tale innovazione, porterà con sé conseguenze positive o negative per la riuscita ottimale dell'implementazione del processo.

Descritte le variabili che verranno maggiormente impiegate nel disegnare e creare i futuri immaginari sull'utilizzo della Gamification, si andrà al nocciolo della questione passando direttamente al racconto degli scenari e alla conseguente forma che hanno preso in essi queste variabili.

4.2. SCENARI POSSIBILI

A questo punto non rimane che descrivere gli scenari che ho immaginato si possano verificare in futuro, dando come riferimento temporale un periodo di quindici, se non addirittura 20, anni.

In ognuno di essi si cercherà di dare una visione differente, con un diverso grado di futuro, da quello più frutto di sogno a quello maggiormente applicabile.

4.2.1. SCENARIO NUMERO 1

Partendo proprio da quello più fantasioso e di natura molto positiva ed ottimista, ma che tuttavia risulterà credibile e fattibile, dopo che l'avrò analizzato, è possibile immaginare uno scenario in cui le variabili da considerare e descrivere nella loro variazione sono la tecnologia e l'accettazione da parte del contesto dell'efficacia del metodo e del suo pieno utilizzo.

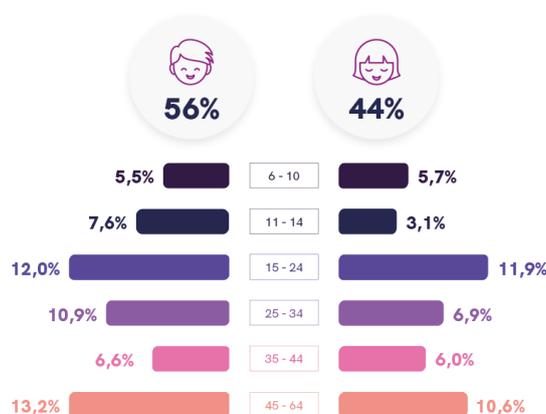
A cambiare è anche la prospettiva per cui non sarà più l'azienda esclusivamente a creare processi del genere, in cui i videogiochi svolgono la funzione di strumento integrante per la valutazione durante il processo di selezione, ma saranno le stesse case produttrici di videogiochi a poter raccogliere dati sui propri utenti, vendendoli alle aziende che potranno utilizzarli per la ricerca del personale.

In questo caso la necessità che sorge è che vi siano accordi tra le aziende che cercano nuovi lavoratori e le case che producono videogiochi e applicazioni, creando una rete interconnessa, che in caso di rilevamento di profili potenzialmente interessanti, procederà ad inviare la proposta di lavoro direttamente tramite il gioco chiedendo al gamer direttamente un colloquio.

Questa interconnessione permetterebbe al videogamer di diventare in qualsiasi momento di gioco un potenziale candidato, che può ricevere offerte di lavoro tramite notifiche sui propri dispositivi, cambiando completamente le prospettive dei ragazzi e del mercato del lavoro, dal momento che sarebbe il lavoro che cerca la miglior figura e ad essa si propone, dando maggiori opportunità alle nuove generazioni creando un circolo virtuoso.

Questo in particolar modo sarebbe attuabile perché come confermano i dati attuali, il maggior numero di videogiocatori è concentrato tra i 15 ed i 24 anni, a livello legale non sarebbe un problema poter proporre il lavoro dal momento che in Italia dopo i 16 è possibile firmare i contratti di lavoro.

Il profilo dei videogiocatori in Italia



A questo si aggiunge la prospettiva del mercato, che in Italia essendo in crescita, potrebbe arrivare, nei prossimi anni, a competere a livello internazionale, spinti da una grandissima voglia di emergere e di competere con le altre realtà.

Con la politica che sta supportando questa crescita, aumentando i finanziamenti al settore dei videogiochi, permettendo già oggi ad alcune case di potersi presentare ai congressi internazionali portando in alto il marchio made in Italy del gaming.³⁵

Insomma, anche se questa visione è probabilmente quella che aspira ad andare in un futuro più lontano possibile, con le ultime informazioni date, è stato possibile rendere evidente come non sia frutto di un sogno e di pura immaginazione, ma poggi le sue basi su solidi dati.

³⁵ «Videogiochi, il mercato cresce».

4.2.2. SCENARIO NUMERO 2

Il secondo scenario che vorrei ipotizzare e che reputo essere quello più realizzabile nel breve termine, qualora questo tipo di progetto e di innovazione nel processo accogliesse il favore del contesto e dell'ambiente esterno.

Quello che voglio descrivere è un uso dei videogiochi completamente automatizzato tramite un'intelligenza artificiale che evita al personale di dover elaborare i dati facendolo lei e migliorandosi continuamente tramite un training continuo, arrivando a proporre in automatico i profili migliori da colloquiare.

In questo caso l'intelligenza artificiale diventerebbe completamente autonoma nell'elaborazione dei dati imparando a distinguere con precisione quali profili mostrano le competenze ricercate per una determinata posizione e quali no, arrivando nel lungo periodo ad offrire sempre le alternative migliori.

Per far ciò l'IA deve prevedere un modello di apprendimento automatico (machine learning). Ciò attualmente avviene, portando delle modifiche ai parametri del modello di IA attraverso l'addestramento (training) con un gran numero di esempi.

A ciò, solitamente fanno seguito dei test su una serie di esempi simili ma ancora "sconosciuti" al sistema. Quando il modello è in grado di ottenere un valore di errore sufficientemente basso sull'insieme dei test effettuati, il training si considera terminato e i parametri del modello fissati.³⁶

Una volta fissati i parametri ed ottenuto il livello di errore che si reputa soddisfacente, l'intelligenza artificiale ha tutte le carte in regola per essere uno strumento autonomo e rigoroso.

In sostanza seguendo come definizione quella che Tom M. Mitchell ha fornito di apprendimento automatico nel suo libro "Machine Learning", si ricava che un programma apprende se c'è un miglioramento delle prestazioni dopo un compito svolto.

³⁶ «Training dell'intelligenza artificiale».

"Si dice che un programma apprende dall'esperienza E con riferimento a alcune classi di compiti T e con misurazione della performance P, se le sue performance nel compito T, come misurato da P, migliorano con l'esperienza E."

Tom M. Mitchell

Nel caso specifico che sto descrivendo risulterebbe più efficace concentrarsi su due modalità di apprendimento dell'IA, in particolare mi riferisco all'apprendimento supervisionato e l'apprendimento semi-supervisionato.³⁷

Nel primo caso, al modello vengono forniti degli esempi nella forma di possibili input e i rispettivi output desiderati e l'obiettivo è quello di estrarre una regola generale, che associ l'input all'output corretto. Nel secondo, ci si trova in una situazione leggermente diversa, venendo fornito un dataset incompleto per l'allenamento.

In questa casistica i dati forniti per l'allenamento, ne comprendono una serie senza il rispettivo output desiderato e dunque non sono etichettati, risultando simile all'apprendimento senza supervisione, rendendo possibile l'osservazione della struttura dei dati e l'estrapolazione di informazioni cariche di significato.³⁸

I due modelli di apprendimento che sono suggeriti, nascono dalla natura dei dati che devono essere raccolti, essendo essi comportamenti classificabili ed associabili a input determinati.

Questo breve discorso sul machine learning e sull'IA più in generale è fatto sulla base di conoscenze note ad oggi, ma ne sottolinea l'enorme potenziale oltre alla sua effettiva applicabilità efficace in un periodo di tempo relativamente vicino.

A questo punto della descrizione è bene concentrarsi sulle altre variabili da considerare. Anche in questo caso emerge il ruolo importante dell'avanzamento degli studi sulla tecnologia con uno sviluppo importante delle intelligenze artificiali, processo di sviluppo che tra l'altro è già in corso.

A ciò si deve aggiungere la già citata accettazione della tecnologia da parte di un contesto che spesso sembra spaventato dall'innovazione e dalla creazione di novità, in un processo

³⁷ «Apprendimento automatico».

³⁸ «I TRE PRINCIPALI TIPI DI MACHINE LEARNING».

che ne risulterebbe senza dubbio migliorato e più efficiente. Perciò è bene sottolineare come il margine di errore sia estremamente basso dal momento che, ogni volta che un sistema di IA non raggiunge gli obiettivi fissati, le persone divengono un po' meno disposte al suo utilizzo.

4.2.3. SCENARIO NUMERO 3

In questo caso è stato ipotizzato un futuro negativo, dove le variabili fino a qui considerate vengo lette in chiave pessimistica presentando il worst case scenario.

Seguendo quest'ultimo ragionamento, verrà esposto un futuro in cui i videogiochi mantengono il loro attuale stato di strumento ludico volto ad intrattenere i clienti utilizzatori, piuttosto che essere considerato un mezzo potente da applicare nei processi aziendali.

In tal caso risulterebbe uno scenario dove la gente non riconosce la potenzialità dello strumento delegittimandolo e non fidandosi delle sue straordinarie possibilità, portando ad un suo inutilizzo e ad un suo completo accantonamento.

Altra ipotesi che potrebbe contribuire al fallimento del rinnovamento del processo è uno stop alla crescita della tecnologia ed in particolare al riscontro di limiti o problematiche per quanto riguarda il machine learning, creando una crescente diffidenza che non farebbe altro che alimentare quanto detto in precedenza.

Questo, tenendo conto del particolare contesto italiano dove la diffidenza verso la tecnologia è altissima.

Come riportato in un articolo dell'anno scorso 2021 sul giornale la Repubblica, in collaborazione con Ipsos, su un campione di 800 intervistati rappresentativo degli italiani è emerso che: il 92% ritiene il digitale una forma di innovazione, mentre il 71% è convinto ci siano dei rischi che devono essere ancora compresi. Ancora: il 65% degli intervistati

sostiene che la trasformazione digitale sia una fonte di diseguaglianza, legata al rischio della perdita di posti di lavoro e di un aumento delle ingiustizie sociali.³⁹

Anche se nell'articolo la tecnologia verso quale si descrive tanta diffidenza è finalizzata alla gestione dei rifiuti, offre un ottimo esempio e spunto per riflettere sulla possibilità che senza un cambio di mentalità e un'accurata opera di sensibilizzazione, questa tecnologia possa essere fraintesa e dunque accantonata.

Questo ultimo scenario conclude il lavoro di ricerca per la tesi che è stato svolto e vuole offrire insieme agli altri precedentemente descritti, una prospettiva futura sul versante dei videogiochi e nel processo di selezione, al fine di remare nella direzione di un futuro migliore, cercando di scongiurare ed evitare che si verifichi il peggiore dei casi qui esposti.

4.3. RIFLESSIONI FINALI

Sulla base delle informazioni raccolte e descritte nelle precedenti pagine, è giunto il momento di fare alcune riflessioni e considerazioni sull'intero elaborato, sulle prospettive che offre e su alcuni limiti che esso presenta.

Partendo proprio da questi ultimi, voglio sottolineare come la più grande pecca del lavoro sia la mancanza di dati personali raccolti tramite sperimentazioni e collaborazioni. Anche se questo può rappresentare un limite sotto certi punti di vista, l'elaborato basa la sua forza su dati e teorie raccolte da altri e che dimostrano la bonarietà del progetto, rendendo secondario il problema di mancanza dei dati.

Anzi la sua forza risulta proprio dal fatto di essere molto eterogeneo per composizione avendo al suo interno elementi interdisciplinari, utili a capire la materia di cui si è trattato e che hanno reso possibile l'ideazione di un progetto su cui ho poi basato delle ipotesi sugli scenari futuri coprendo una scala temporale che va dall'ieri al domani.

³⁹ «La diffidenza degli italiani per la tecnologia è una brutta notizia per l'ambiente».

La seconda riflessione che voglio portare e che vuole essere un suggerimento, si concentra sulla necessità fondamentale di intraprendere un percorso di sensibilizzazione, che possa preparare il terreno al fine di implementare questa innovazione.

Infatti, come emerso nel corso degli scenari descritti e delle variabili prese in considerazione, uno degli elementi che risulta essere alla base del futuro successo di questo progetto è proprio che il contesto nel quale verrà attuato sia mentalmente pronto ed aperto a cambiare la sua concezione sui videogame e sulla loro applicabilità.

Ed infine, per concludere, riflettendo a riguardo del progetto, spero di aver trasmesso il mio entusiasmo e la mia positività sulla sua riuscita. Ma non solo, infatti, ritengo che sarebbe un passo verso il futuro per le aziende che decidessero di intraprenderlo, risultando più accattivanti agli occhi dei lavoratori.

Ognuno di questi discorsi, al di là della convinzione personale, è stato supportato da studi, teoremi e ricerche che ne confermano la validità ora non mi resta che lasciare che sia il tempo a fare il suo corso, continuando a guardare con occhio attento la strada per portare a destinazione quanto studiato.

La speranza è quella di aver regalato nuove prospettive sui videogiochi e sulla loro eccezionale potenzialità, ora starà a chi leggerà questo elaborato giudicare ed esprimere il proprio parere personale, nella speranza che anche voi possiate dare un contributo alla crescita di questo processo.

Proprio in quest'ottica di completa libertà di interpretazione e giudizio sugli scenari futuri, sicuro che ne esistano molti altri che non ho considerato, voglio concludere il mio elaborato con una frase letta recentemente nel libro "La sottile arte di fare quello che c***o ti pare" di Mark Manson, che recita testualmente:

“Cerca da te la verità ed io ti raggiungerò lì”

Auguro a tutti i lettori di poter immaginare il futuro con un sorriso e divertendosi.

SITOGRAFIA

- admin. «Avatar: come li creiamo? Come ci influenzano?» *Il Superuovo* (blog), 4 novembre 2018. <https://www.ilsuperuovo.it/avatar-come-li-creiamo-come-ci-influenzano/>.
- Alexiou, Andreas, e Michaéla C. Schippers. «Digital Game Elements, User Experience and Learning: A Conceptual Framework». *Education and Information Technologies* 23, n. 6 (novembre 2018): 2545–67. <https://doi.org/10.1007/s10639-018-9730-6>.
- Altmeyer, Maximilian, Gustavo F. Tondello, Antonio Krüger, e Lennart E. Nacke. «HexArcade: Predicting Hexad User Types By Using Gameful Applications». In *Proceedings of the Annual Symposium on Computer-Human Interaction in Play*, 219–30. Virtual Event Canada: ACM, 2020. <https://doi.org/10.1145/3410404.3414232>.
- «Apprendimento automatico». In *Wikipedia*, 30 agosto 2022. https://it.wikipedia.org/w/index.php?title=Apprendimento_automatico&oldid=129068014.
- Psicologia del lavoro. «Assessment Center», 6 febbraio 2009. <https://www.psicologiadellavoro.org/assessment-center/>.
- Atorino, Giovanni. «I principali errori durante la valutazione dei candidati». *PeopleandNumbers* (blog), 21 agosto 2019. <https://www.peopleandnumbers.it/i-principali-errori-in-fase-di-valutazione-dei-candidati/>.
- «Aumentare la Produttività con la Gamification - Energy Way». Consultato 19 maggio 2022. <https://magazine.ammagamma.com/gamification-in-azienda-esempi-e-casi-pratici>.

Barnhart, Brent. «Dati demografici dei social media per elaborare la strategia del tuo brand nel 2021». Insights (Italiano), 9 marzo 2021.

https://sproutsocial.com/it/insights/new-social-media-demographics-it_it/.

Bellinazzo, Marco. «“Entertgaming”, la nuova era di eSports e videogame alla Fiera di Rimini». Il Sole 24 ORE, 1 aprile 2022.

<https://www.ilsole24ore.com/art/entertgaming-nuova-era-esports-e-videogame-fiera-rimini-AEckxTOB>.

Bocci, Francesco, e Cinzia Sala. «Il videogioco come strumento creativo e terapeutico in Psicologia Individuale; l’approccio della Video Game Therapy», s.d., 13.

«Bot (informatica)». In *Wikipedia*, 1 giugno 2022.

[https://it.wikipedia.org/w/index.php?title=Bot_\(informatica\)&oldid=127693438#Videogiochi](https://it.wikipedia.org/w/index.php?title=Bot_(informatica)&oldid=127693438#Videogiochi).

Busch, Marc, Elke Mattheiss, Rita Orji, Peter Fröhlich, Michael Lankes, e Manfred Tscheligi. «Player Type Models: Towards Empirical Validation». In *Proceedings of the 2016 CHI Conference Extended Abstracts on Human Factors in Computing Systems*, 1835–41. San Jose California USA: ACM, 2016.

<https://doi.org/10.1145/2851581.2892399>.

«career-it_ebook_soft_skills.pdf».

https://content.usi.ch/sites/default/files/storage/attachments/career/career-it_ebook_soft_skills.pdf.

Carta, Giulia. «I gruppi di utenti sui social media (2022)».

<https://business.trustedshops.it/blog/gruppi-utenti-social-media>.

Castro, Aurelio. «Playing is sharing. La condivisione e il tempo libero nelle reti sociali di gioco». *Archivio antropologico mediterraneo* 21, n. 1 (30 giugno 2019).

<https://doi.org/10.4000/aam.1442>.

Powned.it. «Casual, PRO e Hardcore Gamer: differenze e significati delle varie tipologie di giocatori», 14 ottobre 2021. <https://www.powned.it/generale-news/casual-pro-e-hardcore-gamer-differenze-e-significati-delle-varie-tipologie-di-giocatori/>.

Chamorro-Premuzic, Tomas, Reece Akhtar, Dave Winsborough, e Ryne A Sherman. «The Datafication of Talent: How Technology Is Advancing the Science of Human Potential at Work». *Current Opinion in Behavioral Sciences* 18 (dicembre 2017): 13–16. <https://doi.org/10.1016/j.cobeha.2017.04.007>.

Informatica e Ingegneria Online. «Che cos'è, dinamiche, meccaniche e componenti della Gamification», 10 dicembre 2021. <https://vitolavecchia.altervista.org/che-cose-dinamiche-meccaniche-e-componenti-della-gamification/>.

Tableau. «Cosa sono gli obiettivi SMART e come definirli». <https://www.tableau.com/it-it/learn/articles/smart-goals-criteria>.

Deci, Edward L., e Richard M. Ryan. «Self-determination theory.», 2012.

DICE 2010: «Design Outside the Box» Presentation, 2015. https://www.youtube.com/watch?v=nG_PbHVW5cQ.

State of Mind. «Dinamiche relazionali nei giocatori dei MMORPGs- Psicologia», 10 dicembre 2014. <https://www.stateofmind.it/2014/12/mmorpgs-psicologia-gaming-online/>.

4S BLOG. «Fasi di un processo di selezione del personale - FourStars Blog», 17 settembre 2019. <https://www.4stars.it/blog/fasi-processo-di-selezione/>.

Gallego-Durán, Francisco J., Carlos J. Villagrà-Arnedo, Rosana Satorre-Cuerda, Patricia Compañ-Rosique, Rafael Molina-Carmona, e Faraón Llorens-Largo. «A Guide for Game-Design-Based Gamification». *Informatics* 6, n. 4 (dicembre 2019): 49. <https://doi.org/10.3390/informatics6040049>.

- Innovecs Games. «Game Design Document: Is It Worth the Effort?»
<https://www.innovecsgames.com/blog/game-design-document/>.
- Petri Lankoski. «Game Design Research: An Overview», 20 dicembre 2017.
<https://petrilankoski.com/2017/12/20/game-design-research-an-overview/>.
- Digital4. «Gamification: che cosa è, quali sono le applicazioni e casi di successo», 2 febbraio 2022. <https://www.digital4.biz/marketing/gamification-cosa-e-quali-applicazioni-casi-successo/>.
- «GAMIFICATION: ESEMPI CONCRETI E POTENZIALITA' – Tailor&Fox».
<https://www.tailorfox.com/it/2021/11/22/gamification-esempi-concreti-e-potenzialita/>.
- «Gamification nel settore HR: una nuova risorsa per i recruiter».
<https://www.meliusform.it/gamification-nel-settore-hr-una-nuova-risorsa-per-i-recruiter.html>.
- Georgiou, Konstantina, Athanasios Gouras, e Ioannis Nikolaou. «Gamification in Employee Selection: The Development of a Gamified Assessment», s.d., 13.
- State of Mind. «Giochi di ruolo on line: quando l'avatar crea dipendenza», 9 dicembre 2014. <https://www.stateofmind.it/2014/12/mmorpgs-personalita-psicologia/>.
- Qualtrics. «Guida al processo di onboarding e checklist».
<https://www.qualtrics.com/it/experience-management/dipendente/processo-di-onboarding-digitale/>.
- «Guida alla Ricerca e Selezione del Personale | Jobtech Blog».
<https://jobtech.it/blog/guida-ricerca-e-selezione-del-personale/>.
- Hamari, Juho, e Janne Tuunanen. «Player Types: A Meta-Synthesis». *Transactions of the Digital Games Research Association* 1, n. 2 (24 marzo 2014).
<https://doi.org/10.26503/todigra.v1i2.13>.

Hellblade: Senua's Sacrifice - Accolades Trailer | PS4, 2017.

https://www.youtube.com/watch?v=39_dzijSmf0.

«Hellblade: Senua's Sacrifice - Accolades Trailer | PS4 - Bing video».

<https://www.bing.com/videos/search?q=hellblade+accolades+trailer+&&view=detail&mid=AD0B21A12C430ADDDDBCEAD0B21A12C430ADDDDBCE&&FORM=VRDGAR&ru=%2Fvideos%2Fsearch%3Fq%3Dhellblade%2520accolades%2520trailer%2520%26qs%3Dn%26form%3DQBVVMH%26%3D%2525eGes%2520la%2520cronologia%2520di%2520ricerca%2525E%26sp%3D-1%26pq%3Dhellblade%2520accolades%2520trailer%2520%26sc%3D0-28%26sk%3D%26cvid%3D78069F7E6B4C4C38ACF787E756A2F936>.

Multiplayer.it. «Hellblade: Senua's Sacrifice, recensione».

<https://multiplayer.it/recensioni/186933-hellblade-senuas-sacrifice-la-realta-della-propria-mente.html>.

Verywell Mind. «How to Achieve Flow». Consultato 25 maggio 2022.

<https://www.verywellmind.com/what-is-flow-2794768>.

Factorial Blog. «HR Gamification Aziendale: cos'è, come funziona ed esempi pratici», 16 dicembre 2020. <https://factorial.it/blog/hr-gamification-aziendale/>.

«I TRE PRINCIPALI TIPI DI MACHINE LEARNING: APPRENDIMENTO SUPERVISIONATO, NON SUPERVISIONATO E PER RINFORZO».

<https://pixelhub.it/blog/i-tre-principali-tipi-di-machine-learning-apprendimento-supervisionato-non-supervisionato-e-per-rinforzo>.

IAD. «Gamification esempi: casi applicati ad aziende». *IAD* (blog), 4 febbraio 2022.

<https://www.iad2.it/gamification-esempi-casi-applicati-ad-aziende/>.

La Mente è Meravigliosa. «Il modello Big Five della personalità», 16 febbraio 2019.

<https://lamenteemeravigliosa.it/il-modello-big-five-personalita/>.

Atlantic Technologies. «Il processo di Onboarding: best practice e innovazione tecnologica». <https://atlantic-technologies.com/it/blog/onboarding-best-practice-e-innovazione-tecnologica/>.

Italia, Business Coaching. «Ricerca e selezione del personale: tecniche fasi e consigli».

Business Coaching Italia (blog), 5 marzo 2021.

<https://www.businesscoachingitalia.com/ricerca-e-selezione-del-personale-tecniche-fasi-e-consigli/>.

«Job Analysis | Risorse Umane HR», 7 ottobre 2012.

<https://www.risorseumanehr.com/blog-hr/job-analysis>.

la Repubblica. «La diffidenza degli italiani per la tecnologia è una brutta notizia per l'ambiente», 16 giugno 2021.

https://www.repubblica.it/tecnologia/2021/06/16/news/gli_italiani_temono_la_digitalizzazione_ed_e_una_brutta_notizia_per_l_ambiente-302074553/.

«La storia dei videogiochi: dagli anni '50 ad oggi». <https://blog.betway.it/casino/storia-dei-videogiochi/>.

Laine, Teemu H., e Renny S. N. Lindberg. «Designing Engaging Games for Education: A Systematic Literature Review on Game Motivators and Design Principles».

IEEE Transactions on Learning Technologies 13, n. 4 (ottobre 2020): 804–21.

<https://doi.org/10.1109/TLT.2020.3018503>.

JOBspa. «Le fasi del processo di selezione del personale», 4 marzo 2022.

<https://jobspa.it/blog/fasi-processo-di-selezione-del-personale>.

Statista. «LinkedIn Users in Italy 2025».

<https://www.statista.com/forecasts/1146798/linkedin-users-in-italy>.

«Meccaniche e dinamiche della gamification |».

<https://www.gamification.it/gamification/meccaniche-e-dinamiche-della-gamification/>.

«mini-game - Il dizionario dei Videogiochi».

<http://www.dizionariovideogiochi.it/doku.php?id=mini-game>.

«Minigioco». In *Wikipedia*, 1 giugno 2022.

<https://it.wikipedia.org/w/index.php?title=Minigioco&oldid=127693266>.

Muckerman, Anna. «Il curriculum funzionale: Esempi, dritte e modelli gratuiti».

CVapp.it, 26 marzo 2020. <https://cvapp.it/come-scrivere-un-curriculum/il-curriculum-funzionale>.

Nikolaou, Ioannis, Konstantina Georgiou, e Vasiliki Kotsasarlidou. «Exploring the

Relationship of a Gamified Assessment with Performance». *The Spanish Journal of Psychology* 22 (2019): E6. <https://doi.org/10.1017/sjp.2019.5>.

«Obiettivi SMART: cosa sono e qual è il loro significato».

<https://taskom.at/it/blog/smart-working/obiettivi-smart-cosa-sono-qual-e-significato>.

Objectives, Gtmhub is the world's leading Strategy Execution Platform based on the, e

Key Resultsmanagement methodology. «How OKRs Can Help With ESG Goals And ESG Strategy | Gtmhub». <https://gtmhub.com/resources/articles/esg-goals>.

Okolie, Ugo Chuks, e Ikechukwu Emmanuel Irabor. «E-Recruitment: Practices,

Opportunities and Challenges». *European Journal of Business and Management*, 2017, 7.

Omoth, Tyler. «9 Soft Skills Employers Are Looking for in 2022». TopResume.

<https://www.topresume.com/career-advice/6-soft-skills-employers-are-looking-for>.

Pasquale, Alessandro Di. «Reclutamento e Selezione: quali sono le loro origini?» *RisorseUmane-HR.it* (blog), 12 febbraio 2018. <https://www.risorseumane-hr.it/reclutamento-e-selezione/>.

Performa, Redazione. «Regole e consigli da seguire per una job description perfetta». *Performa HRM*, 4 luglio 2019. <https://performahrm.com/regole-e-consigli-per-una-job-description-perfetta/>.

Platania, Glenda. «STUDI SUL VIDEOGIOCO: DALLE ORIGINI COME ATTIVITÀ LUDICA AI GAME STUDIES». *Media Education* 8, n. 1 (2017): 93–105.

portal, Esg. «ESG: definizione acronimo e significato | ESG Portal». *ESG Portal Società Benefit a r.l.*, 10 dicembre 2020. <https://www.esgportal.eu/it/articoli/esg-acronimo/>.

«Processo di selezione del personale | Randstad Italia». <https://www.randstad.it/knowledge360/processo-di-selezione-del-personale/>.

SpazioGames. «Psicologia e videogioco: perché giochiamo e cosa i videogame ci dicono di noi», 27 gennaio 2022. <http://www.spaziogames.it/psicologia-e-videogioco-cosa-videogame-ci-dicono-di-noi/>.

State of Mind. «Psicologia: gli avatar digitali indicatori della personalità», 30 gennaio 2015. <https://www.stateofmind.it/2015/01/avatar-personalita-psicologia/>.

Rapp, Amon. «Time, Engagement and Video Games: How Game Design Elements Shape the Temporalities of Play in Massively Multiplayer Online Role-Playing Games». *Information Systems Journal* 32, n. 1 (2022): 5–32. <https://doi.org/10.1111/isj.12328>.

Rapp, Amon, Frank Hopfgartner, Juho Hamari, Conor Linehan, e Federica Cena.

«Strengthening Gamification Studies: Current Trends and Future Opportunities of Gamification Research». *International Journal of Human-Computer Studies* 127 (luglio 2019): 1–6. <https://doi.org/10.1016/j.ijhcs.2018.11.007>.

«Reclutamento e Selezione: quali sono le loro origini?» <https://www.risorseumane-hr.it/reclutamento-e-selezione/>.

Reverse, Team. «Giochi Di Ruolo e Selezione Del Personale». <https://blog.reverse.hr/giochi-di-ruolo-selezione-personale>.

Robson, Karen, Kirk Plangger, Jan H. Kietzmann, Ian McCarthy, e Leyland Pitt. «Is It All a Game? Understanding the Principles of Gamification». *Business Horizons* 58, n. 4 (luglio 2015): 411–20. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2015.03.006>.

salesline. «Quali sono le soft skill più richieste dalle imprese nel 2021?» *Sales Line* (blog), 7 marzo 2021. <https://salesline.it/quali-sono-le-soft-skills-piu-richieste-dalle-impres-nel-2021>.

Factorial Blog. «Scheda valutazione personale: cos'è, come funziona e esempi [+ Modello]», 27 aprile 2022. <https://factorial.it/blog/scheda-valutazione-personale-performance/>.

Schöbel, Sofia Marlana, Andreas Janson, e Matthias Söllner. «Capturing the Complexity of Gamification Elements: A Holistic Approach for Analysing Existing and Deriving Novel Gamification Designs». *European Journal of Information Systems* 29, n. 6 (1 novembre 2020): 641–68. <https://doi.org/10.1080/0960085X.2020.1796531>.

«Screening dei Curricula: tips e step | Jobtech Blog». <https://jobtech.it/blog/screening-dei-curricula-tips-e-step-da-seguire/>.

Segatto, Marco. «Esempi gamification: lista aggiornata 2022 da ProjectFun». *ProjectFun* (blog), 10 febbraio 2022. <https://www.projectfun.it/basi->

gamification/esempi-gamification/.

«Gamification 2022: Cos'è? Come utilizzarla? Esempi, Libri e Strategie». *ProjectFun* (blog), 20 gennaio 2022. <https://www.projectfun.it/basi-gamification/definizione-gamification/>.

«Selezione del personale». In *Wikipedia*, 15 gennaio 2022. https://it.wikipedia.org/w/index.php?title=Selezione_del_personale&oldid=125089356.

Seligman, Martin. «PERMA and the Building Blocks of Well-Being». *The Journal of Positive Psychology* 13, n. 4 (4 luglio 2018): 333–35. <https://doi.org/10.1080/17439760.2018.1437466>.

«Stoppa- L'evoluzione della ricerca e selezione del personale.pdf». <https://tesi.univpm.it/bitstream/20.500.12075/6836/1/Stoppa-%20L%27evoluzione%20della%20ricerca%20e%20selezione%20del%20personale.pdf>.

«Senet». In *Wikipedia*, 17 marzo 2022. <https://it.wikipedia.org/w/index.php?title=Senet&oldid=126314873>.

Shcek, Katherine, Dong Yeop Lee, e Kyung Byung Pyo. «The Relationship between the Five Factor Personality Model and Motivations for Play in MMORPGs». *Indian Journal of Science and Technology* 8, n. 21 (6 settembre 2015). <https://doi.org/10.17485/ijst/2015/v8i21/78457>.

«Strumenti e metodi di valutazione - Il processo di selezione». <https://123dok.org/article/strumenti-metodi-valutazione-processo-selezione.ozl1536y>.

«Talent acquisition e recruiting | Jobtech Blog». <https://jobtech.it/blog/qual-e-la-differenza-tra-talent-acquistion-e-recruiting/>.

Team, Marketing. «La selezione del personale 4.0: Recruitment Gamification». *Playoff Gamification Platform* (blog), 6 marzo 2020.

<https://www.getplayoff.com/it/blog/la-selezione-del-personale-4-0-recruitment-gamification/>.

«Teoria del flow, lo stato per la massima concentrazione e prestazione, come entrare nello stato di flow». <https://www.fabriziocostantini.it/hack-life/stato-di-flow.php>.

Tondello, Gustavo F., Dennis L. Kappen, Marim Ganaba, e Lennart E. Nacke.

«Gameful Design Heuristics: A Gamification Inspection Tool». In *Human-Computer Interaction. Perspectives on Design*, a cura di Masaaki Kurosu, 11566:224–44. Lecture Notes in Computer Science. Cham: Springer International Publishing, 2019. https://doi.org/10.1007/978-3-030-22646-6_16.

Tondello, Gustavo F., Alberto Mora, Andrzej Marczewski, e Lennart E. Nacke.

«Empirical Validation of the Gamification User Types Hexad Scale in English and Spanish». *International Journal of Human-Computer Studies* 127 (luglio 2019): 95–111. <https://doi.org/10.1016/j.ijhcs.2018.10.002>.

Agenda Digitale. «Training dell'intelligenza artificiale: i limiti attuali e come superarli», 26 gennaio 2021. <https://www.agendadigitale.eu/cultura-digitale/training-intelligenza-artificiale/>.

«Turnover del Personale: cosa si intende e come si calcola».

<https://www.leark.it/blog/turnover-del-personale-1>.

«Turnover del personale: cos'è, come si calcola e come si riduce».

<https://www.dipendentincloud.it/blog/turnover-personale-cos-e-come-si-calcola-riduce/>.

Tyagi, Aastha. «EFFECTIVE TALENT ACQUISITION THROUGH E-RECRUITMENT: A STUDY», n. 3 (2012): 12.

- Vahlo, Jukka, Johanna K Kaakinen, Suvi K. Holm, e Aki Koponen. «Digital Game Dynamics Preferences and Player Types: PREFERENCES IN GAME DYNAMICS». *Journal of Computer-Mediated Communication* 22, n. 2 (marzo 2017): 88–103. <https://doi.org/10.1111/jcc4.12181>.
- Venturi, Di Omar. «Cosa è la gamification: dalle origini ai giorni nostri». *Omar Venturi* (blog), 2 maggio 2019. <https://www.omarventuri.it/cosa-e-la-gamification-dalle-origini-ai-giorni-nostri/> «Cosa succede al nostro cervello quando giochiamo?» *Omar Venturi* (blog), 25 aprile 2019. <https://www.omarventuri.it/cosa-succede-al-nostro-cervello-quando-giochiamo/>.
- «Videogiochi, il mercato cresce: in Italia vale oltre 2,2 miliardi. I dati di IIDEA». <https://startupitalia.eu/95295-20220324-i-settore-videogiochi-in-italia-vale-oltre-22-miliardi-i-dati-del-report-iidea>.
- vincos. «Social media in Italia: utenti e tempo di utilizzo 2021». *Vincos - il blog di Vincenzo Cosenza* (blog), 5 marzo 2022. <https://vincos.it/2022/03/05/social-media-in-italia-utenti-e-tempo-di-utilizzo-2021/>.
- «Wayback Machine», 25 febbraio 2015. <https://web.archive.org/web/20150225201519/http://www.psy-flow.com/sites/psy-flow/files/docs/flow.pdf>.
- IONOS Startupguide. «WBS: come creare uno degli strumenti di pianificazione più importanti». <https://www.ionos.it/startupguide/produktivita/wbs-work-breakdown-structure/>.
- Wee, Siaw-Chui, e Weng-Wai Choong. «Gamification: Predicting the Effectiveness of Variety Game Design Elements to Intrinsically Motivate Users' Energy Conservation Behaviour». *Journal of Environmental Management* 233 (marzo 2019): 97–106. <https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2018.11.127>.

Williams, Dmitri, Nick Yee, e Scott E. Caplan. «Who Plays, How Much, and Why? Debunking the Stereotypical Gamer Profile». *Journal of Computer-Mediated Communication* 13, n. 4 (luglio 2008): 993–1018.
<https://doi.org/10.1111/j.1083-6101.2008.00428.x>.

Yee, Nick. «The 9 Quantic Gamer Types». *Quantic Foundry* (blog).
<https://quanticfoundry.com/gamer-types/>.

Yee, Nick, Jeremy N. Bailenson, e Nicolas Ducheneaut. «The Proteus Effect: Implications of Transformed Digital Self-Representation on Online and Offline Behavior». *Communication Research* 36, n. 2 (1 aprile 2009): 285–312.
<https://doi.org/10.1177/0093650208330254>.

BIBLIOGRAFIA

A. Maestri, J. Sassoon, P. Polsinelli - *Giochi da prendere sul serio, Gamification, storytelling e game design*- Milano-Franco Angeli SRL-2018

Jane McGinial- *La realtà in gioco, perché i giochi ci rendono migliori e come possono cambiare il mondo*- Sant’Arcangelo di Romagna- Maggioli SPA-2021

Maresa Bertolo, Ilaria Mariani- *Game Design, gioco e giocare tra teoria e progetto*- Milano- Pearson- 2020

Raymond A. Noe, John R. Hollenbeck, Barry Gerhart, Patrick M. Wright-*Gestione delle risorse umane*- Sant’Arcangelo di Romagna- Maggioli SPA-2019

Mark Manson- *La sottile Arte di fare quello che c***o ti pare, il metodo scorretto (m
efficacie) per liberari da persone irritanti, falsi problemi e rotture di ogni giorno e vivere
felici*- Roma- Newton compton editori- 2022

