



UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PAVIA  
DIPARTIMENTO DI SCIENZE DEL SISTEMA NERVOSO E DEL  
COMPORTAMENTO

CORSO DI LAUREA MAGISTRALE IN PSICOLOGIA

RECRUITMENT GAMIFICATION IN AZIENDA:  
L'UTILIZZO DEI VIDEOGIOCHI NELLA SELEZIONE  
DEL PERSONALE

RELATORE:

Prof.ssa Ilaria Setti

CORRELATORE:

Prof.ssa Marina Maffoni

Tesi di Laurea di  
Antonella Laudani  
522603

Anno Accademico 2023/2024





<b>Indice</b>	
INTRODUZIONE .....	1
Capitolo 1 .....	4
La Recruitment Gamification .....	4
1. Le procedure di selezione digitale .....	4
1.1. Definizione del concetto di Gamification .....	7
1.2 Ambiti applicativi della Gamification .....	11
1.3 La fase di Recruiting nel processo di selezione .....	12
1.4 La gamification applicata al Recruitment .....	15
1.5 Le origini e il rapporto con la Cultura Organizzativa .....	17
1.6 Un confronto con le metodologie convenzionali .....	19
1.7 I vantaggi e i limiti della selezione digitale .....	21
1.7.1 I vantaggi della Recruiting Gamification .....	22
1.8 I limiti del reclutamento gamificato .....	25
1.8 Il panorama della Gamification in Italia .....	28
Considerazioni finali .....	30
Capitolo 2 .....	32
L'acquisizione di Talenti in azienda attraverso il Reclutamento Gamificato ..	32
2. Il concetto di Talento .....	33
2.1 Le competenze trasversali .....	35
2.2 La Talent Acquisition in azienda .....	38
2.2.1 Strategie di Talent Acquisition .....	41
2.3 Il Reclutamento Gamificato nell'acquisizione dei Talenti .....	42
2.4 Gli aspetti vantaggiosi della Talent Acquisition .....	44
Considerazioni finali .....	45
Capitolo 3 .....	47

L'influenza delle componenti psicologiche ed etiche sul reclutamento gamificato e il modello Play Data Profiling.....	47
3. Gamificare le fasi di reclutamento .....	47
3.1 Relazione tra i processi psicologici e la gamification: il modello PDP..	49
3.1.1 Le implicazioni del modello .....	52
3.2 Questioni etiche sulle piattaforme gamificate .....	54
3.2.1 Aspetti etici del modello Play Data Profiling .....	57
3.3. L'usabilità e il designer centrato sull'utente.....	58
3.4 Il ruolo delle emozioni nella gamification.....	59
Considerazioni finali.....	61
Capitolo 4 .....	62
Casi aziendali esemplificativi di applicazione della Gamification al Recruitment .....	62
4. Quando la Recruitment Gamification viene utilizzata dall'azienda.....	63
4.1 I primi casi di Reclutamento Gamificato .....	65
4.2 Reclutamento gamificato in azienda: I casi empirici.....	68
4.2.1 Il caso virtuoso .....	68
4.2.2 Il caso Employerland .....	69
4.2.3 Il caso Multipoly .....	71
4.2.4. Il caso Generali Job talent.....	72
4.2.5 Il caso Inner Island .....	74
4.2.6. Due casi Deloitte: "Fiferly Freedom" e "Will you fit into Deloitte" .....	77
Considerazioni finali.....	81
Conclusione .....	82
Bibliografia.....	85
Sitografia .....	98

## INTRODUZIONE

*“Si può scoprire di più su una persona in un’ora di gioco che in un anno di conversazione”*, è stato affermato da Platone ( Movileanu, 2019): di fatto, il gioco è un elemento caratterizzante la vita dell’essere umano che si dispiega all’interno della sua quotidianità fin dalle prime fasi di vita(Movileanu, 2019)

Esso si rivela un utile strumento di svago e permette di far emergere peculiarità, caratteristiche e competenze del soggetto che, in altri contesti, faticerebbero ad emergere in maniera tanto limpida e spontanea.

L’argomento trattato all’interno del presente elaborato nasce dal mio interesse nei confronti della digitalizzazione e delle tecnologie che si espandono sempre più rapidamente, impattando in maniera significativa in molti aspetti della società.

Nello specifico, si è cercato di attenzionare il modo in cui questo background venga avvalorato all’interno delle risorse umane: sempre più frequentemente si sente parlare di “ricerca di talenti”, i quali detengono non soltanto competenze tecnico-professionali ma anche e soprattutto competenze trasversali, le cosiddette “soft skills”, che rivelano molto sull’aspetto personologico del soggetto e sul suo modo di relazionarsi con gli altri all’interno del contesto lavorativo e che rappresentano, al tempo stesso, un elemento vantaggioso dal punto di vista competitivo.

A tal proposito, mi sono chiesta come possa essersi evoluto, nel corso degli ultimi anni, il processo di reclutamento del personale all’interno dell’iter di selezione: dalla letteratura scientifica, che di fatto ad oggi non è estremamente vasta, è emerso come esso sia assoggettato ad una continua evoluzione tecnologica che ingloba nuove e differenti metodologie che condividono l’obiettivo di acquisire i candidati migliori e inserirli all’interno dell’organizzazione.

La “Recruitment Gamification” cerca di coniugare questi aspetti e si identifica come l’utilizzo di una serie di elementi appartenenti al gioco virtuale all’interno del processo di reclutamento.

Il presente elaborato è dunque articolato in quattro capitoli.

Considerata l’eterogeneità dei significati attribuiti al concetto di “gamification”, nel primo capitolo verrà proposto un approfondimento del panorama definitorio, delle sue origini ed evoluzione nel tempo; verranno tra loro confrontate le principali procedure di selezione digitale e il loro rapporto con quelle più convenzionali.

Sarà presente, inoltre, l’illustrazione delle fasi che caratterizzano il recruiting in virtù della necessità di allineamento tra la cultura dell’organizzazione e l’utilizzo della tecnologia e delle piattaforme gamificate.

La conclusione di questa prima parte verterà sull’individuazione di una serie di vantaggi apportati dal reclutamento gamificato a livello aziendale, del recruiter e del candidato, e dei suoi limiti relativi ad alcuni aspetti critici battezzati come il suo “lato oscuro” ( Tracey, 2015)

Il secondo capitolo si focalizzerà sul suddetto obiettivo del reclutamento gamificato, ovvero l’acquisizione di talenti: in primo luogo, verrà definito cosa si intende quando si parla di talento in termini di competenze trasversali e, nello specifico, l’implicazione della Talent Acquisition in azienda, la quale ha la possibilità di utilizzare specifiche strategie attrattive e di retention; successivamente verranno mostrati i possibili vantaggi tratti dalle organizzazioni dal punto di vista pratico.

A seguire, il terzo capitolo verrà introdotto da una fase preliminare in cui sarà attenzionata la modalità con la quale è possibile gamificare le varie fasi di reclutamento, per poi focalizzarsi sull’influenza delle componenti psicologiche sui sistemi tecnologici digitali attraverso il modello Play Data Profiling e le sue implicazioni.

Sarà presente, inoltre, un riferimento all’esperienza del candidato in termini di “usabilità” intesa come concetto di “esperienza dell’utente”

rispetto ad una sua valutazione nei confronti del prodotto gamificato e in merito, inoltre, al ruolo delle emozioni.

Alla fine del capitolo, verranno poi delineate alcune questioni etiche che concernono la privacy, la protezione dei dati e l'assetto motivazionale del candidato, facendo anche riferimento al modello già menzionato.

L'elaborato si concluderà con una serie di casi aziendali esemplificativi di applicazione della gamification al recruitment che verranno descritti e trattati in maniera critica rispetto alle considerazioni emergenti dai precedenti capitoli.



# Capitolo 1

## La Recruitment Gamification

Con il termine “Recruitment Gamification” si fa riferimento all’utilizzo di elementi appartenenti al gioco virtuale all’interno del processo di selezione del personale e di cui ci si avvale, nello specifico, nella fase di Reclutamento.

Nel corso del presente capitolo si farà riferimento ad un quadro generale delle diverse procedure di selezione digitale e tra queste verrà attenzionata la gamification dal punto di vista definitivo, applicativo e in rapporto con il costrutto di cultura organizzativa.

Verranno messe a confronto le metodologie di selezione convenzionali e quelle virtuali, ponendo l’accento sui vantaggi e i limiti del Reclutamento Gamificato. Esso si concluderà con una breve illustrazione della tematica in questione all’interno del panorama italiano.

### 1. Le procedure di selezione digitale

La rapidità con cui il progresso tecnologico si è espanso nel corso del tempo,

ha impattato notevolmente su una serie di ambiti all’interno della società, da quello socio culturale a quello economico, informatico, ingegneristico, del marketing e delle risorse umane, facendo spazio, in quest’ultimo, alla nascita di nuove procedure di selezione digitale utilizzate durante la fase di reclutamento (McCarthy et al., 2017).

Esse, intese come “DSP”, ovvero come *“qualsiasi procedura che fa uso della tecnologia di comunicazione digitale”* (Woods et al., 2020, p.65) sono state oggetto di analisi all’interno di una recente revisione sistematica condotta da Woods e collaboratori che ne prende specificamente in considerazione cinque: le candidature online, i test

psicometrici, le interviste digitali, l'utilizzo dei social media e le valutazioni gamificate:

- Candidature online (Woods et al., 2020a) : si tratta di moduli standardizzati che il candidato deve compilare con le proprie informazioni personali e professionali (Woods et al., 2020a); se, da una parte, vengono riconosciuti dei vantaggi rispetto alle candidature convenzionali in termini di riduzione dei costi e del tempo impiegato (Bauer et al., 2006) tuttavia la letteratura rivela la loro bassa validità rispetto ai dati raccolti e le difficoltà riscontrate dal candidato rispetto ad alcune caratteristiche specifiche, come l'età avanzata (Finley, 2012) o la scarsa dimestichezza con Internet (Sinar et al., 2003)
- Test psicometrici online (Woods et al., 2020a) : con questo termine si fa riferimento ai test presentati in maniera supervisionata tramite dispositivi mobili (Woods et al., 2020a) (come smartphone e tablet) che si servono di Internet (Woods et al., 2020a) se, da una parte, ne è stata riconosciuta l'affidabilità sia rispetto alla possibilità che il partecipante conferisca risposte veritiere piuttosto che inventate (Naglieri et al., 2004) che in termini di similarità con i test di personalità in modalità "carta e matita" (Meade et al., 2007) dall'altra è stato notato che l'utilizzo di dispositivi mobili per conferire le risposte al test può generare ansia da prestazione o facile distraibilità (King et al., 2015)
- Interviste digitali(Woods et al., 2020a): si tratta di una modalità di intervista spesso utilizzata nei processi di selezione (in particolar modo nelle prime fasi, ovvero quelle conoscitive) che si serve dell'intelligenza artificiale per valutare le risposte registrate dai candidati a delle domande standardizzate (Guchait et al., 2014) e pre-impostate; un aspetto vantaggioso delle suddette interviste riguarda, ad esempio, la possibilità di misurare una serie di indicatori che potrebbero essere predittori della prestazione lavorativa del candidato (Woods et al., 2020a) (come

l'espressività del volto, la velocità di emissione delle parole o i cambiamenti della temperatura del corpo) (Woods et al., 2020a) che invece si faticherebbe ad analizzare servendosi delle forme di intervista convenzionale (Schwartz et al., 2013) proprio perché potrebbero sfuggire agli occhi dell'intervistatore.

Alcuni aspetti critici, tuttavia, riguardano sia la possibilità data al candidato di poter avere del tempo per ragionare su come articolare o la risposta da dare prima che venga registrata dall'intervista digitale (Langer et al., 2017) e anche la sua percezione rispetto al fatto che potrebbe reputare le interviste digitali come un qualcosa di "impersonale" (Langer et al., 2017, p.371) sia per mancanza di feedback da parte di una figura umana che per l'utilizzo di domande alquanto generiche (Langer et al., 2017).

- Uso dei social media (Woods et al., 2020): oggi, un ampio numero di persone in cerca di lavoro si avvale dell'utilizzo dei social media (Randstad, 2015) come strumento di supporto; questi, frequentemente utilizzati nei processi di selezione e reclutamento (Aguado et al., 2019) vengono differenziati in "formali" come LinkedIn, che risulta essere il più utilizzato dai recruiter (Roth et al., 2016) e "informali" come Facebook (Schwartz et al., 2013)

Nel panorama di ricerca esistono pareri discordanti rispetto all'utilizzo dei social media nel recruitment: se, infatti, alcuni studi come quello condotto da Aguado e collaboratori (2019) hanno sottolineato che l'utilizzo di queste piattaforme può incentivare la presentazione, da parte del candidato, di informazioni più veritiere rispetto a quelle che vengono inserite nei CV (Guillory & Hancock, 2012) proprio perché, probabilmente, si rende conto del fatto che in questo caso sarebbero più "esposte" al pubblico e all'organizzazione, da altri studi come quello sviluppato da Roth e collaboratori (2016), è emerso invece che i risultati derivati dalla valutazione di alcune caratteristiche, competenze e abilità (Van Iddekinge et al., 2016) attraverso i social media (Van Iddekinge et

al., 2016)(in questo caso informali, come Facebook) presentano delle discrepanze significative rispetto ai risultati che provengono dalla valutazione effettuata servendosi dei metodi tradizionali ((Roth et al., 2016; Van Iddekinge et al., 2016)

- Valutazioni gamificate (Woods et al., 2020a) nel processo di selezione, questo tipo di valutazione determina l'immersione da parte del candidato in un mondo virtuale che simula il contesto di lavoro per fare delle previsioni rispetto al suo atteggiamento e alle sue prestazioni lavorative (Woods et al., 2020a) evitando così i rischi relativi alla falsificazione di informazioni (Woods et al., 2020a)sebbene attualmente il panorama di ricerca in merito è alquanto circoscritto, Georgiou e collaboratori (2019) hanno rilevato la presenza della validità di costruito in un test di giudizio situazionale gamificato (Georgiou et al., 2019)volto a valutare le competenze trasversali(Georgiou et al., 2019)elemento che fa ben sperare (Georgiou et al., 2019)

Partendo proprio da quest'ultimo punto, il presente elaborato ha come obiettivo la presa in esame dell'utilizzo del concetto di gamification e la sua espansione in termini di valutazione gamificata nello specifico ambito del recruiting.

## 1.1. Definizione del concetto di Gamification

Negli ultimi anni numerosi esperti, in base alla propria esperienza, hanno cercato di conferire una definizione al concetto di gamification: il termine è stato coniato nel 2002 da Nick Pelling (( Marczewski, 2015; Venturi, 2019) un programmatore inglese e oggi, malgrado risulti difficile elaborare una definizione univoca, considerati i diversi ambiti di applicazione a cui la stessa appartiene, in letteratura ne emergono diverse che permettono di inquadrare il concetto e interpretarlo sotto diverse sfaccettature.

Una prima definizione è stata elaborata da Deterding e collaboratori, i quali intendono la gamification come “*the use of game design elements in non-game contexts*” (Deterding et al., 2011, p.2) : infatti, sebbene il fine del videogame sia, tendenzialmente, quello di intrattenere le persone divertendole, al tempo stesso la gamification può servirsi dei suoi elementi di gioco per applicarli in contesti esterni incrementando il coinvolgimento e la motivazione di chi ne viene sottoposto (Deterding et al., 2011).

Gli elementi a cui si fa riferimento sono: gli *avatar* (Deterding et al., 2011) che rappresentano virtualmente l’individuo e lo impersonificano nelle attività del gioco (Deterding et al., 2011); i *livelli* (Deterding et al., 2011) che, ordinati progressivamente per difficoltà, vengono utilizzati per raffigurare l’andamento del giocatore mentre porta a termine il compito o la sfida (Deterding et al., 2011) e per stimolare la sua motivazione nel raggiungimento di obiettivi più complessi e vantaggi inediti ( Petruzzi, 2015) ; le *missioni* (Deterding et al., 2011) all’interno delle quali il giocatore deve mostrare le sue abilità (Deterding et al., 2011); i *punti* (Deterding et al., 2011) utili a valutare numericamente e quantitativamente i progressi del giocatore, denotandone quindi la bravura in maniera estemporanea (Petruzzi, 2015) e a stilare ipotetiche *classifiche* (Deterding et al., 2011) che, inglobando tutti i punteggi dei partecipanti del gioco, permettono di stabilire chi è stato il migliore tra tutti; i beni virtuali, guadagnati durante le prove, che possono essere monetizzati in specifiche circostanze (Vincenzo Petruzzi, 2015).

Nello specifico, questi autori, riprendendo l’idea di Salen e Zimmermann (2004) secondo i quali l’obiettivo del game (al contrario del toy) non è il divertimento, affermano che se si trova del divertimento nel game (Deterding et al., 2011), il suo scopo è finalizzato al raggiungimento di uno specifico obiettivo (Deterding et al., 2011).

Un'altra definizione è stata successivamente elaborata da Marczewski (2015) : in realtà, il punto di partenza di questa sua concettualizzazione

coincide con la differenziazione tra gamification estrinseca ed intrinseca ( Marczewski, 2015)

- “Estrinseca” (Marczewski, 2015)in questo caso si fa riferimento al game con tutti i suoi elementi (livelli, missioni, punti...) e relativa ricompensa, come badge o certificati, riservata al soggetto che viene coinvolto ( Marczewski, 2015)
- “Intrinseca”( Marczewski, 2015): essa implica la presenza, alla base, di una serie di elementi che possano stimolare la motivazione del soggetto ad essere più coinvolto nelle attività che svolge, ricercando in sé stesso l’assetto motivazionale che lo spinga a perseguire l’obiettivo (Marczewski, 2015)

Egli definisce la gamification come *“The application of gaming metaphors to real life tasks to influence behavior, improve motivation and enhance engagement”* (Marczewski, 2013, p.4 )quindi un elemento correlato a diversi aspetti psicologici (comportamento, motivazione, coinvolgimento) nella misura in cui esercita una certa influenza ( Marczewski, 2013)

Rifacendosi a Ryan e Deci (2000), i quali evidenziano tre elementi alla base della motivazione (Ryan & Deci, 2000) (autonomia, competenza e relazionalità) (Ryan & Deci, 2000)e a Pink (2009), il quale identifica a sua volta tre aree alla base della motivazione (autonomia, padronanza e scopo)(Pink, 2009) Marczewski (2015) propone un modello che ingloba entrambe le teorie: il “RAMP” (Marczewski, 2015)(Relatedness, Autonomy, Mastery, Purpose) (Marczewski, 2015),il quale include una serie di elementi che potrebbero essere una base efficiente nei sistemi di gamification (Marczewski, 2015)

- “Relatednes”(Marczewski, 2015): mentre aspetti come badge e punti, per quanto possano essere importanti, faticano, con il tempo, a mantenere alto il coinvolgimento delle persone, le interazioni reciproche si rivelano efficaci nel raggiungimento di un risultato comune e nel mantenimento di interesse (Marczewski, 2015)

- “Autonomy” (Marczewski, 2015) essa viene intesa come la libertà conferita al soggetto che gli assicura un certo grado di controllo rispetto alle sue azioni (Marczewski, 2013)
- “Mastery” (Marczewski, 2015) grazie alla sua “padronanza”, il soggetto viene messo nella condizione di migliorare le proprie abilità mediante l’acquisizione di competenze specifiche durante il gioco che si articola in livelli di difficoltà crescente (Marczewski, 2015)
- “Purpose” ( Marczewski, 2015) avere un obiettivo concreto da raggiungere può essere tendenzialmente considerato il propulsore delle azioni che vengono svolte (Andrzej Marczewski, 2015)

Perché è stata dunque conferita notevole importanza alla motivazione all’interno della gamification?

Così come la motivazione è, in generale, il motore delle azioni che vengono messe in atto per perseguire gli obiettivi da raggiungere, allo stesso modo il fatto che alla base della gamification vi è una componente motivazionale rende auspicabile il coinvolgimento dell’obiettivo da parte di chi ne è coinvolto.

Richter e collaboratori (2015) sostengono che, da un canto, l’obiettivo centrale è cercare di generare e mantenere la motivazione intrinseca; dall’altro, è la gamification in sé l’aspetto applicativo della motivazione estrinseca: elementi come classifiche, punti, badge che costituiscono la suddetta sono in grado di stimolare impegno, dedizione all’attività e volontà di ripetere l’esperienza di gioco (Richter et al., 2015a)

Secondo Petruzzi (2015), lo scopo della gamification è quello di stimolare il coinvolgimento del soggetto al fine di modificare in maniera significativa le

performance comportamentali ( Petruzzi, 2015): considerata questa finalità, egli sottolinea la sua similarità con la teoria dei “nudge”, elaborata da Thaler e collaboratori (2008) , ovvero una “piccola spinta” che risiede in alcuni elementi che modificano la struttura delle scelte

esercitando un'influenza sull'orientamento dei comportamenti senza utilizzare ordini o imposizioni (Thaler et al., 2014; Petruzzi, 2015)

In sintesi, la gamification può essere definita come uno strumento che utilizza alcune parti del gioco virtuale applicandole a contesti che non appartengono allo stesso (Deterding et al., 2011) ed è finalizzato ad invogliare il soggetto allo svolgimento di particolari attività cosicché la sua partecipazione sia voluta e attiva (Thom et al., 2012) verso il perseguimento dell'obiettivo (Thom et al., 2012).

## 1.2 Ambiti applicativi della Gamification

Delle previsioni rispetto a quella che sarebbe stata l'introduzione delle tecniche di gamification all'interno di molteplici contesti sono state fatte nel 2011 da Gartner, il quale aveva auspicato che, entro il 2014, più del 70% delle 2000 più grandi imprese al mondo si sarebbero servite di approcci gamificati e che, entro il 2015, più del 50% delle organizzazioni si sarebbero servite di tecniche derivanti dal gaming (Hugos, 2012)

Ad oggi, di fatto, l'esito di queste previsioni è stato positivo e la gamification riesce a trovare spazio in settori sempre più numerosi: quello educativo, ad esempio, all'interno del quale si ha la possibilità di apprendere una nuova lingua attraverso alcune piattaforme come "Duolingo" che detengono elementi come livelli, badges o skill points (Richter et al., 2015a); celebre il caso di un insegnante dell'Indiana University che ha aggiunto elementi gamificati al corso tenuto in classe (ad esempio avatar o effetti sonori) per testare se ci sarebbe stato un feedback positivo da parte degli studenti in termini di miglioramento di atteggiamento nei confronti dell'apprendimento, ed effettivamente è emerso che costoro fossero motivati da quegli elementi del gaming che rendevano i compiti più piacevoli (Landers, 2014).

Un altro ambito da considerare è quello del *marketing*, in quanto, da studi condotti (Harwood & Garry, 2015) è emerso che, servendosene, le



imprese possono facilitare il coinvolgimento del cliente (Harwood & Garry, 2015); il *crowdsourcing* che, combinato con la gamification, sfrutta i premi in-game per stimolare la partecipazione volontaria dei soggetti alle attività sperimentali (Dergousoff & Mandryk, 2015); l'*ambito sanitario*, all'interno del quale l'utilizzo delle app gamificate possono migliorare l'autogestione e l'aderenza al trattamento da parte del paziente e rendono anche più semplici e piacevoli le attività sanitarie da svolgere quotidianamente (Sardi et al., 2017), oltre che essere un discreto ausilio rispetto alla gestione delle patologie croniche (Sardi et al., 2017) Constatata l'utilità negli ambiti suddetti, il punto di interesse verterà sull'utilizzo della gamification nel processo di selezione del personale, in particolare nella fase di Recruiting.

### 1.3 La fase di Recruiting nel processo di selezione

In una recente pubblicazione, Martone (2007) effettua una differenziazione teorica tra *ricerca* del personale e *selezione* del personale (Martone, 2007).

Nel primo caso, si fa riferimento ad un processo volto ad individuare dei candidati che abbiano determinate caratteristiche indipendentemente dal fatto che l'azienda abbia un'effettiva e reale necessità di assumere del personale (Martone, 2007): è nell'interesse dell'organizzazione, infatti, assicurarsi di avere a disposizione dei candidati e che questi siano reperibili (Cortese & Del Carlo, 2017)

Il secondo caso, invece, rispecchia l'effettiva necessità di inserire il candidato all'interno dell'azienda dopo aver utilizzato il processo di individuazione dei candidati con il suddetto processo di ricerca (Martone, 2007)

La selezione del personale si basa un'operazione decisionale che ingloba una valutazione di tipo qualitativo (utilizzando strumenti come colloqui)

e quantitativo (attraverso, ad esempio, la somministrazione di test) dei candidati.

Di fatto, il reclutamento è stato definito come un processo continuo e costante di ricerca di persone che possano soddisfare sia le esigenze dell'azienda (Auteri, 2009) che rinnovare le risorse umane in maniera quantitativa e qualitativa (Auteri, 2009) tendenzialmente rispondenti ai requisiti richiesti.

Rappresenta quindi il momento del processo di selezione del personale in cui vengono raccolte delle candidature sulla base dell'analisi della posizione di lavoro e del profilo professionale (Argentero, 2001)

Il reclutamento può essere effettuato mediante canali interni o esterni (Argentero, 2001): la scelta del tipo di canale da utilizzare dipende da vari fattori, come le risorse economiche a disposizione dell'azienda, la sua dimensione, le caratteristiche ricercate nel candidato (Argentero, 2001)

Il reclutamento interno (Argentero, 2001) è rivolto ai dipendenti dell'azienda che, per l'appunto, risiedono già all'interno dell'organizzazione: in questo caso si individua, tra le persone assunte, se qualcuno competente è adatto a ricoprire la mansione lavorativa portando a termine le attività connesse (Argentero, 2001).

Questa scelta può essere correlata a diverse esigenze da parte dell'azienda, come la possibilità di riorganizzare la propria struttura e puntare al miglioramento della stessa usufruendo di risorse già presenti al suo interno (Argentero, 2001).

All'interno di questa modalità di selezione si contemplano, ad esempio, le autocandidature (Argentero, 2001), i "passaparola" (Argentero, 2001), ovvero i nominativi di conoscenti o familiari di coloro che hanno già un'occupazione all'interno dell'azienda, o ancora le segnalazioni dei dipendenti (Argentero, 2001).

Quali potrebbero essere i vantaggi apportati dall'utilizzo di questo approccio? Anzitutto, il dipendente che, potenzialmente, si ritroverà a ricoprire una posizione, si adatterà molto più rapidamente rispetto ad un

candidato esterno nella misura in cui conosce già l'organizzazione e la sua cultura organizzativa, risultando già integrato (Applegate, 2015), in aggiunta al fatto che il suo ricollocamento in posizioni maggiormente gratificanti potrebbe rappresentare una forte componente motivazionale (Cortese & Del Carlo, 2017): questo tipo di reclutamento è quello che in letteratura viene reputato meno complesso (Gatewood et al., 2015)

Il reclutamento esterno (Argentero, 2001) è direzionato a coloro che non fanno parte dell'organizzazione, dunque ai potenziali lavoratori che potrebbero rivestire una mansione all'interno.

Una possibile motivazione relativa alla scelta di questa modalità potrebbe essere la necessità di colmare una posizione vacante che magari non viene individuata all'interno dell'organizzazione stessa (Argentero, 2001).

In questo caso si includono le candidature spontanee (Argentero, 2001), le inserzioni sul web (e- recruitment) (Argentero, 2001), consulenti esterni (Argentero, 2001), seminari (Argentero, 2001), società di head hunting (Argentero, 2001), o ancora, nel caso in cui la ricerca sia indirizzata ai giovani, vengono utilizzati degli elenchi nominativi di diplomati (Argentero, 2001) master o iscritti agli albi professionali (Argentero, 2001)

Vengono riscontrati dei vantaggi sia rispetto al fatto che un candidato esterno, non essendo stato influenzato dalla cultura dell'organizzazione, potrebbe portare delle idee innovative rispetto alla panoramica interna o che ha assimilato dal lavoro precedente, sia per il fatto che, in tale direzione, non verrebbe alterato l'equilibrio dei gruppi all'interno dell'organizzazione stessa (Applegate, 2015; (Argentero, 2001)

Questi elementi appartengono alla prima fase del processo di Recruiting, ovvero la scelta del canale di reclutamento attraverso il quale possono essere raccolte le candidature che più interessano all'organizzazione (Argentero, 2001)

La seconda fase del processo è caratterizzata dallo screening dei candidati (Argentero, 2001): lo scopo di questo step è l'individuazione di un numero circoscritto di candidati che dispongono di un profilo in linea con le richieste dell'azienda sulla base dei requisiti necessari e di un bilancio tra costi e benefici (Cortese & Del Carlo, 2017)

Fondamentale è l'attenta analisi del curriculum (Argentero, 2001), in quanto è ritenuto fondamentale poiché conferisce informazioni che riguardano sia le competenze tecnico-professionali del candidato ma anche quelle che riguardano l'assetto motivazionale e le sue qualità (Del Pianto, 2008); oggetto di valutazione sarà anche strutturazione del CV (in termini di formato, grado di approfondimento) che contribuiranno a definire l'esito del percorso (Del Pianto, 2008).

La convocazione dei soggetti (Argentero, 2001) rappresenta l'ultimo step di questa fase: il recruiter, che deve avere un atteggiamento accomodante ed empatico nei confronti del candidato affinché possa esprimersi liberamente e fornire il maggior numero di informazioni, pone delle domande al candidato non tanto per testare le sue competenze tecnico-professionali quanto piuttosto per ottenere delle informazioni che riguardano il suo interesse nei confronti della posizione lavorativa ricercata (Cortese & Del Carlo, 2017) (nel senso che potrebbe essere spinto da un bisogno economico, di fare esperienza o entrambi), cercando di essere chiaro rispetto alle tappe delle successive fasi del processo di selezione, tempistiche incluse (Cortese & Del Carlo, 2017).

#### 1.4 La gamification applicata al Recruitment

In presenza di numerose tecniche di selezione "convenzionali", attuate mediante percorsi di ricerca tradizionale, che comprende, ad esempio, la pubblicazione di offerte di lavoro e attività di screening, o percorsi di ricerca diretta come l'head hunting, cosa può spingere un'azienda a

proiettarsi sull'utilizzo di tecniche che discostano da un panorama più ordinario?

In realtà, nel corso del tempo, numerosi esperti di reclutamento e selezione si sono interrogati su come poter valutare e attirare dei candidati realmente skillati e qualificati durante il processo di recruitment e, nello specifico, di quali strumenti servirsi (Potočnik et al., 2021)

La motivazione principale che spinge sempre più le aziende all'innovazione deriva dall'esigenza di stare al passo al mondo del lavoro e alla società che sono in continua evoluzione sotto diversi aspetti: abitudini, tendenze, impatto del consumo, l'utilizzo immoderato di nuove tecnologie, l'ingresso nel mondo del lavoro dei giovani che appartengono alla Generazione Z (Viola, 2015a) molto attiva a livello di social, e che necessita di contesti stimolanti.

Si tratta dunque di una serie di cambiamenti che generano nuovi stili di vita, nuove professioni, e che spingono le aziende ad evolversi di conseguenza e a ricercare metodi di selezione più mirati e proficui (Viola, 2015).

Tra questi, si potrebbero citare il contest, nel quale i candidati vengono coinvolti in una competizione con lo scopo di realizzare un progetto che permette di distinguersi dagli altri partecipanti; gli enigmi, i quali vengono sottoposti in maniera individuale ai candidati che vengono così messi alla prova (Argentero, 2001), ed è una metodologia che trova largo spazio, ad esempio, nell'ambito informatico; il recruiting "nascosto" che prevede un tipo di selezione per cui i recruiter indagano i candidati ideali senza farsi riconoscere, ad esempio utilizzando dei forum online o delle piattaforme come LinkedIn (Argentero, 2001)

Come sappiamo, anche la gamification appartiene alla suddetta categoria.

Si procede adesso all'analisi del rapporto con la Cultura Organizzativa.

## 1.5 Le origini e il rapporto con la Cultura Organizzativa

Le origini della Recruiting Gamification dal punto di vista applicativo risalgono al 1999, quando l'esercito statunitense ha sviluppato una piattaforma di gaming finalizzata al reclutamento, *l'Americas's Army*, lanciata poi nel 2002: nel corso di 20 anni se ne sono serviti oltre 20 milioni di utenti.

Essa ha permesso a coloro fossero interessati all'ambiente militare di cimentarsi in una realtà virtuale per esplorarlo e comprendere se questo fosse effettivamente in linea con le proprie aspettative di carriera, con i propri interessi e le proprie skills.

A seguire, nel 2011, una nota multinazionale statunitense, la Marriot International, ha utilizzato il sistema del gaming per reclutare circa 50.000 dipendenti in un anno: "*My Marriot Hotel*" è un gioco in cui viene simulata una realtà pari a quella di un ristorante all'interno del quale i candidati devono mostrare le proprie competenze nel settore occupandosi di tutti gli aspetti che in maniera verosimile si riscontrerebbero nella realtà; il guadagno dei punti si basa sulla soddisfazione del cliente e di azioni che generano profitto.

Sicuramente il caso sopra elencato rappresenta il precursore del genere, ma successivamente l'utilizzo della Recruiting Gamification si è espanso a numerose aziende che ad oggi se ne servono per catalizzare l'attenzione di talenti, che verranno approfondite in seguito.

L'obiettivo cardine della gamification applicata al Recruiting coincide con l'inclusione, all'interno dell'azienda, di dipendenti talentuosi che rappresentino una risorsa per la stessa e che collimino sia con i requisiti richiesti ma anche con la cultura dell'organizzazione e i valori e requisiti ricercati: ogni azienda ha, infatti, una propria *cultura organizzativa*, ovvero, come sostiene Schein (1983) un insieme di significati che

ingloba assunti<sup>1</sup>, valori e credenze inventati, scoperti e sviluppati dalla stessa, allo scopo di fronteggiare problematiche interne di integrazione ed esterne di adattamento (Schein, 1983) ; questi elementi, che rappresentano una sorta di ancoraggio, punto di riferimento, vengono dunque trasmessi ai neo-assunti affinché si orientino nel modo migliore nel nuovo contesto e li identificano come il modo corretto di percepire e pensare all'interno dell'organizzazione (Argentero & Cortese, 2018)

Di fatto, esistono differenti modalità attraverso le quali è possibile incrementare il senso di appartenenza in azienda e comunicare ciò che riguarda la cultura organizzativa: attraverso, ad esempio, la suddetta gamification applicata al recruiting, la gamification onboarding (Argentero, 2001; Argentero & Cortese, 2021) funzionale in fase iniziale poiché permette di comunicare valori e cultura aziendale circoscrivendo il bisogno di ricorrere a riunioni o la formazione aziendale , utile ad incrementare motivazione a partecipare attivamente ai corsi (Argentero & Cortese, 2021) .

Considerato l'obiettivo della cultura organizzativa, è fondamentale che l'azienda riesca a presentare, comunicare ed esprimere la propria cultura organizzativa (in termini di valori, mission, vision, progetti di talent management) nel modo più trasparente possibile per permettere ai candidati (nel caso del processo di Recruiting) e ai dipendenti di comprenderne i valori e valutare se questi collimano con i propri (Gardner et al., 2012): da un'indagine statistica <sup>2</sup>condotta nel 2017, frutto della collaborazione tra la multinazionale olandese Randstad Professionals e l'Alta Scuola di psicologia Agostino Gemelli dell'Università Cattolica di Milano, è emerso a tal proposito che il 96%

---

<sup>1</sup> Instaurati dai primissimi fondatori dell'azienda e trasmessi per inerzia ai membri della stessa, rappresentano il substrato della cultura organizzativa che ne tutela la sopravvivenza: essi non sono osservabili ma impliciti, scontati e tendenzialmente resistenti al cambiamento (Schein, 1983)

<sup>2</sup> L'indagine statistica menzionata fa riferimento all'*HR Trends and Salary Survey* rivolta a HR, CEO, CFO, HRD di aziende dei settori industria e servizi

degli intervistati concorda sul fatto che quando i valori personali e la cultura organizzativa collimano tra loro, vi è una soddisfazione lavorativa maggiore (HR Trends and Salary Survey 2017).

Sostanzialmente, anche attraverso la tipologia dei metodi di selezione scelti dall'organizzazione, i candidati hanno la possibilità di ricevere delle informazioni in merito alla cultura dell'organizzazione che può condizionare la loro volontà di lavorare all'interno (Gkorezis et al., 2021): l'87% degli intervistati dell'indagine sopra menzionata ha dichiarato che la scelta di entrare all'interno di un'azienda è estremamente condizionata dall'allineamento con la cultura organizzativa che risiede alla base della stessa (HR Trends and Salary Survey 2017, n.d.)

Dunque, l'azienda dovrebbe orientarsi verso ciò che risulta più funzionale a raggiungere gli obiettivi ma che al tempo stesso rispetti la sua cultura: ad esempio, se si pensa a delle culture organizzative tendenzialmente stabili come quella burocratica e della missione (Denison & Mishra, 1995) in cui vi è un elevato rispetto delle regole e prassi consolidate, si potrebbe ipotizzare che l'allontanamento rispetto all'approccio routinario e l'avvicinamento a nuove metodologie di recruiting, potrebbe non collimare con la cultura dell'organizzazione.

## 1.6 Un confronto con le metodologie convenzionali

In uno studio recente (Gkorezis et al., 2021) è stato effettuato un confronto tra un metodo di selezione tradizionale attraverso la somministrazione di un questionario valutante le competenze trasversali (resilienza, adattabilità, decision making e flessibilità) e uno gamificato che andasse a misurare le stesse competenze in un gruppo di controllo e uno sperimentale (Gkorezis et al., 2021) attraverso, per l'appunto, elementi di gaming (come avatar) per individuare quale, tra i due, avesse effetto sull'attrattiva organizzativa da parte dei candidati (Gkorezis et al., 2021).



I risultati dello studio hanno evidenziato che esiste una correlazione positiva tra i metodi di valutazione gamificati e l'attrattiva organizzativa (Gkorezis et al., 2021): perché è importante considerare questo aspetto?

Anzitutto, occorre tener presente che il grado di attrattiva dell'organizzazione sollecita l'interesse del candidato, il quale è tendenzialmente più propenso a direzionarsi verso un'azienda che abbia una buona reputazione, che riesca a fidelizzare i clienti e che si distingua dalle altre presenti sullo scenario per una serie di elementi innovativi (Gkorezis et al., 2021)

Come affermano Chow e Chapman (2013), questo aspetto ha delle conseguenze sulle reazioni positive tra i candidati, i quali risultano significativamente coinvolti e indirizzati sugli aspetti che risultano rilevanti per l'organizzazione (Chow & Chapman, 2013) : da questo punto di vista, secondo gli autori, la recruiting gamification potrebbe essere vista come un elemento che riesce a persuadere i candidati (Chow & Chapman, 2013) attraendoli, e dunque a incidere sull'aspetto decisionale (Chow & Chapman, 2013)

Quest'ultimo aspetto citato ha assunto un'importanza non indifferente all'interno del settore di selezione: infatti, nel momento in cui un candidato deve compiere una scelta, tiene conto anche dei livelli di equità, giustizia e motivazionali che capta dall'organizzazione presa in considerazione (McCarthy et al., 2017b)

Tuttavia, l'effetto positivo illustrato si verifica principalmente (e in alcuni contesti solo esclusivamente) quando i candidati hanno un'esperienza di gioco significativa, in quanto, in presenza di candidati che ne siano privi, i metodi sopra illustrati non mostrano alcuna differenza lampante (Gkorezis et al., 2021)

Eppure, uno dei limiti che spesso emerge dai tradizionali metodi di valutazione e selezione è il cosiddetto bias di desiderabilità sociale (Corbetta, 2003), ovvero fornire delle risposte che non sono il riflesso di un pensiero realistico ma quelle che, dal punto di vista del soggetto, sono

“socialmente più accettabili” rispetto ad altre (Corbetta, 2003): questo perchè spesso i candidati hanno già un’ idea di quelle che saranno le domande poste e di conseguenza elaborano anticipatamente le risposte da poter dare(Corbetta, 2003); l’efficacia della recruiting gamification risiede proprio nella riduzione delle stesse in quanto il gioco permette di far emergere un comportamento più trasparente e disinibito, e, di riflesso sulla veridicità delle previsioni fatte rispetto alla prestazione lavorativa (Armstrong et al., 2016)

## 1.7 I vantaggi e i limiti della selezione digitale

Rispetto alla panoramica illustrata, sulla base della letteratura scientifica, si farà riferimento ai vantaggi e ai limiti relativi all'utilizzo delle procedure di selezione digitale riguardando, nello specifico, le tecniche di gamification nel recruiting applicato in azienda.

La revisione sistematica di Woods e collaboratori (2020) riconosce la diffusione e il largo utilizzo delle tecniche di selezione digitale al passo dell’innovazione tecnologica e ne identifica i vantaggi (Woods et al., 2020b): velocità e semplicità nell’applicazione, coinvolgimento e divertimento da parte dei candidati, riduzione della distanza fisica e del pregiudizio (Suen et al., 2019)

Tuttavia, al tempo stesso, individua alcuni limiti significativi.

In primo luogo, ad oggi, vi sono poche prove a supporto della validità di costruito<sup>3</sup> implicata nel passaggio dalle tecniche tradizionali a quelle digitalizzate e gamificate rispetto alla misurazione (Woods et al., 2020b) Inoltre, è stato attenzionato il discorso relativo alla privacy: nel momento in cui i recruiter usufruiscono delle informazioni del candidato presenti

---

<sup>3</sup> Essa permette di comprendere se il test misura effettivamente il costrutto teorico che intende misurare, nel senso che “*i vari item devono corrispondere alla teoria di riferimento e il punteggio ottenuto deve essere l’indicatore del costrutto*” (Di Nuovo, 2008, p.25)

sui social (soprattutto informali), che potrebbero anche essere di carattere più “intimo”, quest’ultimo potrebbe percepire la violazione (Black et al., 2015)

In risposta a quest’ultimo punto deficitario, sappiamo che nel 2018 l’UE ha elaborato il Regolamento generale sulla protezione dati, un documento normativo rivolto a tutte le aziende europee nell’ottica di tutelare la privacy degli individui rispetto ai dati personali (McCarthy et al., 2017c): come sottolineato da Leggatt (2010) e Wright (2014) in alcuni paesi (come la Germania) servirsi della comunicazione digitale per estrapolare le informazioni del candidato costituisce una violazione della privacy (McCarthy et al., 2017c).

### 1.7.1 I vantaggi della Recruiting Gamification

Tendenzialmente, idee mosse da scetticismo, si chiedono se il mondo della gamification possa essere considerato in modo serio e professionale all’interno del contesto organizzativo e del recruiting, visto che l’idea predominante in passato era correlata al fatto che il gaming fosse un elemento prettamente ed esclusivamente basato sul divertimento al pari del concetto di intrattenimento (Herger, 2014) per rispondervi, Werbach e Hunter (2012) hanno individuato due motivazioni che dipingono l’utilità, la professionalità e l’innovatività della gamification: l’engagement e la sperimentazione (Werbach & Hunter, 2012)

Per quanto riguarda l’engagement, è stato scientificamente provato che le dinamiche del gaming attivano nel cervello la dopamina, neurotrasmettitore basato sul sistema del piacere (Werbach & Hunter, 2012): di conseguenza, la gamification contribuisce all’incremento motivazionale da parte del candidato attraverso attività piacevoli e originali (Werbach & Hunter, 2012).

Per quel che concerne la sperimentazione, invece, è emerso che la gamification dà alle aziende la possibilità di allontanarsi dalle tecniche convenzionali rigide e standardizzate dando ai soggetti candidati la possibilità di sperimentare metodologie anticonvenzionali per superare

le prove proposte (Werbach & Hunter, 2012): ciò rappresenta una risorsa per l'organizzazione che si colloca all'interno di un contesto sempre più competitivo e in cui vi è la necessità di emergere (Reeves & Read, 2009) Werbach e Hunter (2012) hanno inoltre espresso che, affinché la gamification aziendale possa essere efficace, deve avere alla base alcuni elementi come il team working, problem solving, creatività, originalità e raggiungimento di obiettivi (Werbach & Hunter, 2012)

Di fatto, la recruiting gamification costituisce un ottimo ponte di collegamento e collaborazione tra la psicologia del lavoro e dell'organizzazione e altre discipline come l'economia o l'informatica (Nikolaou, 2021)

#### *1.7.1.1 I vantaggi per il recruiter e per il candidato*

Considerando che il processo di recruiting può diventare lungo, oneroso e faticoso si cerca sempre più di servirsi di metodologie che possano giocare a favore del lavoro svolto dai recruiter e apportare dei benefici al candidato.

Anzitutto, nel recruiting gamificato vi è un significativo risparmio di tempo rispetto ai metodi convenzionali: in questi ultimi, infatti, vi è un elevato investimento temporale nella lettura dei CV, spesso inviati senza un reale interesse da parte del candidato (Argentero & Cortese, 2021); nel primo caso, invece, si riesce ad effettuare una valutazione impiegando minor tempo grazie ad una fase di scrematura che emerge spontaneamente nel corso del gaming.

Il guadagno spazio-temporale si dispiega anche nel fatto che la recruiting gamification avviene online e questo permette al recruiter di valutare il candidato indipendentemente dal luogo in cui si trova e dalla distanza, non avendo la necessità di effettuare la valutazione personalmente.

Al tempo stesso, però, visto che ci si aspetta che la gamification nel recruiting riduca i tempi necessari a concludere il processo di selezione, ciò potrebbe creare nel dirigente un'aspettativa nei confronti di chi esegue il processo di selezione relativamente al fatto che quest'ultimo

venga portato a termine il prima possibile, generando in tal modo una “pressione” nei suoi confronti (Cortese & Del Carlo, 2017) ; questa casistica è stata però messa in discussione in altri studi ed è stato rilevato che, in realtà, i limiti temporali non potrebbero essere ridotti oltre una certa soglia, perché altrimenti non potrebbe essere auspicato un risultato ottimale (Cortese & Del Carlo, 2017).

In secondo luogo, i recruiter, che devono essere provvisti di affidabilità e informatività (Potočnik et al., 2021), piuttosto che circoscrivere la conoscenza delle competenze del candidato alla lettura dei CV, che spesso illustrano poche informazioni su ciò che il candidato riesce a fare in maniera effettiva ( Petruzzi, 2015) o a quanto viene dichiarato in maniera autoreferenziale nel corso del colloquio conoscitivo, possono servirsi della simulazione di una realtà virtuale per verificare le soft skill del candidato (come il decision making, il problem solving, pensiero creativo...) e come questi riescano a gestire una situazione di pressione lavorativa, così da fare delle previsioni rispetto al suo comportamento in azienda.

Un ulteriore elemento vantaggioso legato al suo utilizzo riguarda la possibilità di eliminare quegli elementi che, tendenzialmente, potrebbero emergere in un contesto tradizionale, come giudizi soggettivi o discriminazioni (Argentero & Cortese, 2021): nel caso del recruiting gamificato, infatti, la piattaforma si estranea da qualsiasi forma di pregiudizio, indagando esclusivamente la performance del candidato indipendentemente dal suo genere, età, nazionalità (Argentero & Cortese, 2021).

Dal canto suo, il candidato, che ha il diritto di percepire equità nel processo di selezione (Potočnik et al., 2021) verrà valutato sulla base del punteggio ottenuto, tempo impiegato e livello raggiunto: ne trarrà così beneficio in termini di rafforzamento delle proprie skills, in termini di familiarizzazione con i compiti che riguardano l'eventuale mansione da svolgere e nel modo in cui percepisce emotivamente il contesto di valutazione (Potočnik et al., 2021).

Cosa si intende in tal senso?

È chiaro che un contesto che richiede un qualche tipo di valutazione o selezione genera un certo livello di stress e nervosismo da parte di chi si ritrova ad affrontarlo, ma l'utilizzo del gaming che si serve di elementi divertenti e stimolanti, riesce tendenzialmente ad ammortizzare il livello di ansia del candidato permettendo di performare e mostrare le reali capacità (Potočnik et al., 2021)

Per l'azienda, inoltre, la Recruiting Gamification rappresenta un mezzo attraverso il quale ha la possibilità di distinguersi da potenziali concorrenti sul mercato: viene così trasmessa l'immagine di un contesto lavorativo "riconoscibile" per le sue peculiarità, ovvero orientato al futuro, che cattura l'attenzione del candidato (soprattutto i più giovani) che, dovendo scegliere tra innumerevoli opportunità, preferisce aggrapparsi a qualcosa che si distingue dal resto in termini di innovatività.

## 1.8 I limiti del reclutamento gamificato

Nei precedenti paragrafi è stato fatto riferimento al concetto di motivazione estrinseca ed intrinseca contemplata nell'utilizzo della gamification: una critica da parte di alcuni progettisti di giochi si è mossa giusto in questa direzione sostenendo che vi è una sostituzione della motivazione intrinseca con quella estrinseca, nel senso che, dal loro punto di vista, il motivo per cui il soggetto si

impegna nell'attività gamificata coincide con la consapevolezza che potrebbe ottenere un esito positivo in termini di premio, badge anziché farlo poichè la trova appagante o intrigante (Korn & Schmidt, 2015).

Un ulteriore elemento di dibattito concerne la progettazione di esperienze gamificate per anziani: è chiaro che, in tal senso, bisogna considerare simultaneamente l'inesperienza rispetto ai dispositivi tecnologici e la riduzione dei processi cognitivi, quali memoria, velocità di elaborazione, ragionamento, tipici dell'invecchiamento (Gerling et al., 2010)

L'aspetto economico, inoltre, non dovrebbe essere sottovalutato: i costi iniziali elevati per l'ideazione e la realizzazione di software per piattaforme gamificate, infatti, potrebbero impattare sul patrimonio economico dell'azienda.

Tuttavia, sarebbe opportuno cogliere i costi iniziali come un investimento di cui si beneficerà a lungo termine: difatti, come illustrato precedentemente, le piattaforme gamificate riescono a ridurre i costi operativi anche nel breve termine durante il processo di recruiting, a differenza dei metodi tradizionali che si rivelano economicamente più dispendiosi anche nel *time to hire*<sup>4</sup>.

Secondo quanto emerso dall'Università di Chicago, negli ultimi anni le aziende hanno impiegato sempre più tempo ad effettuare delle assunzioni (in media 25 giorni lavorativi), elemento che si accentua nelle aziende con un numero di dipendenti superiore (Weber & Feintzeig, 2014) e comporta il concreto rischio di perdere un numero non indifferente di candidature; in virtù di questa panoramica, dunque, subentra l'esigenza di farsi accompagnare dalle nuove tecnologie.

Il "lato oscuro" della gamification, ovvero quei suoi aspetti che possono impattare in maniera negativa, è stato messo in discussione nel 2015 da Tracey, il quale, dopo esser stato infastidito dalla visione del cortometraggio di un gioco, "Sight" (Tracey, 2015), in cui il giocatore riceveva dei punteggi in base al modo in cui affettava un cetriolo (dal suo punto di vista "poco divertente" e "giudicante"); la sua riflessione si struttura in alcuni punti chiave:

- "La vita non può essere paragonata al gioco" (Tracey, 2015): sebbene all'interno del gioco gli elementi costituenti (punti, classifiche, premi) abbiano un ruolo significativo, nella vita reale non accade lo stesso, motivo per il quale la ragione che spinge gli individui a portare a termine un compito non è relata alle ricompense virtuali (Tracey, 2015)

---

<sup>4</sup> È un elemento del processo di selezione che indica il numero dei giorni che intercorrono dal primo contatto con il candidato al momento in cui viene accettata l'offerta di lavoro

- “I giochi possono banalizzare serie problematiche” (Tracey, 2015): se, da una parte, i giochi costituiti su uno sfondo che rispecchia delle problematiche reali che concernono, ad esempio, un particolare periodo storico o un contesto sociale specifico, possono risultare educativi, al contempo si potrebbe rischiare, però, di sminuirle a causa della connotazione ludica (Tracey, 2015)
- “I giochi possono consolidare una mentalità sbagliata” (Tracey, 2015): se è vero che all’interno del gioco i punti e le classifiche riescono a fomentare l’interesse e la competitività del giocatore, tuttavia, bisognerebbe chiedersi se questo riesce ad essere funzionale nei contesti di vita reale; all’interno di un’azienda, ad esempio, ciò potrebbe innescare conflitto e competitività tra i dipendenti con conseguenti ripercussioni sulla stabilità del clima organizzativo (Tracey, 2015)
- “La motivazione può essere contaminata dal gioco” (Tracey, 2015): occorrerebbe tenere a mente che non tutti gli individui hanno desiderio di cimentarsi nel gioco: pertanto, se si spingesse qualcuno a giocare pur non avendo voglia di farlo, potrebbe demotivarsi; se, al contrario, si fomentasse una persona già propensa a farlo, il divertimento potrebbe diventare l’unico scopo per cui si cimenta, accantonando i reali obiettivi alla base (Tracey, 2015).
- “I giochi sono strettamente connessi all’attività del gioco” (Tracey, 2015): a prescindere dalle ragioni che spingono qualcuno ad intraprendere il gioco, si rischierà spesso di trovare qualcuno che si cimenta nel gioco esclusivamente con l’intento di vincerlo (Tracey, 2015)

A seguire, una revisione sistematica condotta da Hyrynsalmi e collaboratori (2017) ha delineato particolari aspetti critici che si concentrano, principalmente, sul panorama etico (Hyrynsalmi et al., 2017): ci si è chiesti, dunque, quale potrebbe essere il corretto utilizzo



delle piattaforme gamificate con i dipendenti che mostrano vulnerabilità o sofferenza rispetto ai giochi d'azzardo (Hyrynsalmi et al., 2017); se sia giusto o meno avere una fiducia totale nei confronti della tecnologia (Hyrynsalmi et al., 2017); o ancora, in quali ambiti esse non possono trovare applicazioni poiché sarebbe troppo rischioso servirsene (Hyrynsalmi et al., 2017) (ad esempio nel lavoro paramedico).

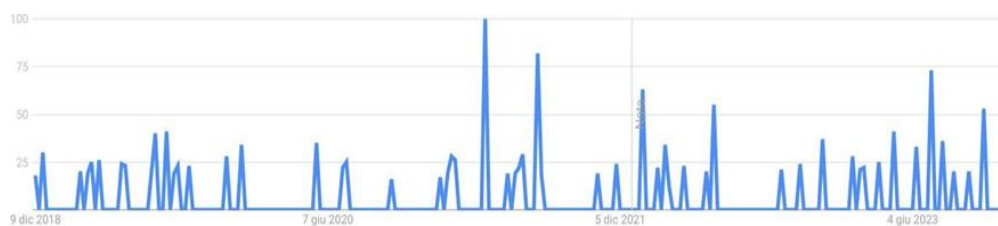
Un ulteriore aspetto critico è emerso dal report “Executive Summary Big Games Hunters, Why HR Directors are Missing the Target” di Browning pubblicato nel 2016 (Everett, 2015): pur riconoscendo il fatto che la gamification risultasse innovativa e interessante (52%), una parte degli HR intervistati pensava che fosse non fosse semplice utilizzarla (Everett, 2015); inoltre, il 44% degli intervistati ha dichiarato che il suo utilizzo avrebbe cozzato con la propria azienda sia perché in contrasto con la cultura organizzativa che per i costi non indifferenti (Everett, 2015).

Nonostante vi siano molti dubbi nei confronti della gamification essendo un fenomeno recente, le aziende ed imprese che ad oggi ne beneficiano stanno ottenendo grandi risultati: pensiamo a Samsung, Deloitte, Microsoft (Werbach & Hunter, 2012) ; il punto, dunque, non è quello di evitare categoricamente l'introduzione di tecnologie all'interno dell'assetto del recruiting, ma avere consapevolezza rispetto ai contesti lavorativi in cui potrebbe essere introdotta facendo un'attenta analisi sulla pianificazione del suo utilizzo, effettuando un monitoraggio periodico sulla base di costi-benefici.

## 1.8 Il panorama della Gamification in Italia

Avendo delineato una prospettiva a livello globale del concetto di gamification,

sarebbe interessante comprendere quale sia l'andamento in Italia.



*Figura 1- Grafico Tratto da Google Trends*

Osservando questo grafico, è possibile osservare, nell'asse orizzontale, l'evoluzione dell'interesse nei confronti della gamification nel corso degli ultimi 5 anni, e, nell'asse verticale, la percentuale delle volte in cui è stata fatta una ricerca online sul costrutto.

Ciò che emerge dal grafico è che, sicuramente, vi è stato un continuo e graduale incremento di interesse nel corso del tempo che ha raggiunto il picco nel 2020: questo dato risulta interessante in virtù del periodo di emergenza Covid-19 che ha sicuramente rivoluzionato il modo di operare di parecchie aziende; la gamification in azienda, di fatto, si è rivelata particolarmente utile in tempo di smartworking sia nell'ambito della formazione del personale che nell'ambito del recruiting online.

Da una ricerca condotta nel 2017, frutto della collaborazione tra Wingage e il gamification designer Fabio Viola, nota come prima indagine italiana centrata sull'applicazione della gamification in rapporto all'employee engagement, è emerso che l'area aziendale in cui la gamification viene maggiormente applicata risulta essere quella delle Risorse Umane (46%), seguita da altri settori come quello delle Vendite (Viola, 2015).

Dall' HR Trends and Salary Survey (2017) a cui si è fatto precedentemente riferimento, uno degli aspetti analizzati è l'HR Gamification: una parte di questa indagine, infatti, si è focalizzata su quanto, in Italia, gli HR conoscano questo strumento e ne riconoscano l'utilità (HR Trends and Salary Survey, 2017)

È emerso che un numero relativamente contenuto di HR intervistati lo conosce in maniera approfondita e ne riconosce l'utilità soprattutto nell'area di engagement delle risorse interne (come la sensibilizzazione

agli obiettivi aziendali) e nel training on the job (HR Trends and Salary Survey, 2017) ; per quanto concerne

la sua utilità, il 65% degli intervistati ritiene che l'applicazione della gamification al recruiting sia sicuramente uno strumento utile, attuale e innovativo che però non è in grado di sostituire le tecniche tradizionali soprattutto in termini di "relazionalità diretta", motivo per il quale concordano sulla possibilità di affiancarlo alle stesse (HR Trends and Salary Survey, 2017.)

Alla luce di quanto emerso, bisogna considerare che la gamification in termini strumentali è stata concretamente introdotta in tempi recenti nell'ambito del recruiting, e il tutto viene confermato dal fatto che una limitata percentuale di HR ne abbia conoscenza approfondita (HR Trends and Salary Survey, 2017.): lasciando uno spiraglio sul futuro, occorrerebbe forse dare ulteriori possibilità di applicazione per verificarne l'efficacia ed acquisire maggiore conoscenza e dimestichezza per auspicare un utilizzo maggiore ed efficiente, senza accantonare l'importanza dell'aspetto relazionale o abbandonarsi ad un entusiasmo eccessivo nei confronti della tecnologia.

## Considerazioni finali

Riflettendo sul panorama della letteratura scientifica, è tendenzialmente complesso stabilire in modo categorico se all'interno di un'azienda risulta più funzionale, a livello globale, un processo di selezione e recruiting convenzionale o digitale-gamificato.

Sarebbe più opportuno, probabilmente, analizzare singolarmente contesti e casistiche: se si pensa, ad esempio, a quei contesti di selezione in cui il contatto interpersonale è fondamentale (come quello medico), sarebbe più opportuno servirsi di colloqui tradizionali anziché digitali (Zibarras et al., 2018); diversamente, in un contesto informatico o ingegneristico in cui, di base, bisognerebbe avere dimestichezza con la tecnologia, l'utilizzo della gamification potrebbe essere in linea con la cultura organizzativa.

Dal punto di vista globale, invece, bisognerebbe tener conto di come e quanto l'esposizione tecnologica si innesca da un paese all'altro: se si pensa, ad esempio, ai paesi in via di sviluppo, è chiaro che le difficoltà incontrate dal candidato nell'utilizzo della gamification risultano non indifferenti generando un atteggiamento arrendevole o addirittura rinunciatario (Woods et al., 2020b)

Pertanto, come suggerito da Woods e collaboratori (2020), piuttosto che pensare ad un "aut..aut" tra i formati convenzionali e gamificati, sarebbe opportuno inaugurare, sullo sfondo di un'epoca digitalizzata, un piano di ricerca sui processi di selezione che tenga conto di entrambi, e che quindi punti all'utilizzo collaborativo tra i metodi digitali e tradizionali(Woods et al., 2020b)

## Capitolo 2

### **L'acquisizione di Talenti in azienda attraverso il Reclutamento Gamificato**

Nel capitolo precedente si è fatto riferimento all'utilizzo della gamification all'interno del processo di reclutamento come strumento alternativo ai metodi di selezione tradizionali nel rispetto della cultura organizzativa del contesto aziendale considerato.

Constatate una serie di opportunità che giocano a favore del recruiter e del candidato, sarebbe opportuno cogliere l'esigenza, da parte dell'azienda, di emergere sulla concorrenza servendosi di risorse che permettano di reclutare e mantenere potenziali talenti (Tyagi, 2012) che possano renderla, di conseguenza, distinguibile sul mercato.

Attraverso il processo di reclutamento gamificato, infatti, la ricerca del candidato non viene prettamente circoscritta alla messa in atto delle sue competenze tecniche<sup>1</sup>, ma anche e soprattutto delle cosiddette "soft skills", che lo rendono risorsa ed elemento unico per l'azienda (Carlotto, 2017) e gli permettono di conseguire delle performance di livello qualitativamente più elevato (Carlotto, 2017).

L'organizzazione, pertanto, ha un duplice compito: reclutare quei candidati che, dotati di peculiari soft skills, rappresentino un guadagno su cui investire, e, al tempo stesso, occuparsi di trattenerli all'interno della stessa offrendo delle proposte di valore.

L'obiettivo del presente capitolo sarà dunque quello di attenzionare questa sfaccettatura del reclutamento gamificato; nello specifico, dopo aver conferito una definizione del concetto di talento, si osserveranno le competenze trasversali che lo costituiscono per poi trattare la tematica relativa alla Talent Acquisition, elemento centrale del suddetto capitolo, con riferimento alle strategie di applicazione e il rapporto con il Reclutamento Gamificato e i vantaggi di cui l'azienda usufruisce.

## 2. Il concetto di Talento

Prima di illustrare il modo in cui le aziende possono reclutare e trattenere potenziali talenti, sarebbe opportuno conferire una definizione di ciò che si intende per “talento”.

Il termine ha origini molto antiche: la prima definizione risale infatti al concetto di peso, a cui seguì quella moneta, nello specifico il “talento d’argento” di cui si servivano i popoli della Mesopotamia (Tansley, 2011).

La rappresentazione del talento inteso come “tesoro”, “ricchezza” si è successivamente consolidata tra il tredicesimo e sedicesimo secolo, quando esso è stato accostato all’inclinazione del soggetto, alle sue attitudini, doti e capacità naturali (Tansley, 2011).

Negli anni Ottanta, come affermato da Jackson e Butterfield nel 1986, “essere una persona dotata di talento” (Tansley, 2011) in un contesto non ancora evoluto dal punto di vista tecnologico, significava, come affermavano anche Heller e collaboratori (2000) anche detenere un livello di competenza superiore a quello dei colleghi del proprio ambiente di lavoro, ad esempio detenendo una buona manualità pratica o capacità di calcolo (Tansley, 2011)

Nel panorama contemporaneo, alcuni autori differenziano diverse tipologie di talento rispetto all’ambito specifico in cui si dispiegano, accomunate però dalla loro natura tendenzialmente innata, e che risultano significative nella previsione delle prestazioni lavorative successive (Sloboda & Marvin, 1988)

A tal proposito, Gagnè (2000) afferma che il talento è peculiarità di alcuni individui che detengono delle capacità che permettono loro di differenziarsi in maniera significativa in un ambito specifico e che emerge nel momento in cui l’individuo apprende qualcosa a seguito di un’esperienza (Gagné, 2000; Tansley, 2011).

Nello specifico, dunque, come viene definito il talento all’interno delle organizzazioni?

Secondo Tansley e collaboratori (2007) non vi è ancora molta chiarezza sul termine, il quale può essere inteso in maniera

diversa a dell'organizzazione presa in considerazione e di come questa ne formuli il significato sulla base del lavoro svolto (Tansley, 2011) potrebbero esistere delle differenze, ad esempio, nel modo in cui una piccola azienda intende un talento rispetto a come lo giudica una multinazionale (Tansley, 2011): questo aspetto è stato approfondito attraverso una ricerca condotta dalla CIPD e Mercer nel 2007 che ha messo a confronto il diverso modo di intendere il talento da parte di un ristorante, il quale associava il concetto di talento con quello di creatività, di Google, che lo associava all'inventiva da quello di una multinazionale, che reputa il talento come l'abilità detenuta dal soggetto nel distinguersi dal resto e riuscire a fronteggiare le sfide che gli si presentano (CIPD & Mercer, 2010; Tansley, 2011)

In linea generale, può essere considerato talento una persona che primeggia con le sue capacità sugli altri senza la necessità di ricorrere a particolari sforzi (Thorne & Pellant, 2006) e che detiene, simultaneamente, specifici aspetti comportamentali, conoscenze, abilità, competenze e capacità cognitive (Tansley, 2011) al di sopra di ciò che ci si potrebbe abitualmente aspettare.

È stato confermato, inoltre, il fatto che il talento riesca in qualche modo ad impattare sul contesto organizzativo mediante specifici effetti (CIPD & Mercer, 2010) : l'azienda, di fatto, nel reclutamento di talenti, riconosce sia gli aspetti vantaggiosi nella misura in cui detiene al suo interno delle risorse brillanti che riescano a valorizzarla, ma anche i limiti rispetto all'esclusione a cui potrebbero essere soggetti e alle posizioni marginali che potrebbero ricoprire a causa dell'avversione da parte dei colleghi (generalmente coloro i quali hanno alti livelli produttivi/prestazionali ma bassi in termini di potenziale).

Di fronte ad uno scenario simile, l'organizzazione potrebbe optare di riunire e circoscrivere i propri talenti in un "pool" (Tansley, 2011) affibbiando loro incarichi ad hoc differenti, che vanno dal

finanziamento al reclutamento interno, ad esempio, o che puntino alla dirigenza.

Di “pool di talenti” si fa riferimento nella "War for Talent"(Foulon & Handfield-Jones, 1998) , espressione che indica una “guerra di talenti” tra aziende che operano all’interno di uno stesso settore e che cercano di reclutare e fidelizzare i migliori dipendenti (talenti, per l’appunto) al fine di concorrere e primeggiare sul mercato (Foulon & Handfield-Jones, 1998).

Come affermato da Chapman e Gödöllei (2017) attraverso il processo di reclutamento gamificato e, in generale, elettronico-digitale, le organizzazioni possono godere di un pool di candidati più ampio (Chapman & Gödöllei, 2017) ; questo, di conseguenza, si ripercuoterà positivamente sull’organizzazione nella misura in cui vi sarà più probabilità di individuare dei dipendenti che riescano ad adattarsi alla sua cultura e ai suoi valori (Johnson & Stone, 2019).

Tenuto conto dell’aspetto definitorio illustrato, occorrerebbe sottolineare un elemento essenziale: non basta dunque essere una persona di talento ma occorre essere motivati a lavorare duramente per non renderlo sterile.

## 2.1 Le competenze trasversali

Come affermato in precedenza, è ormai certo che le aziende debbano impegnarsi attivamente per reclutare in modo riconoscibile rispetto a quanto proposto dalla concorrenza e, al tempo stesso, individuare delle modalità per motivare e trattenere i candidati al loro interno.

Nello specifico, oggetto di ricerca dell’azienda è il candidato motivato, disponibile, competente e che mette in pratica le sue competenze trasversali, definite anche “soft skills”, ovvero, come espresso da Pezzoli (2017) *“l’insieme delle conoscenze e delle relative abilità/capacità personali riferite a come re-agire in modo consapevole agli stimoli che percepiamo nelle situazioni vissute”*. (Pezzoli, 2017, p.14 )



È ormai assodato, infatti, che *“le conoscenze e l’esperienza tecnica non sono più sufficienti per conseguire un ottimo risultato professionale”* (Carlotto, 2017, p.31) ed è proprio per questo che è opportuno che il candidato, presa consapevolezza, cerchi di potenziare le sue competenze trasversali per distinguersi dagli altri concorrenti e avere successo.

Infatti, a conferma di quanto affermato, è ormai palese che vi sia uno stretto legame tra il talento e le competenze trasversali: una persona di talento, infatti, affinché

venga definita tale, è necessario che possieda, oltre le competenze tecnico- professionali, delle suddette competenze trasversali o “soft skills” che lo rendano un elemento appetibile nel processo di reclutamento.

È fondamentale, oltretutto, che vi sia un allineamento tra le soft skills dei reclutati e la cultura dell’organizzazione: le prime, infatti, devono collimare con i valori che stanno alla base dell’azienda così da incentivare la sua crescita e il suo sviluppo perché altrimenti si rischierebbe di accettare dei comportamenti che espongono al rischio la vita dell’organizzazione (Pezzoli, 2017)

Una delle prime classificazioni delle soft skills risale al 1982, quando Boyatzis ha individuato una serie di competenze trasversali di cui non potevano non disporre i manager affermati: orientamento all’efficienza, attenzione all’influenza esercitata, proattività, assumersi la responsabilità delle proprie azioni, fiducia in sé, comunicazione, concettualizzazione, uso diagnostico dei concetti, utilizzo del potere sociale e gestione delle dinamiche di gruppi (Gunz, 1983)

Di recente, il World Economic Forum (2023) ha pubblicato il report “Future of Jobs”, in cui è stato dichiarato che le soft skills richieste ai candidati e ai dipendenti siano in grado di ausiliare l’azienda a rispondere in modo adeguato ai cambiamenti tecnologici e all’automazione



Figura 2- tratta da “World Economic Forum”, “Future of Jobs Report 2023”

Nello specifico, dal report è emerso che entro il 2027 si auspicherebbe a sviluppare dieci competenze trasversali: tra queste vi sono il *pensiero creativo* e il *pensiero critico*, schedati tra le core competence delle aziende.

A seguire, vengono individuate *l’alfabetizzazione digitale*, la *curiosità* e la *formazione continua*, tre competenze inerenti all’ autoefficacia (resilienza, flessibilità e agilità), *pensiero sistematico*, *intelligenza artificiale e big data*, *motivazione e consapevolezza di sé*, *talent management* e *orientamento al cliente*.

La consapevolezza di sé è basilare nella misura in cui rende il candidato “attivo”: infatti, quando il soggetto ottiene piena consapevolezza delle sue competenze e del suo talento, piuttosto che accontentarsi di un impiego che magari lo soddisfa economicamente ma non relativamente alle sue aspettative e ambizioni, si mette alla ricerca di una posizione lavorativa che gli permetta di conseguirla.

Potrebbe essere reclutato, inoltre, quel candidato che detiene *team working, comunicazione chiara e assertiva, ascolto attivo*.

## 2.2 La Talent Acquisition in azienda

Il termine “Talent Acquisition” indica, letteralmente, “l’acquisizione del talento” attraverso strategie di reclutamento che permettano di selezionare, nel minor tempo e costi, e trattenere candidati che rappresentano una risorsa per l’azienda (Randstad, 2015)

A differenza del passato, la scelta del candidato da reclutare non è più circoscritta al singolo o ai pochi in una dinamica di out-out per via della ristretta disponibilità sul mercato, ma si è ispessita di fronte a innumerevoli candidati che detengono adeguate competenze, sia soft che hard, da poter mettere a servizio dell’azienda e che rendono così la scelta difficile e meticolosa.

Questo implica il fatto di rivedere le esigenze dell’azienda e del mercato del lavoro

in linea con le risorse disponibili (Randstad, 2015).

È stata palesata una correlazione positiva tra la soddisfazione lavorativa dell’individuo e la sua permanenza all’interno dell’azienda (Mobley, 1977): più il dipendente reclutato è soddisfatto del proprio lavoro, maggiore sarà il tempo di permanenza all’interno dell’organizzazione (Mobley, 1977)

Tuttavia, occorre riconoscere che un enorme fetta del merito debba essere attribuita alle nuove strategie di reclutamento virtuali che non solo mettono il candidato nella posizione di poter dimostrare le proprie skills in fase embrionale ma lo rendono anche “passivo” (Shand, 2020,, con accezione positiva del termine, ovvero in una posizione “ricettiva” rispetto all’opportunità lavorativa che gli si presenta (Shand, 2020).

L’attrattività da parte dell’organizzazione viene in qualche modo siglata dalla proposta di valore da parte dell’azienda nei confronti del dipendente, da cui assorbe competenze e conoscenze (Minchington, 2006), mediante la quale gli vengono offerti benefici e vantaggi, una

sorta di “promessa” che viene sancita e che rende l’azienda unica fra tante per ciò che è in grado di offrire (Minchington, 2006).

Da uno studio condotto da Mc Kinsey e collaboratori (2001) in cui sono state coinvolte grandi aziende americane specializzate in settori differenti, è emerso che *“Solo il 23% dei circa 6.000 dirigenti intervistati sono fortemente d'accordo sul fatto che le loro aziende attraggono persone di talento, e solo il 10% che mantengono quasi tutti i loro talenti più alti”*(Foulon & Handfield-Jones, 1998, p.48) inoltre *“il 16% crede che la loro azienda sappia chi sono i loro artisti più performanti”* (Foulon & Handfield-Jones, 1998, p.48 ) mentre *“solo il 3% riconosce nella propria azienda uno sviluppo efficace dei dipendenti e la capacità di licenziare coloro i quali performano in modo non eccellente”* (Foulon & Handfield-Jones, 1998, p.48 ).

Questi dati fanno sicuramente riflettere sul come bisognerebbe lavorare per potenziare il ruolo delle risorse umane e hanno posto l’interrogativo sul modo in cui l’azienda possa riuscire ad attirare il talento e a trattenerlo al suo interno (Foulon & Handfield-Jones, 1998) senza rischiare di diventare la sua seconda scelta: alla domanda posta, i dirigenti hanno risposto quasi all’unisono rispetto al fatto che, affinché questo possa accadere, è necessario creare e perfezionare la *proposta di valore* (Foulon & Handfield-Jones, 1998).

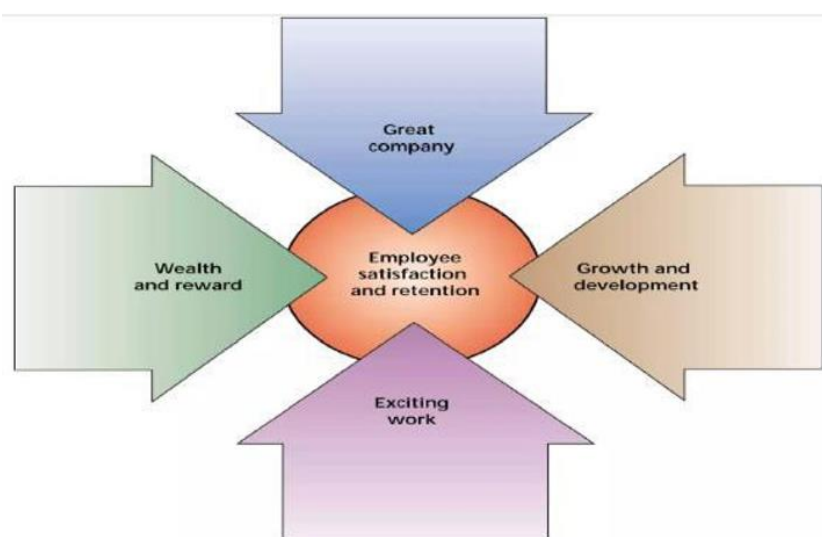


Figura 3 -tratta da "The War for Talent, Organization and Leadership practice"(Foulon & Handfield-Jones, 1998)

Secondo la società di consulenza di Mc Kinsey e collaboratori (2001) vi sono quattro elementi che caratterizzano la proposta di valore e che indicano le motivazioni per cui il candidato potrebbe scegliere un'azienda piuttosto che un'altra:

- “*Great company*” (Foulon & Handfield-Jones, 1998)ovvero “ottima azienda”: essere inseriti all’interno di un contesto lavorativo amministrato in modo funzionante, con una cultura organizzativa solida e ben definita, guidato da leader competenti, incide in maniera significativa sulla scelta del candidato (Foulon & Handfield-Jones, 1998)
- “*Growth and development*” (Foulon & Handfield-Jones, 1998)nel senso di “crescita e sviluppo”: essere inseriti all’interno dell’azienda ed essere retribuiti è un criterio necessario ma non sufficiente per detenere talenti, dal momento che questi necessitano di essere continuamente formati e soggetti ad un processo di crescita a 360 gradi(Foulon & Handfield-Jones, 1998);
- “*Exciting work*” (Foulon & Handfield-Jones, 1998)o “lavoro entusiasmante”: solo se il lavoro appassiona, stimola e motiva i dipendenti sarà possibile trattenerli e conseguire ottimi risultati a vantaggio dell’organizzazione in toto (McKinsey, 2001);
- “*Wealth and reward*”(Foulon & Handfield-Jones, 1998) , ovvero “ricchezza e ricompensa”: oltre alla retribuzione monetaria, l’azienda può ricompensare i dipendenti attraverso voucher o benefits (Foulon & Handfield-Jones, 1998)(automobile in comodato d’uso, telefono aziendale, promozioni da spendere nel tempo libero...)

È fondamentale, dunque, che venga messa in atto una strategia di attrazione specifica e ragionata, che delinei in maniera chiara, innanzitutto, quali sono le skills che l’azienda ricerca nel candidato e

soprattutto che utilizzi dei canali di reclutamento innovativi che possano invogliare il candidato (King et al., 2015): a tal proposito, rispetto a quanto illustrato nel precedente capitolo, si è visto come la recruiting gamification riesca a solleticare la curiosità e l'impegno del candidato che mostra le proprie competenze esonerato da stress e ansia da prestazione (King et al., 2015)

### 2.2.1 Strategie di Talent Acquisition

Nel 2017 la Society for Human Resources Management, un'organizzazione internazionale di professionisti dell'HR, dopo aver definito la Talent Acquisition come un processo che permette di attrarre e reclutare, all'interno delle organizzazioni, quelle persone che detengono il talento, ovvero le competenze giuste per ricoprire il proprio posto di lavoro grazie ai requisiti di cui predispongono (Scott Ferrin, 2017) ha elencato le sei strategie che caratterizzano un processo di acquisizione di talenti che possa essere definito efficace alla base di un'efficace strategia di acquisizione di talenti (Scott Ferrin, 2017):

- *Pianificazione della forza-lavoro* (Scott Ferrin, 2017): analizzare la forza lavoro dell'azienda è funzionale a comprendere e a lavorare sulle esigenze del personale ma anche a improntare gli obiettivi da conseguire nel rispetto della sua mission e vision (Scott Ferrin, 2017)
- *Costruzione del brand* (Scott Ferrin, 2017): il brand rappresenta per l'azienda un elemento di riconoscibilità, nel senso che se ne serve per attirare il candidato e per farsi conoscere e riconoscere in maniera chiara e coerente con la propria cultura (Scott Ferrin, 2017); essa può servirsi dei social media o del sito ufficiale come mezzi di divulgazione e conoscitivi (Scott Ferrin, 2017)
- *Trovare i candidati e reclutarli* (Scott Ferrin, 2017): rappresenta il momento di ricerca, che, come illustrato precedentemente, può essere interna o esterna a seconda degli strumenti utilizzati

- *Servirsi delle tecnologie per effettuare il reclutamento*(Scott Ferrin, 2017): l'utilizzo della tecnologia nel processo di reclutamento è dimostrato simultaneamente dalla recruiting gamification, che si serve per l'appunto dei videogames per identificare i candidati ideali a ricoprire il ruolo specifico di cui si necessita, ma anche da strumenti che sono frutto dell'intelligenza artificiale che guidano, attraverso degli algoritmi (R. D. Johnson & Stone, 2019)il processo di reclutamento dalle primissime fasi di selezione fino all'inserimento all'interno dell'azienda (Scott Ferrin, 2017)
- *Sviluppare un programma di onboarding* (Scott Ferrin, 2017):questo elemento è estremamente funzionale all'inserimento del dipendente in azienda e alla conoscenza della sua cultura organizzativa (Scott Ferrin, 2017); secondo l' SHRM esso dovrebbe protrarsi almeno un anno, affiancando al neoassunto la figura del mentore (Scott Ferrin, 2017)
- *Utilizzare i dati analitici* (Scott Ferrin, 2017): analizzare le competenze e le caratteristiche del candidato prima che faccia il suo ingresso all'interno dell'azienda può agevolare la stessa rispetto all'organizzazione del percorso che il candidato dovrà affrontare e alla sua formazione (Scott Ferrin, 2017)

### 2.3 Il Reclutamento Gamificato nell'acquisizione dei Talenti

Molto spesso si tende a intercambiare il processo di *Talent Acquisition* con quello di *Recruiting*: si tratta certamente di due costrutti diversi ma che in realtà sono strettamente connessi tra loro: infatti, se le aziende riescono ad attirare un numero cospicuo di candidati competenti, hanno in tal modo la possibilità di mettere in atto un processo di reclutamento e di selezione più selettivo che possa di conseguenza permettergli di acquisire al suo interno delle persone di talento (Johnson & Stone, 2019). Il *Recruiting*, come illustrato precedentemente, è un processo continuo e costante di ricerca di persone che possano soddisfare sia le esigenze

dell'azienda che rinnovare le risorse umane in maniera quantitativa e qualitativa (Auteri, 2009).

Esso si dispiega nel breve termine, nel senso che è finalizzato a risolvere delle esigenze imminenti, nel minor tempo possibile (Randstad, 2015)

La Talent Acquisition, invece, punta principalmente al lungo termine, verso obiettivi che riescano a potenziare l'azienda e ad accrescerla, motivo per il quale non si conclude con l'assunzione del candidato ma chiarifica e accompagna il suo percorso all'interno dell'azienda (Randstad, 2015)

In che modo, dunque, il Reclutamento Gamificato può essere funzionale all'acquisizione di talenti?

Come affermato precedentemente, la Recruitment Gamification permette di individuare delle soft skills del candidato che probabilmente faticherebbe ad emergere subito mediante strumenti di selezione convenzionali, e, al tempo stesso, di circoscrivere i rischi legati ad ansia da prestazione (King et al., 2015) o ai bias di desiderabilità sociale (Corbetta, 2003).

Questo aspetto, dunque, ha delle conseguenze positive sulla Talent Acquisition nella misura in cui si ha, in tal modo, la possibilità di individuare dei candidati che con le loro competenze (identificate così in fase embrionale) rappresentano di per sé una risorsa disponibile per l'azienda di cui potersi servire e sui poter scommettere per il suo sviluppo e progresso senza avvertire la necessità di varcare gli orizzonti di ricerca. La recruiting gamification risulta significativamente valida nell'incremento dell'employee retention, ovvero la capacità di trattenere i talenti dopo averli acquisiti: nel momento in cui ci si serve delle tecniche gamificate anche nel percorso di formazione del dipendente, vi è consequenzialmente un incremento del livello di appartenenza all'azienda che si ripercuote positivamente sulla diminuzione del tasso di turnover (R. D. Johnson et al., 2020) come flusso in entrata e in uscita delle persone che fanno parte dell'azienda, e sul carico di lavoro relativo alla carenza di dipendenti (R. D. Johnson & Stone, 2019)



Inoltre, il reclutamento gamificato conferisce la possibilità di fornire celermente dei feedback ai candidati, elemento ostico dei processi standard di reclutamento in quanto, come emerso dall'indagine condotta da Workopolis (2016) quasi la metà dei candidati coinvolti ha ammesso di non aver mai ricevuto risposta e questo ha coerentemente generato delle considerazioni negative nei confronti dell'organizzazione stessa (Workopolis, 2016).

Il vantaggio in termini di spazio-tempo a cui si è fatto riferimento nel capitolo precedente, subentra grazie alla tecnologia che permette di selezionare talenti mettendoli alla prova da remoto (sia attraverso test occupazionali che inventari di personalità) migliorando la flessibilità e riducendo anche il bisogno della presenza di supervisori, oltre che essere un beneficio esteso al candidato che può collegarsi ovunque si trovi (TIPPINS et al., 2006).

## 2.4 Gli aspetti vantaggiosi della Talent Acquisition

Secondo Woods e collaboratori (2020), l'acquisizione di talenti è un elemento sostanziale affinché l'azienda possa aver successo (Woods et al., 2020b): in primo luogo, essa determina in larga parte il valore aziendale (Brenner & Mcguire, 2015)secondariamente, se ci si serve delle giuste strategie, come quelle illustrate nel paragrafo precedente, è possibile riscontrare una serie di vantaggi che si ripercuotono a livello organizzativo (Woods et al., 2020b)

Un primo aspetto significativo riguarda la possibilità che le persone di talento rimangano all'interno dell'azienda a lungo termine (Woods et al., 2020b) ,sulle quali dunque l'azienda è disposta ad investire sia per quel che concerne le competenze che l'aspetto culturale.

In secondo luogo, il talento può essere visto come mezzo di "vantaggio competitivo"(Woods et al., 2020b): questo significa che se l'azienda ha al suo interno persone di talento, ovvero motivate, competenti e produttive, sarà avvantaggiata sul mercato; al contrario, avere delle

persone demotivate e improduttive potrebbe guastare il suo equilibrio (Woods et al., 2020b)

Nel confronto delineato tra Recruiting e Talent Acquisition è stato sottolineato come quest'ultimo miri a conseguire obiettivi a lungo termine: l'investimento che viene fatto nei confronti dei candidati che hanno del potenziale e che vengono identificati come le persone "adatte" a ricoprire un determinato ruolo, potrebbe essere sfruttato per fare dei neo-dipendenti i futuri manager dell'azienda nell'ottica che, prima o poi, gli attuali dirigenti saranno destinati a lasciare il loro posto all'interno dell'organizzazione.

Se si pensa al Recruiting, esso è un processo tendenzialmente rapido, soprattutto quando si sceglie di ricorrere alla gamification che permette di circoscrivere le tempistiche grazie ad una scrematura che avviene in maniera spontanea (Bauer et al., 2006) questo vantaggio, in realtà, si presenta anche nel momento in cui si ha la necessità di sostituire celermente qualcuno e si cercano delle risorse tra i candidati disponibili (R. D. Johnson et al., 2020)

La Talent Acquisition, su questo piano, permette di avere un vantaggio minore dal punto di vista temporale ma un vantaggio pari dal punto di vista economico: dal momento che permette di assumere fin dall'inizio delle persone che hanno già delle competenze e conoscenze e del potenziale di miglioramento, rappresentano un risparmio d'investimento in ipotetici successivi corsi di formazione di cui si usufruirebbe per colmare delle eventuali mancanze del soggetto in azienda.

## Considerazioni finali

In un'indagine statistica condotta da Deloitte (2019) si fa riferimento allo studio di Bersin, provider che fornisce supporto e strategie nell'acquisizione di talenti, in cui viene data prova dell'importanza rivestita dalla tecnologia nel processo di ricerca e selezione di talenti e delle aspettative che si hanno in tale direzione (Deloitte, 2019): è emerso

infatti che i partecipanti della ricerca avessero grandi aspettative rispetto al processo di reclutamento entro i prossimi tre anni (Deloitte, 2019)

Nello specifico, sono state individuate alcune aree del processo di recruiting che potrebbero essere soggette al cambiamento e che lasciano aperta una riflessione sul potenziamento delle strategie di reclutamento gamificato, e in ambito di “ricerca” e “selezione”.

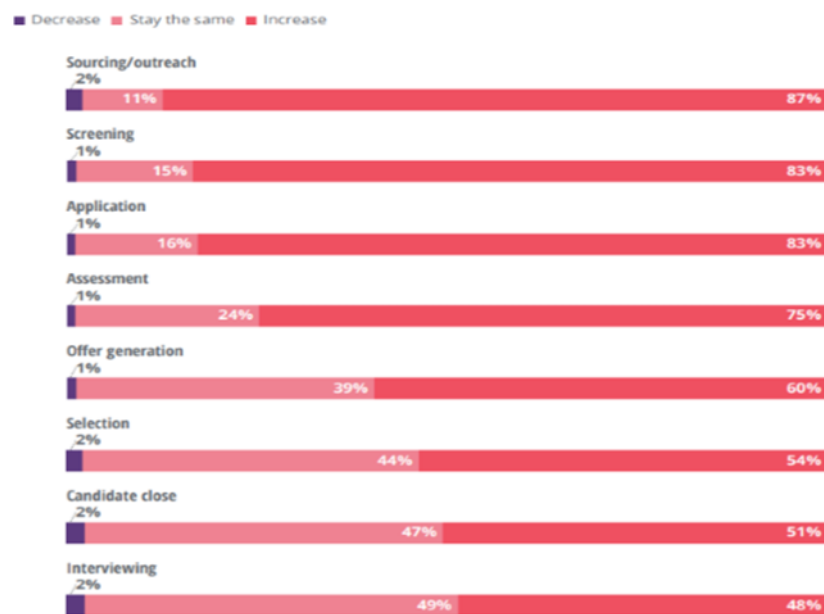


Figura 4- tratta da Deloitte Global Capital Trends Survey, 2019

In linea generale, come affermato da numerose ricerche, tra cui quella condotta da Johnson e collaboratori (2016) l'utilizzo del reclutamento gamificato e delle metodologie di selezione digitale rappresenta un valido strumento per acquisire e trattenere potenziali talenti, incrementando i livelli di adattamento e aumentando la loro fidelizzazione (D. Johnson et al., 2016)

L'automatizzazione rispetto al loro utilizzo conferisce all'azienda un ottimo strumento per stimolare i talenti a rimanere al suo interno a lungo termine così da poterne beneficiare in termini di benessere e sviluppo: *“The talent is out there if you know how to look”* (Deloitte, 2019).

## Capitolo 3

# L'influenza delle componenti psicologiche ed etiche sul reclutamento gamificato e il modello Play Data Profiling

Nel capitolo precedente è stata delineata e confermata l'importanza rivestita dalla tecnologia nel processo di ricerca e selezione di talenti, con particolare riferimento alla fase di reclutamento.

Nello specifico, sono stati attenzionati le competenze trasversali, che contraddistinguono un candidato di talento, e i vantaggi di cui usufruisce l'azienda che decide di applicare delle specifiche strategie per acquisirlo e trattenerlo al suo interno.

Obiettivo del seguente capitolo sarà dunque quello di comprendere come le componenti psicologiche possono avere un'incidenza sul processo di reclutamento gamificato volto all'acquisizione di persone di talento, facendo riferimento al modello Play Data Profiling e, al contempo, affrontare in maniera specifica delle questioni etiche rispetto all'utilizzo del suddetto modello e delle piattaforme gamificate all'interno dei processi di selezione.

Prima di trattare i suddetti obiettivi, all'interno del presente capitolo si cercherà di delineare il modo in cui è possibile gamificare, dal punto di vista pratico, le fasi di reclutamento e si circoscriverà, al termine, una parentesi sul concetto di usabilità.

### 3. Gamificare le fasi di reclutamento

Nei paragrafi precedenti, è stata conferita una definizione del concetto di reclutamento, inteso come un processo continuo e costante di ricerca di persone che possano soddisfare sia le esigenze dell'azienda che rinnovare le risorse umane in maniera quantitativa e qualitativa (Auteri, 2009) articolato in tre fasi (Argentero & Cortese, 2021):

- *Raccolta di candidature* sulla base dell'analisi della posizione di lavoro e del profilo professionale (Argentero & Cortese, 2021), mediante canali esterni o interni (Argentero & Cortese, 2021)
- *Screening* dei candidati attraverso la valutazione del CV (Argentero & Cortese, 2021)
- *Convocazione dei candidati* per un primo contatto diretto (Argentero & Cortese, 2021)

Rispetto a questo iter convenzionale, dunque, come vengono inseriti gli elementi gamificati all'interno del processo di reclutamento?

Per rispondere all'interrogativo, occorre fare riferimento al sistema di reclutamento gamificato di Unilever, azienda multinazionale di beni di consumo, che nel 2017 ha presentato questo nuovo sistema di recruitment finalizzato all'acquisizione di talenti, rivolto principalmente ad un panorama giovane come quello dei neolaureati.

Il processo di recruitment gamificato è dunque costituito da tre fasi:

- *Online application* (Pitturru, 2017): il soggetto ha la possibilità candidarsi direttamente online in un'apposita sezione del sito e può inoltre optare di trasferire il proprio profilo LinkedIn ai fini della raccolta della candidatura (Pitturru, 2017)
- *Profile assesment* (Pitturru, 2017): per valutare i tratti cognitivi, emozionali e sociali del candidato, vengono utilizzati 12 brevi giochi online da portare a termine in venti minuti (Pitturru, 2017)
- *Intervista digitale* (Pitturru, 2017) il candidato viene intervistato attraverso una video intervista durante la quale viene presentato un business case a seguito di tre domande preregistrate; vengono pertanto presi in considerazione vari elementi come il tono della voce, la velocità con cui si risponde, le espressioni facciali, l'articolazione linguistica (Pitturru, 2017)

I dati ottenuti dall'azienda lasciano intendere l'efficacia e l'efficienza di questa tipologia di reclutamento al passo con i tempi in onore della digitalizzazione: in primo luogo, la scrematura dei candidati viene ottimizzata dal 60% al 80% rispetto al processo tradizionale, con un

parallelo incremento dei candidati universitari, potenziali elementi di talento (Pitturru, 2017 ).

Secondariamente, attraverso la gamification viene riscontrato sia un risparmio tempistico non indifferente, in quanto la media dell'intero processo di reclutamento si circoscrive a quattro settimane anziché quattro mesi orientativi del processo convenzionale, ma anche una maggiore flessibilità per il candidato che, durante la fase di intervista digitale, ha la possibilità di collegarsi ovunque si trovi (Pitturru, 2017)

Inoltre, come affermato nei capitoli precedenti, occorre ricordare il modo in cui il candidato vive l'esperienza da un punto di vista emotivo e psichico: ansia minore, maggiore rilassamento e una motivazione superiore (King et al., 2015)

### 3.1 Relazione tra i processi psicologici e la gamification: il modello PDP

Già nel 2011, Zicherman e Cunningham ritenevano che la gamification applicata al recruitment avrebbe potuto inglobare compiti personalizzati in base alle abilità del soggetto e alle sue caratteristiche: questo elemento, di fatto, potrebbe avere delle implicazioni positive sul versante motivazionale della gamificazione in quanto stimolerebbe il soggetto ad essere maggiormente coinvolto nell'attività svolta al fine di perseguire l'obiettivo (Zichermann & Cunningham, 2011)

In un articolo elaborato da Rajanen & Rajanen (2017), in cui si fa riferimento ad una serie di studi scientifici, viene presentata l'influenza delle componenti psicologiche sui sistemi tecnologici digitali (Rajanen & Rajanen, 2017).

In esso, emerge un modello, il "Play Data Profiling" (PDP), il quale intende rappresentare una componente di gioco baseline che ha l'obiettivo di ottenere delle informazioni sulle funzioni cognitive e motorie del soggetto (D. Rajanen & Rajanen, 2017) sulla sua personalità e sul suo stato attuale attraverso la simultanea acquisizione di dati online

che permettano, consequenzialmente, di definire le sue caratteristiche personali (Rajanen & Rajanen, 2017).

Questi aspetti vengono sollecitati dalla presenza degli elementi caratteristici della gamification (ovvero punti, classifiche, badge) che stimolano l'assetto motivazionale dell'individuo e la sua volontà di cimentarsi nel gioco (Richter et al., 2015b) puntando ad avvicinarlo agli obiettivi aziendali (D. Rajanen & Rajanen, 2017)

<b>Small or no variation</b>	<b>Moderate variation</b>	<b>High variation</b>
Gender	Attitudes	Mood
Nationality	Values	Emotions
Personality traits	Socio-cultural	Cognitive load
Education level	Experience	Psychophysiological

*Figura 5-Le caratteristiche individuali dei giocatori sulla base della variazione del tempo. Fonte: "Personalized Gamification: A Model for Play Data Profiling (D. Rajanen & Rajanen, 2017)*

Le considerazioni emerse, provenienti dai risultati degli studi esaminati, riguardano aspetti del gamer relativi alle differenze individuali (come le caratteristiche demografiche) e tratti di personalità che tendono a subire lievi o poche variazioni nel corso del tempo (Karanam et al., 2014); tratti comportamentali (D. Rajanen & Weng, 2017) e valori umani, che possono invece mutare in maniera tendenzialmente moderata (Schneider et al., 2016) e altre componenti psicologiche.

Viene dunque mostrato come *“l'umore, gli stati cognitivi ed emotivi influenzano l'esperienza dell'utente”* (Rajanen & Rajanen, 2017, p.2) e, trattandosi dunque di elementi tendenzialmente mutevoli nel corso del tempo, su cui si basa il profilo del candidato-giocatore, lo rendono in tal modo cangiante.

Inoltre, poiché le caratteristiche individuali del giocatore condizionano e al tempo stesso vengono influenzate dalle caratteristiche del gameplay, gli autori suggeriscono ai game developers e ai game designers di “*tenerne conto quando sviluppano un gioco o un sistema gamificato*” (Rajanen & Rajanen, 2017, p.3)

Nel Play Data Profiling, infatti, “*gli elementi di gamification possono essere adattati e personalizzati in base all’interazione e/o ai dati fisiologici raccolti prima, durante e dopo ogni sessione di gioco per adattarsi meglio allo stato attuale del giocatore*” (Rajanen & Rajanen, 2017, p.3)

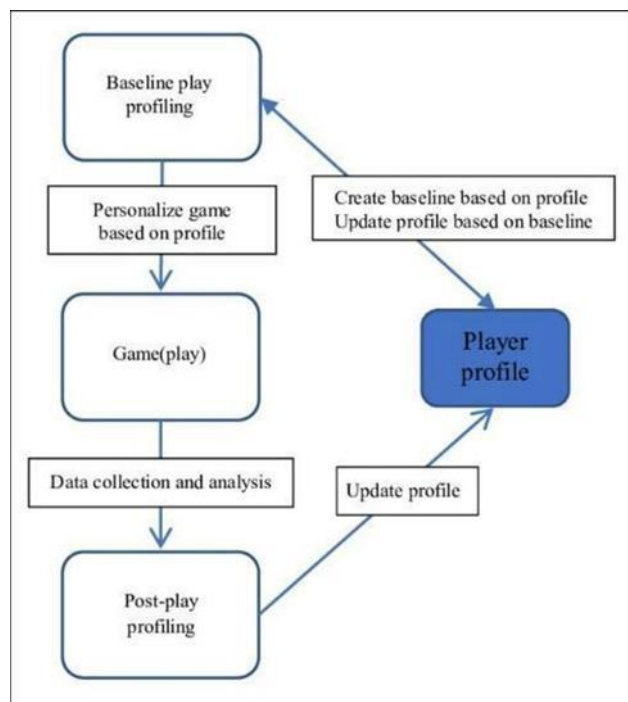


Figura 6-Il modello "Play Data Profiling". Fonte: *Personalized Gamification: A model for Play Data Profiling* (D. Rajanen & Rajanen, 2017)

Il sistema gamificato del modello è caratterizzato da tre fasi (Rajanen & Rajanen, 2017):

- “*Baseline play profiling*” (D. Rajanen & Rajanen, 2017) in questa fase che, secondo gli autori, rappresenta una sorta di “preambolo” (D. Rajanen & Rajanen, 2017) che precede la vera fase di gioco, il candidato interagisce per pochi minuti con il sistema affinché vengano raccolte delle misure psicofisiologiche, stati emotivi e cognitivi utilizzati per delineare il suo profilo e personalizzare al



meglio gli elementi di gamification che possano anche incrementare il coinvolgimento (D. Rajanen & Rajanen, 2017)

- “*Game*” (D. Rajanen & Rajanen, 2017) ovvero la vera e propria fase di gioco personalizzata sulla base del profilo del giocatore emerso, durante la quale si procede alla raccolta e all’analisi dei dati (D. Rajanen & Rajanen, 2017)
- “*Post-play profiling*” (D. Rajanen & Rajanen, 2017) in questa fase il profilo del giocatore-candidato viene aggiornato (D. Rajanen & Rajanen, 2017); vengono quindi elaborati i dati della fase precedente (D. Rajanen & Rajanen, 2017) prendendo in considerazione tutte le componenti psicologiche precedentemente nominate per poter valutare l’esito della gamification (Rajanen & Rajanen, 2017).

### 3.1.1 Le implicazioni del modello

L’elemento più significativo che concerne l’applicazione del modello Play Data Profiling è sicuramente la presentazione di un sistema gamificato personalizzato che prende in considerazione, come precedentemente affermato, aspetti psicofisiologici, psicologici, ambientali (D. Rajanen & Rajanen, 2017) (in merito agli obiettivi del contesto aziendale) e comportamentali (D. Rajanen & Rajanen, 2017) che risultano fondamentali per ottenere un quadro più specifico e approfondito dell’individuo (Rajanen & Rajanen, 2017).

È fondamentale, infatti, tenere a mente che i giocatori-candidati sono differenti tra loro in virtù di diverse peculiarità che li contraddistinguono. Questi aspetti, di fatto, sono quelli che vengono attenzionati proprio durante la fase del profile assesment del processo di reclutamento gamificato .

È stato riscontrato, inoltre, che la personalizzazione del sistema può avere un impatto positivo anche sul candidato nella misura in cui gli permette di sentirsi maggiormente coinvolto o divertito (Rajanen & Rajanen, 2017).

Dal modello illustrato, in aggiunta, è emersa la possibilità di ottenere il profiling della persona non soltanto durante il gaming vero e proprio ma anche nella fase antecedente e in quella a seguire e ciò permette vantaggiosamente di avere un monitoraggio continuo (Rajanen & Rajanen, 2017).

Altro fattore significativo individuato dagli autori all'interno del Play Data Profiling è la presenza di feedback costanti nel corso delle varie fasi (D. Rajanen & Rajanen, 2017): perché ad essi viene conferita rilevanza? Secondo Fraccaroli (2007) il feedback ha una valenza informativa (Fraccaroli, 2007) nel senso che conferisce la possibilità di avere una conoscenza maggiore e più approfondita di quella che è stata la propria performance, fornendo consequenzialmente una panoramica sui propri limiti, carenze e gap delle competenze (Fraccaroli, 2007).

La componente informativa procede in parallelo con un'ulteriore sua funzione, ovvero quella motivazionale, in quanto *“attiva il soggetto, indica la distanza che manca per raggiungere una meta, favorisce la concentrazione delle energie su determinati obiettivi di miglioramento”* (Fraccaroli, 2007, p.131 )

Questo significa che più il soggetto riceve informazioni in merito all'andamento del proprio compito, maggiore sarà il suo coinvolgimento, il suo impegno e la dedizione nel perseguire gli obiettivi da raggiungere (Fraccaroli, 2007).

È chiaro che, per poter essere efficace, il feedback deve essere comunicato in maniera chiara, ovvero in modo comprensibile, tempestivamente (per evitare che la motivazione possa scemare), in modo equilibrato e, ancora una volta, in modo personalizzato (Fraccaroli, 2007): occorre infatti differenziare coloro che hanno un maggior bisogno di ricevere feedback in corrispondenza di una maggiore necessità di essere guidati rispetto all'andamento situazionale e coloro che, invece, riescono a monitorarsi in maniera autonoma ed autogestirsi (Fraccaroli, 2007)

### 3.2 Questioni etiche sulle piattaforme gamificate

Come anticipato nel primo capitolo, pur non essendovi molti studi focalizzati sugli aspetti critici della gamification e del reclutamento gamificato (Veit & Webster, 2015) : tuttavia ne esistono alcuni che, pur riconoscendo le innovazioni derivate dalle piattaforme gamificate, sollevano alcune questioni sociali ed etiche (Ruggiu et al., 2022) che concernono ipotetici rischi rispetto alla dipendenza (Kim & Werbach, 2016) e alla vulnerabilità psicologica e a quello relativo alla privacy (Stoughton et al., 2015).

Verranno pertanto illustrate queste componenti, ponendo particolare attenzione ai rischi correlati al modello illustrato nel precedente paragrafo, il Play Data Profiling.

Un aspetto vantaggioso relato all'utilizzo delle piattaforme gamificate concerne l'accrescimento della componente motivazionale (King et al., 2015) e dell'autoefficacia; tuttavia, a tal proposito, lo studio condotto da Jeong e Lee (2015) esplicita una significativa correlazione tra dipendenza dal gioco e autoefficacia dell'individuo: chi ha una maggiore consapevolezza e fiducia rispetto alle proprie capacità nel portare a termine l'obiettivo del gaming, sarà meno incline alla dipendenza dallo stesso (Jeong & Lee, 2015).

Inoltre, rispetto ai tratti di personalità alla base del Big Five Questionnaire<sup>4</sup>, è stato riscontrato che *“il tratto Nevroticismo aumenta apparentemente la game addiction”* (Jeong & Lee, 2015, p.4) motivo per il quale esso stesso rappresenta un elemento di potenziale rischio.

Ciò significa, rispetto al panorama etico, che sarebbe opportuno considerare che quando si utilizza la gamification è possibile *“cadere nella trappola”* di una qualsiasi forma di dipendenza: da quella che si barcamena all'interno del contesto educativo nella misura in cui gli studenti potrebbero servirsi delle piattaforme gamificate esclusivamente per ottenere delle ricompense (Veit & Webster, 2015) o *“non essere in grado di imparare senza caratteristiche di gamification”* (Andrade et al.,

2016) a quella inerente al contesto lavorativo, come evidenziato nello studio di Kim e Werbach (2016).

Gli autori, a tal proposito, si chiedono se gli elementi gamificati possano essere utilizzati nei confronti di dipendenti che hanno alle spalle problematiche relative alla dipendenza dal gioco o che abbiano la tendenza ad avvicinarsene (Kim & Werbach, 2016)

Secondo l’OMS, la dipendenza dal gioco è caratterizzata da *“un controllo gravemente ridotto sul gioco, con conseguente aumento del tempo di gioco e conseguenze negative in molti aspetti della vita individuale: personale, familiare, sociale, professionale e altre aree rilevanti del funzionamento”* (Gros et al., 2020, p.1)

In tale direzione, sarebbe opportuno riflettere sul fatto che non tutti i recruiter o i capi aziendali che scelgono di servirsi del gaming nel processo di reclutamento o, in generale, nelle piattaforme, sono necessariamente a conoscenza di specifiche situazioni personali e psichiche dei dipendenti o dei candidati: a quale soluzione bisognerebbe ricorrere?

Come affermato da Hyrynsalmi e collaboratori (2017) all’interno della loro revisione sistematica, il dibattito è ad oggi aperto e necessita di ulteriori studi che possano attenzionarlo e approfondirlo al fine di tracciare un quadro più completo. Un’altra questione etica da sottoporre ad osservazione, riguarda la privacy dei candidati: in un rapporto della SHRM (Scott Ferrin, 2017) è stato rilevato che un numero non indifferente di aziende si serve della tecnologia e dei social media durante la fase di screening del reclutamento, nel corso della quale si possono *“esaminare i siti Web e i blog personali dei candidati ed eseguire ricerche su Internet su di essi”*(McCarthy et al., 2017c, p.1704) , al fine di valutarli e confrontarli tra loro; ciò, potrebbe avere delle implicazioni significative sul candidato, generare discriminazioni e pregiudizi individuali che a loro volta possono influire sulle scelte e sull’affidabilità delle informazioni ottenute (Scott Ferrin, 2017)

L'impatto negativo sulla privacy del candidato è stato verificato da Stoughton e collaboratori (2015), poiché dallo studio condotto è emerso che, nel momento in cui questo percepisce una violazione della propria riservatezza, potrebbe servirsi delle procedure legali e ridurre l'attrazione nei confronti dell'azienda (Stoughton et al., 2015)

A fronte di questo aspetto critico, alcuni paesi hanno provveduto alla sua risoluzione attraverso la promulgazione di specifiche leggi: tra questi vi sono il Canada, ad esempio, in cui le aziende, prima di procedere, devono necessariamente chiedere ed ottenere il consenso scritto da parte dei candidati (Pickell, 2011); 18 stati Americani, all'interno dei quali il servirsi della comunicazione digitale per estrapolare le informazioni del candidato, costituisce una violazione della privacy (Leggatt, 2010).

L'UE, invece, regola la situazione attraverso il GDPR, ovvero il "*Regolamento generale sulla protezione dati*" (2016), un documento normativo rivolto a tutte le aziende europee, che ha lo scopo di fornire delle delucidazioni rispetto al trattamento, raccolta, utilizzo, protezione e condivisione dei dati (Stanzione et al., 2016)

Affinché la privacy venga tutelata, coloro che si occupano di sviluppare le piattaforme gamificate devono agire nel rispetto della normativa sin dal momento della progettazione, in accordo con il DPO aziendale che si occupa di fornire loro delle informazioni da utilizzare durante l'elaborazione game (Ruggiu et al., 2022).

Secondo Ruggiu et al. (2022), esiste una relazione circolare tra privacy e autonomia del soggetto: essi affermano che "*la perdita di controllo da parte dei dipendenti sulla sfera dell'autodeterminazione inizia con una parallela e pervasiva perdita di controllo sui propri dati*" (Ruggiu et al., 2022, p.323).

È stato infatti riscontrato che gli strumenti gamificati possano essere in grado di influenzare la motivazione dell'individuo (Petruzzi, 2015) attraverso la presenza di specifici *game design elements* (Sitzia et al., 2023) e che, inoltre, un engagement maggiore può essere ottenuto

*“attraverso la raccolta, la conservazione e l’elaborazione dei dati”* (Ruggiu et al., 2022, p.323).

Pertanto, la possibilità di lavorare sulla motivazione del soggetto e il suo conseguente maggiore coinvolgimento nel gaming, attutisce l’autonomia e la capacità di autodeterminazione (Ruggiu et al., 2022) che potrebbe di riflesso avere un’incidenza sulla sua salute (Sitzia et al., 2023).

Da ciò, ecco annoverata l’importanza del GDPR sopra menzionato: di fatto, se gli elementi gamificati che costituiscono il processo di reclutamento fossero sempre impostati nel rispetto della privacy dei soggetti, si avrebbero delle implicazioni positive anche sulla sua capacità di autodeterminazione (Ruggiu et al., 2022).

### 3.2.1 Aspetti etici del modello Play Data Profiling

Come precedentemente illustrato, il modello Play Data Profiling, attraverso la successione delle sue tre fasi costituenti, è finalizzato alla personificazione della gamification.

Tuttavia, anche in questo caso, si va inevitabilmente incontro a delle implicazioni dal punto di vista etico che devono necessariamente essere attenzionate (D. Rajanen & Rajanen, 2017)

Premettendo che gli individui *“dovrebbero essere consapevoli del fatto che la loro interazione con il sistema e/o il loro stato psicofisiologico sarà particolarmente utile per l’acquisizione dei dati, l’analisi e la profilazione dei giocatori”* (Rajanen & Rajanen, 2017, p.7) sarebbe funzionale, a tal proposito, metterli a conoscenza rispetto alle tempistiche con cui i dati dovranno essere raccolti e analizzati, palesando inoltre la finalità dell’iter (Ruggiu et al., 2022).

Visto che per utilizzare un avatar all’interno delle piattaforme di reclutamento gamificate *“è necessaria la registrazione delle caratteristiche degli utenti”* (Ruggiu et al., 2022, p.331) rischiando così, probabilmente, la violazione della privacy, secondo Rajanen e Rajanen (2017), al candidato dovrebbe essere conferito un margine di flessibilità superiore rispetto alla scelta del grado di personalizzazione del profiling-

game (e quindi del grado di privacy) lungo un continuum che si dispiega dalla “*piena personalizzazione*” (D. Rajanen & Rajanen, 2017) alla “*personalizzazione nulla*” (D. Rajanen & Rajanen, 2017) intervallato da sfumature intermedie.

Nel caso in cui si verificasse la seconda possibilità, ovvero il mancato consenso di personalizzazione e, dunque, di raccolta dati, teoricamente dovrebbe essere costruito un profilo neutro e programmato che riesca a riprendere sommariamente i profili diversi in fase di elaborazione (Rajanen & Rajanen, 2017).

Ciò che viene auspicato per il futuro, è che il modello fino ad ora descritto possa essere valutato sperimentalmente attraverso un “*prototipo di valutazione*” (ad esempio un'app o un sito web) in grado di gestire la complessità e la sicurezza dei dati nel rispetto della privacy e degli aspetti psicologici che caratterizzano l'individuo: l'idea supposta dagli autori dello studio sarebbe quella di “*progettare il sistema gamificato in modo da consentire allo stesso di adattarsi mentre apprende i comportamenti e i profili degli utenti*” (Rajanen & Rajanen, 2017, p.7).

### 3.3. L'usabilità e il designer centrato sull'utente

È stato dunque osservato che, quando si parla di reclutamento gamificato, occorre attenzionare l'influenza delle componenti psicologiche sul gameplay (Karanam et al., 2014)

In virtù di questa prospettiva, numerose aziende nordeuropee hanno riconosciuto l'importanza dell'*usabilità* e del *design centrato sull'utente* (M. Rajanen & Nissinen, 2015)

L'usabilità ingloba al suo interno il concetto di esperienza dell'utente “*che riflette il sentimento soggettivo e la valutazione dell'individuo nei confronti del prodotto, del sistema o del servizio in uso*” (M. Rajanen & Nissinen, 2015) rispetto alle sue “*preferenze, percezioni, emozioni e risposte fisiche e psicologiche durante l'uso di un prodotto interattivo*” (M. Rajanen & Nissinen, 2015)

Sostanzialmente, conferma e annovera l'importanza delle componenti psicologiche e delle caratteristiche dell'utente nella misura in cui egli si interfaccia con i sistemi digitali, gamification inclusa.

Perché dunque è così importante, in accordo a quanto precedentemente affermato, essere informati sulle caratteristiche del soggetto che deve essere sottoposto ad una piattaforma gamificata?

Secondo Rajanen e Nissinen (2015), nel momento in cui non si ha consapevolezza del tipo di candidato-gamer e degli obiettivi che l'azienda vuole perseguire, il sistema gamificato progettato non riesce ad esprimere pienamente il suo potenziale (M. Rajanen & Nissinen, 2015); per fare ciò, dovrebbe servirsi della valutazione degli aspetti emotivi, cognitivi o misurazioni psicofisiologiche (Goodman et al., 2013) del candidato-gamer.

Di fatto, il design centrato sull'utente viene utilizzato per *“creare personaggi come giocatori rappresentativi e per comprendere i profili dei giocatori e le loro implicazioni per l'uso del gioco”* (M. Rajanen & Nissinen, 2015, p.90) nel caso in cui, ad esempio, i gamers non dovessero rispecchiarsi o faticassero a sentirsi rappresentati, potrebbero anche rifiutarsi di mettere impegno nell'attività; ciò esprime l'ulteriore conferma di quanto delineato, ovvero l'importanza della personalizzazione.

### 3.4 Il ruolo delle emozioni nella gamification

Rispetto all'importanza delle componenti psicologiche a cui si è fatto riferimento, è stato visto che il reclutamento gamificato apporta un incremento del livello di engagement da parte del candidato (Werbach & Hunter, 2012) dell'efficacia nel contrastare lo stress emergente dai metodi convenzionali di selezione e l'ansia da prestazione (King et al., 2015).

In un articolo elaborato da De Luca (2016) viene indagata la correlazione tra le componenti psicologiche e la digitalizzazione: nello specifico, si



cerca di comprendere se gli strumenti digitali sono in grado di suscitare delle emozioni positive (De Luca, 2016).

Le emozioni rappresentano, innanzitutto, *“l’insieme dei processi esperienziali e fisiologici che guidano le risposte ai problemi e alle sfide poste dall’ambiente”* (Kring et al., 2017, p.487).

Esse, di fatto, rivestono un ruolo chiave nell’interazione tra individuo e contesto lavorativo rispetto alla soddisfazione sul lavoro, alle modalità di problem solving, alla gestione dello stress o al senso di appagamento (De Luca, 2016).

Secondo Lyubomirsky e collaboratori (2005), vi sono degli elementi specifici che agevolano l’espressione delle emozioni e il loro palesamento: tra questi, vengono citati le interfacce digitali e i videogames, presenti per l’appunto nel processo di reclutamento gamificato (Lyubomirsky et al., 2005).

Perché, allora, considerare significativamente le emozioni all’interno delle piattaforme gamificate?

Quali benefici può trarre l’azienda da questo aspetto?

Nell’ultima fase del processo di reclutamento gamificato, ovvero quella caratterizzata dall’utilizzo dell’intervista digitale (Pitturru, 2017), durante la video intervista vengono presi in considerazione vari elementi psicologici come il tono della voce o le espressioni facciali, le quali rappresentano specificamente la componente comportamentale dell’emozione (Kring et al., 2017): questi, messi in relazione con altre informazioni che emergono nel corso del processo di reclutamento, permettono al recruiter dell’azienda di avere una visione del candidato più accurata e completa.

Da rammentare, inoltre, che anche durante la fase del profile assessment, uno degli elementi considerati riguarda proprio i tratti emozionali.

Questo per l’azienda significherebbe, a seguito di una conoscenza approfondita, avere la concreta possibilità di reclutare dei candidati che possano essere idonei ad occupare una specifica mansione al suo interno

(e magari, auspicabilmente, di talento) in maniera soddisfacente ed esaustiva: ciò potrebbe avere implicazioni positive a livello del contesto organizzativo e del clima, oltre che dal punto di vista prestazionale.

## Considerazioni finali

Grazie al modello Play Data Profiling e agli studi correlati è sicuramente emersa la significatività degli elementi psicologici nel processo di reclutamento gamificato e il come abbia un ruolo cruciale la personalizzazione del profilo del candidato.

Nonostante le implicazioni positive relate all'utilizzo della gamification all'interno del processo di reclutamento e di altre aree di interesse menzionate, tuttavia sussistono degli aspetti critici messi in luce da alcuni studi che vertono sull'aspetto etico.

Tuttavia, a fronte di queste problematiche, si suggerisce di ricorrere alla legislazione in auge e ad un'analisi più approfondita attraverso studi a seguire, visto che ad oggi il panorama di ricerca non è molto ricco a riguardo.

Dunque, uno spunto di riflessione sulla panoramica illustrata viene presentato dalla ricerca di De Luca (2016) rispetto alla possibilità di una maggiore collaborazione tra la funzione del game designer, del ricercatore e dello psicologo rispetto all'accortezza delle questioni etiche e sociali menzionate.

## **Capitolo 4**

### **Casi aziendali esemplificativi di applicazione della Gamification al Recruitment**

Dopo aver illustrato le caratteristiche e le peculiarità del Reclutamento Gamificato da un punto di vista teorico e, successivamente, la sua contestualizzazione rispetto al processo di acquisizione dei talenti e alla prospettiva etica e psicologica, obiettivo del presente capitolo sarà dunque quello di fornire una panoramica di casi aziendali che siano esemplificativi della Gamification applicata al Recruitment.

In dettaglio, in una prima parte si farà riferimento ad alcuni casi aziendali che rispecchiano un primordiale utilizzo del gaming durante il processo di reclutamento, ovvero basati, sostanzialmente, sul principio della Gamification (intesa come utilizzo di Internet e della tecnologia) e su un criterio di mera simulazione del contesto organizzativo, ma che si differenziano da quelli che verranno presentati nella seconda parte nella misura in cui, quest'ultimi, si rivelano significativamente funzionali ad ammortizzare le tempistiche del processo di Recruitment e ad utilizzare il gaming per acquisire informazioni relative al comportamento, alle attitudini e alle potenzialità dei candidati.

Nello specifico, rispetto ad ogni caso aziendale proposto, verranno delineati:

- l'organizzazione che si è occupata di creare lo strumento gamificato o che se ne serve;
- La descrizione della piattaforma rispetto al suo funzionamento e al contenuto proposto.

Alcuni dei casi illustrati verranno attenzionati attraverso delle considerazioni in termini di criticità e spunti di interesse

#### 4. Quando la Recruitment Gamification viene utilizzata dall'azienda

Secondo una recente ricerca che riprende un report condotto dall' Italian Interactive Digital Entertainment Association (IDEA), un'associazione italiana di categoria dell'industria dei videogiochi, negli ultimi anni vi è stato un incremento generale dell'utilizzo dei games da parte della popolazione, soprattutto rispetto alla fascia d'età compresa tra 15 e i 24 anni, dunque quella che rientra nei Millennials (Di Martino, 2023).

Questo elemento risulta significativo nella misura in cui l'interesse nei confronti del mondo gamificato può giocare a favore di quelle aziende che scelgono di servirsene durante il processo di reclutamento, poiché rappresenta potenzialmente un fattore di appetibilità nel panorama della concorrenza e, al tempo stesso un'opportunità conferita ai candidati di confrontarsi con una realtà che risulta ai loro occhi gradevole e familiare, visto che se ne servono durante i momenti di svago nelle attività di vita quotidiana (Di Martino, 2023).

Inoltre, la tangibilità dei dati già menzionati viene confermata all'interno del report anche dal punto di vista quantitativo: i game designer e i professionisti che si occupano della progettazione dei videogiochi sono incrementati del 50% nel giro di un anno (dal 2021 al 2022) e in parallelo è aumentato il fatturato delle imprese (Di Martino, 2023).

Nei capitoli precedenti è stata illustrata un'ampia panoramica di aspetti vantaggiosi relati all'utilizzo del reclutamento gamificato in termini di risparmio economico e guadagno spazio-temporale, ovvero la possibilità di valutare il candidato indipendentemente dal luogo in cui si trova e dalla distanza, o rispetto ad un livello di engagement maggiore del candidato (Werbach & Hunter, 2012)

Secondo Cozzi (2015) esiste un parallelismo tra ciò che si riscontra durante la ricerca del lavoro e ciò che si dispiega all'interno del videogioco:

- Il “raggiungimento di un obiettivo” (Cozzi, 2015): nel videogioco, esso coincide con il completamento della missione;

nel caso della ricerca del lavoro, si configura nella possibilità di rintracciare un'occupazione che rispecchi ciò che il soggetto si aspetta e che sia in linea con le sue competenze e skills (Cozzi, 2015).

- “Incanalamento di un percorso” (Cozzi, 2015): all'interno del videogioco, il percorso da compiere è cadenzato da un certo numero di livelli che devono essere perseguiti al fine di arrivare al traguardo; parallelamente, questo si dispiega nelle varie tappe che caratterizzano il processo di ricerca del lavoro, ovvero l'inquadramento di annunci, la presentazione del curriculum, il momento del colloquio (Cozzi, 2015).
- “Lista di regole” (Cozzi, 2015): così come, all'interno del videogioco, le regole sono funzionali a circoscrivere le modalità di gioco e a decretare il vincitore, nella ricerca del lavoro esse sono determinate dall'azienda presso la quale si decide di candidarsi (Cozzi, 2015).
- “Feedback” (Cozzi, 2015): esso è funzionale sia all'interno del videogioco poiché permette di far comprendere al giocatore l'andamento della performance, ma lo si riscontra anche nelle piattaforme gamificate che permettono una sua celere restituzione rispetto all'andamento della prestazione.

Tuttavia, affinché la scelta di utilizzare la Gamification nel processo di Reclutamento possa essere, per le aziende, funzionale ed efficiente, è necessario fare attenzione a tutta una serie di fattori : uno dei più rilevanti concerne l'allineamento tra la cultura organizzativa dell'azienda e l'utilizzo della tecnologia e del mondo virtuale, ovvero che ciò sia in linea con i suoi values, mission e vision; ancora, sostanziale che sia presente coerenza narrativa del gaming, l'usability del background di gioco, e un designer dettagliatamente curato che possa garantire una valida user experience (Dara, 2020).

In virtù di questa esigenza, sono sempre più diffuse nuove figure professionali digitali come il gamification designer, il quale, più del

game designer (con il quale spesso collabora), raccorda le regole del gaming, i principi del marketing e della psicologia comportamentale e sociale affinché il gioco abbia le suddette specifiche peculiarità (Dara, 2020).

Di fatto, già nel 2011, Gartner aveva auspicato che, entro il 2014, più del 70% delle 2000 più grandi imprese al mondo si sarebbero servite di approcci gamificati e che, entro il 2015, più del 50% delle organizzazioni si sarebbero servite di tecniche derivanti dal gaming (Hugos, 2012).

Ad oggi, infatti, un numero non indifferente di aziende ha scelto di servirsi dei sistemi di reclutamento gamificati.

A seguire, una serie di casi esemplificativi.

#### 4.1 I primi casi di Reclutamento Gamificato

Come affermato precedentemente, l'interesse generale nei confronti della Gamification da parte delle organizzazioni è in progressivo aumento: a conferma di ciò, le aziende stanno prendendo sempre maggiore consapevolezza rispetto alle potenzialità delle piattaforme gamificate per ottenere visibilità sul giovane pubblico che ricerca il lavoro (Deterding et al., 2011) e per reclutare e trattenere i talenti (Tyagi, 2012) che rappresentano una grande risorsa di sviluppo per l'azienda.

Il primo caso di Gamification applicata al Recruitment risale, come anticipato nel primo capitolo, al 1999, quando l'esercito statunitense ha sviluppato una piattaforma di gaming finalizzata al reclutamento, l'Americas's Army (Wheeler, 2010), lanciata poi nel 2002: la validità è stata confermata dal fatto che, nel corso di 20 anni, se ne sono serviti oltre 20 milioni di utenti (Carrieri, 2022).

L'Americas's Army ha permesso a tutti quei soggetti interessati all'ambiente militare di cimentarsi in una realtà virtuale per esplorarlo e comprendere se questo fosse realmente in linea con le proprie aspettative di carriera, con i propri interessi e le proprie skills.



*Figura 7- America's Army. Fonte: Game Experience, 2022*

Successivamente, Google, con l'obiettivo di reclutare potenziali talenti ingegneristici, nel 2003 ha indotto un concorso, il "Google Code Jam", caratterizzato da una serie di problemi algoritmici esposti in ordine di complessità da dover risolvere entro un tempo circoscritto (Melwin Joy & Melwin Joy Assistant Professor, 2017).

Nel momento in cui si riusciva ad avanzare al livello successivo, veniva specificato il numero delle persone che lo superano ed erano inoltre utilizzati colori diversi per differenziare il percorso competitivo: più precisamente, il giallo indicava che il partecipante *"esegue il codice localmente e invia i risultati"* (Melwin Joy & Melwin Joy Assistant Professor, 2017, p.63) mentre il blu che *"Google esegue il codice in un ambiente distribuito"* (Melwin Joy & Melwin Joy Assistant Professor, 2017, p.63).

I risultati sono stati positivi: hanno concorso più di 12.000 candidati provenienti da oltre 129 nazioni (Melwin Joy & Melwin Joy Assistant Professor, 2017).

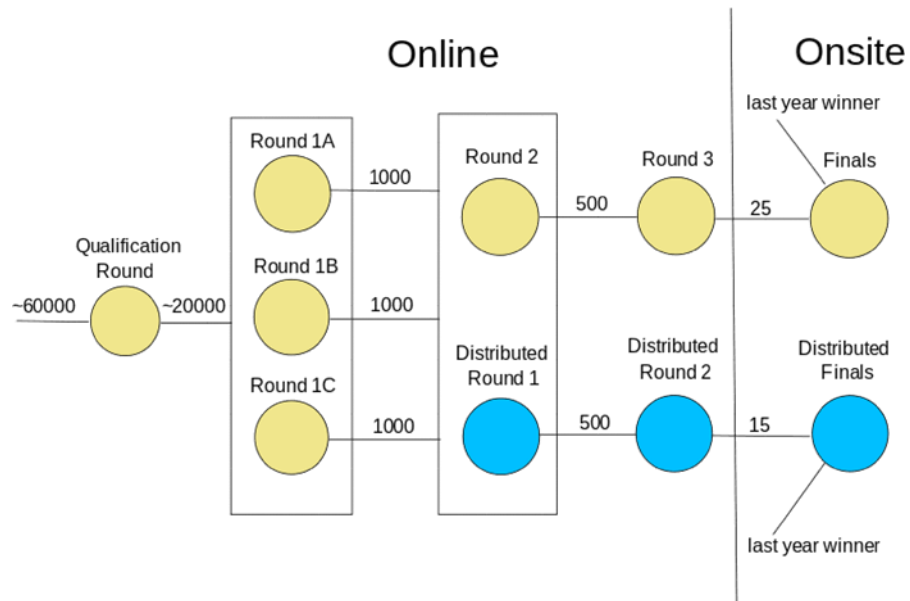


Figura 8- Struttura di Google Code Jam. Fonte. Google

Successivamente, nel 2011, il sistema del gaming come mezzo di reclutamento è stato utilizzato da una nota multinazionale statunitense, la Marriot International: attraverso il gioco “My Marriot Hotel”, veniva simulata una realtà pari a quella di un ristorante e si chiedeva ai candidati di dimostrare le proprie competenze sia rispetto ai compiti inerenti alla direzione d'albergo che rispetto al servizio clienti. L'obiettivo da perseguire si basava sulla soddisfazione del cliente, rispetto alla quale vi era l'assegnazione di uno specifico punteggio (Akçay, 2017)

A dimostrazione della flessibilità del gaming recruitment, My Marriot Hotel è stato proposto in cinque differenti lingue (Melwin Joy & Melwin Joy Assistant Professor, 2017) (inglese, spagnolo, francese, arabo e cinese), ed ha reclutato 50.000 dipendenti in un anno (Melwin Joy & Melwin Joy Assistant Professor, 2017).





Figura 9- My Marriot hotel. Fonte: Diffusion of Slow Media Innovation (2017)

## 4.2 Reclutamento gamificato in azienda: I casi empirici

I casi aziendali che verranno di seguito illustrati, sono stati estratti dalla letteratura e possono essere considerati esemplificativi rispetto all'applicazione del gaming all'interno del processo di reclutamento non soltanto come strumento attraverso il quale si ha la possibilità di immergersi preliminarmente all'interno del contesto organizzativo, ma anche e soprattutto per fronteggiare i limiti del Recruitment tradizionale ed enfatizzare l'acquisizione delle informazioni che riguardano comportamento, attitudini e potenzialità dei candidati ai fini di un ipotetico inserimento all'interno dell'azienda a seguito dell'esito positivo derivato dal processo di selezione.

### 4.2.1 Il caso virtuoso

Il caso "Virtuoso" si differenzia, per l'appunto, dai precedenti, per quel che concerne la considerazione delle informazioni che riguardano aspetti personali del candidato.

*Gravi Talent*, una recente impresa che ha sede in Ungheria, inglobando all'interno del suo team professionisti appartenenti a background differenti (psicologi, sociologi, professionisti del web e della gamification) ha utilizzato la Gamification come strumento di reclutamento: mediante la creazione di giochi interessanti e coinvolgenti è riuscita ad effettuare la valutazione dei dipendenti all'interno dell'azienda e ad avviare il processo di Talent Acquisition.

Uno tra i giochi più noti prende il nome di “*Virtuoso*” e viene utilizzato come piattaforma gamificata che valuta, sulla base di come l'individuo performa nel gaming, specificamente tre aree del candidato (Ribeiro et al., 2024): lo stile cognitivo (Ribeiro et al., 2024), l'atteggiamento di lavoro (Ribeiro et al., 2024) e lo stile di lavoro (Ribeiro et al., 2024).

Come descritto da Ribeiro e collaboratori (2024), la valutazione dello *stile cognitivo* è finalizzata a comprendere le sue capacità di problem solving, di pensiero strategico e di ingegno (Ribeiro et al., 2024)(inteso come pensiero innovativo) (Ribeiro et al., 2024) ; la valutazione dell'*atteggiamento di lavoro* è invece indirizzata all'individuazione della sua perseveranza, resilienza, e abilità di trasformare una richiesta in atto pratico (Ribeiro et al., 2024) ; in ultimo, la valutazione *dello stile di lavoro* permette di testare la rapidità con cui egli riesce a conseguire il lavoro, la meticolosità e la prontezza nel riuscire a perseguire gli obiettivi (Ribeiro et al., 2024).

Al termine, l'esito comprende una sintesi delle sue abilità che vengono utilizzate nel processo di reclutamento per verificare se il candidato è in linea con il profilo richiesto dall'azienda (Ribeiro et al., 2024)(job specification).

#### 4.2.2 Il caso Employerland

Employerland, una start up fondata nel 2014, ubicata a Roma e che offre servizi di Gamification, detiene il merito di riuscire a coniugare le esigenze dei candidati e dell'azienda nella misura in cui i primi hanno l'opportunità di verificare e misurare le proprie competenze e candidarsi

ove preferiscono, mentre l'azienda, dal canto suo, se ne serve come strumento di Talent Acquisition, come mezzo di onboarding e di formazione del personale assunto.

Inizialmente l'applicazione gamificata è stata presentata su Facebook, motivo per il quale poteva essere utilizzata dagli stessi utenti iscritti che avevano così l'opportunità di dimostrare le loro competenze e cimentarsi nella realtà organizzativa virtuale, come espresso da Di Turi in un articolo scritto nel 2015.

Oggi risulta particolarmente vantaggiosa poiché è facilmente scaricabile dagli utenti e usufruibile attraverso dispositivi mobili.

Quando si parla di candidati, si potrebbe fare maggiormente riferimento ad un'utenza giovane che si interfaccia fluentemente con la tecnologia, ma non esclude la fascia di età avanzata.

L'aspetto peculiare della piattaforma è relativo alla possibilità di orientare le scelte professionali del job-seeker (Dara, 2020): di fatto, gli viene conferita la possibilità di creare un profilo sulla base delle competenze e skills possedute e di orientare la propria candidatura verso le aziende che rispecchiano le sue preferenze e aspirazioni.

I punti vengono ottenuti dal candidato attraverso diverse modalità, ad esempio a seguito della simulazione della vita lavorativa in azienda o della risposta alle domande che riguardano la stessa (Di Turi, 2015).

Le aziende clienti di Employerland, sulla base della classifica dei giocatori ottenuta dall'accumulo dei punti, possono così incontrare i candidati migliori in un colloquio.

Ad oggi, molti utenti candidati e un numero significativo di aziende hanno deciso di conferire fiducia a questa piattaforma, tra cui Luxottica, Elica, Johnson & Johnson, Findomestic (Di Turi, 2015).



*Figura 10-Employerland in Luxottica- Fonte: Essilor Luxottica*

#### 4.2.3 Il caso Multipoly

Un'ulteriore testimonianza rispetto alla significatività della Talent Acquisition e della fidelizzazione dei dipendenti è rappresentata da “Multipoly” un game redatto da una multinazionale che si occupa di consulenza e contabilità, la Pricewaterhouse Coopers (Melwin Joy & Melwin Joy Assistant Professor, 2017) .

Esso è caratterizzato da:

- Una “divisione dei candidati in squadre” (Melwin Joy & Melwin Joy Assistant Professor, 2017) con l’obiettivo di fronteggiare problemi di affari analoghi a quelli che potrebbero incontrare realmente all’interno del contesto di lavoro (Melwin Joy & Melwin Joy Assistant Professor, 2017)
- Una “simulazione del colloquio di lavoro” (Melwin Joy & Melwin Joy Assistant Professor, 2017), finalizzata a far cimentare i candidati in diversi ruoli tra quelli contemplati nell’impresa (Melwin Joy & Melwin Joy Assistant Professor, 2017).

Dai risultati emersi dalle ricerche è stato rilevato che la simulazione del colloquio durante il reclutamento virtuale è correlata positivamente con la prestazione del candidato durante il colloquio reale, poiché ha, in tal senso, la possibilità di acquisire delle informazioni sulle competenze utili a ricoprire una specifica mansione all'interno dell'organizzazione (Melwin Joy & Melwin Joy Assistant Professor, 2017) e di conseguenza viene "preparato" dal gioco rispetto alla visione aziendale (Viola, 2015a). Inoltre, l'acquisizione di talenti e la loro fidelizzazione viene confermata dall'incremento del pool di candidati interessati all'impresa (Melwin Joy & Melwin Joy Assistant Professor, 2017).



Figura 11- Multipoly- Fonte: [gamefications.com](http://gamefications.com)

#### 4.2.4. Il caso Generali Job talent

Generali Italia, una nota compagnia assicurativa italiana fondata nel 2013, funge da esemplare rispetto all'utilizzo del reclutamento gamificato attraverso "Generali Job Talent", una piattaforma utilizzata per la prima volta nel 2015 che si serve di quiz online, side e test profiling e che permette, simultaneamente, di ricercare virtualmente i candidati in linea con il profilo richiesto in modo tempestivo, e consente loro di

mostrare le proprie competenze e skills personali, le proprie attitudini e comportamenti.

Nello specifico, ai candidati viene richiesto di accedere alla piattaforma e di cimentarsi in quattro livelli di gioco (Gillespie, 2015)

- Prima fase: in questo primo step, viene richiesto al partecipante di presentarsi attraverso un video-curriculum di alcuni secondi, una sintetica descrizione di sé e la creazione di un avatar che esprima le proprie caratteristiche di personalità (Gillespie, 2015)
- Nella Seconda fase viene chiesto al soggetto di dimostrare le proprie competenze, ragion per cui viene effettuata una simulazione di vendita di un prodotto per testare il suo orientamento al cliente, le sue abilità persuasive e di negoziazione (Zuccaro, 2020).
- Terza fase: è a tal punto previsto l'utilizzo di "mini-game" (Zuccaro, 2020) che permettano di testare le competenze matematiche, linguistiche e di problem solving del candidato (Gillespie, 2015)
- Fase conclusiva: per concludere tutti i livelli, il candidato deve infine dimostrare le sue competenze rispetto all'utilizzo dei social mediante la condivisione della piattaforma (Zuccaro, 2020) e di fare networking (Gillespie, 2015)



Figura 12- Le fasi di Generali Job Talent. Fonte: liveextension.com

Attraverso queste fasi, dunque, è possibile confermare dal punto di vista pratico quanto affermato a livello teorico: innanzitutto, nelle prime fasi,

risalta il vantaggio della recruitment gamification in termini di valutazione delle capacità del candidato (skills personali, competenze matematiche, linguistiche e di problem solving), circoscrivendo così il rischio inganno rispetto a quanto dichiarato nel tradizionale CV e ammortizzando la tensione del tradizionale processo di valutazione.

Secondariamente, uno spunto di riflessione riguarda la fase conclusiva: se, infatti, viene chiesto al candidato di condividere la piattaforma per testare le sue competenze di networking (Gillespie, 2015), al tempo stesso questo rappresenta un modo di rendere virale la piattaforma e di conseguenza ampliare la conoscenza della stessa e dell'immagine dell'organizzazione, incrementandone dunque la visibilità e giovando a suo vantaggio.

#### 4.2.5 Il caso Inner Island

Un ulteriore caso empirico rispetto all'applicazione della gamification al recruitment è "Inner Island", una piattaforma ideata da MSC Crociere nel 2015 e rivolta ad un giovane pubblico di candidati aventi la possibilità di entrare a far parte dei team MSC in diverse regioni europee (Viola, 2015b).

Il giocatore-candidato, dunque, deve cimentarsi nel gioco attraverso tre fasi, illustrate di seguito:

- Prima fase: questo primo step del percorso verte, sostanzialmente, sulla possibilità di ottenere delle informazioni inerenti alle preferenze del soggetto per delineare il suo profilo (Viola, 2015b)

Nello specifico, vengono poste delle domande a risposta multipla che apparentemente sembrano poco congruenti con il goal del gaming: ad esempio, si potrebbe chiedere al candidato di scegliere un animale tra i due proposti, nell'ottica di comprendere la sua preferenza rispetto ad un itinerario invernale o estivo, e una domanda aperta rispetto ai gusti e alle propensioni di viaggio del soggetto (Viola, 2015b).

Al termine di questa prima fase, il candidato ha la possibilità di scaricare un file che raffigura la propria isola "personalizzata" sulla base delle

preferenze espresse che può essere ricondivisa nei social dallo stesso (Viola, 2015b)



*Figura 13- Prima fase di Inner Island. Fonte: gameifications.com*

Rispetto a questa prima fase, sarebbe opportuno considerare se e in che modo l'accesso alla piattaforma, che deve avvenire necessariamente attraverso Facebook, che è una piattaforma informale, ha delle implicazioni sulle informazioni professionali del candidato, considerato che si tratta, per l'appunto, del suo profilo personale e del quale si serve per condividere i propri pensieri e i propri interessi.

Nei capitoli precedenti, a tal proposito, è stato visto che qualsivoglia elemento strettamente personale del candidato deve essere assoggettato al "Regolamento generale sulla protezione dati" (2016), nell'ottica di tutelare sempre e comunque la sua privacy.

- Seconda fase: questo step comprende invece la presenza di tre videogiochi il cui background continua ad essere l'isola creata in precedenza, finalizzati a testare le capacità di memoria, logica e matematica del candidato senza porre limiti di tempo e conferendogli la possibilità di bypassare, qualora lo reputasse opportuno (Viola, 2015b)





Figura 14- Seconda fase di Inner Island. Fonte: [gameifications.com](http://gameifications.com)

In questa seconda parte del gaming si riscontra un aspetto vantaggioso della gamification citato nei precedenti capitoli rispetto alla possibilità che, in assenza di una pressione temporale, venga ammortizzata l'ansia da prestazione del soggetto (King et al., 2015)

- Terza fase: dopo aver superato le fasi precedenti, l'ultimo step consiste nella ricezione di una e-mail che contiene delle indicazioni che il soggetto deve seguire, ovvero: inserire alcuni dati personali nella piattaforma, caricare il proprio CV (Vitale, 2015) e presentare un progetto in lingua inglese in cui esporre la propria idea per sviluppare e migliorare un'area tra "Cibo e bevande", "Spettacolo e Intrattenimento", "Destinazione & Escursione" e "Benessere & Sport" (Viola, 2015b).



*Figura 15- Terza fase di Inner Island. Fonte: gameifications.com*

Osservando il sito ufficiale di MSC Crociere è possibile captare i suoi ideali improntati sulla sostenibilità, l'innovazione e la tecnologia: a tal proposito, è possibile notare una coerenza tra la propria cultura organizzativa (dunque i propri valori, assunti, ideali) e il modus operandi (reclutamento basato sul gaming, dunque un approccio innovativo e basato sull'utilizzo della tecnologia).

Inoltre, Il caso illustrato ha conferito a MSC Crociere l'opportunità di cumulare circa 30.000 candidature di reclute principalmente giovani da diverse parti d'Europa (Francia, Spagna, Italia e Germania) (Pisano, 2015).

Ciò, potrebbe far riflettere simultaneamente sul limite della piattaforma rispetto all'età dei candidati (che sotto certi aspetti potrebbe risultare discriminante) e sulla possibilità che si ha, attraverso la gamificazione e il mondo virtuale, di varcare i confini fisici e culturali che tendenzialmente si riscontrano durante i tradizionali processi di reclutamento.

A proposito del primo punto, non bisogna dimenticare il fatto che l'utilizzo dei social, del mondo virtuale e della digitalizzazione costituiscono un ponte di contatto con le nuove generazioni che se ne servono in maniera più fluida rispetto a quelle precedenti (Nacamulli & Lazazzara, 2019) e che rappresentano la forza lavoro su cui investire (Viola, 2015b)

#### 4.2.6. Due casi Deloitte: “Fiferly Freedom” e “Will you fit into Deloitte”

Deloitte è un'agenzia che offre servizi di consulenza finanziaria, fiscale, sul rischio e legale in oltre 150 Paesi ed è presente in Italia da circa 100 anni.

Essa ha deciso di utilizzare la Gamification come strumento di reclutamento attraverso due piattaforme: “*Fiferly Freedom*” (Coughlan,

2015) e “*Will you fit into Deloitte*”, di cui si parlerà nel paragrafo seguente.

L'intento di Deloitte è quello di cercare di abbattere i cosiddetti “pregiudizi consci” che possono emergere dai processi di reclutamento tradizionali, e per farlo ha scelto non solo di ricorrere a strumenti gamificati ma anche di celare la provenienza dei reclutati rispetto all'Università o alla scuola frequentata (Coughlan, 2015) dunque di considerarli in modo meticoloso e meritocratico (Davies, 2015).

Fiferly Freedom viene realizzato da Arctic Shores (Coughlan, 2015), azienda che si occupa di realizzare software: l'obiettivo, per il giocatore, è quello di cacciare e catturare le lucciole del bosco per riportare la luce (Davies, 2015).



*Figura 16- Fiferly Freedom. Fonte: appadvice.com*

Dopo essersi registrato ed aver inserito un codice fornito da Deloitte, il goal deve essere perseguito superando alcuni step, nel corso dei quali si richiede, ad esempio, di lanciare dei pezzi di frutta verso un barattolo affinché possano essere liberate le lucciole che si trovano all'interno; o ancora, di ricordare una sequenza di colori o toccare quanto più velocemente possibile lo schermo (Davies, 2015).

A tal proposito, l'elemento centrale non è il punteggio conseguito dal soggetto ma la sua capacità di scegliere e di prendere le decisioni rispetto

alle alternative proposte: questo elemento, difatti, fa emergere in maniera spontanea i suoi tratti di personalità (Coughlan, 2015).



*Figura 17- Primo step di Fiferly Freedom. Fonte: appadvice.com*

Alla fine del percorso, i dati vengono analizzati secondo standard psicometrici da Arctic Shores e vengono tratte le somme dei risultati rispetto agli aspetti sopra elencati (Davies, 2015).

Gli aspetti vantaggiosi della piattaforma riguardano, principalmente, l'utilizzo dei summenzionati standard psicometrici che conferiscono allo strumento un livello di oggettività superiore e l'opportunità di reclutare talenti provenienti da diversi background, considerata la flessibilità di una forma di reclutamento che può essere utilizzato indipendentemente dalla distanza geografica di chi ne viene sottoposto (Davies, 2015).

Un altro caso di recruiting gamification di Deloitte Nuova Zelanda riguarda l'utilizzo di "Will you fit into Deloitte?", ideato in collaborazione con l'agenzia di video digitale Snorkel.

L'elemento chiave di questo "video di reclutamento interattivo" è la possibilità conferita al candidato di conoscere ed entrare a contatto con la cultura aziendale (Yue Qiu, 2019), simulando l'incarico di un dipendente assunto ed espletando le proprie decisioni sul modo di agire; rispetto ai video tradizionali, però, questo si differenzia per la sua leggerezza e maggiore coinvolgimento.

Inoltre, al soggetto viene data l'opportunità di comprendere, orientativamente, come barcamenarsi di fronte ad un ipotetico problema per poter cercare una soluzione pertinente (Yue Qiu, 2019).

Nello specifico, il candidato, che riveste il ruolo di un neoassunto, viene quindi proiettato nel contesto aziendale, come se si muovesse al suo interno: rispetto a delle situazioni proposte (ad esempio, si ritrova a versare accidentalmente del caffè sulla giacca di un collega mentre si trovano all'interno dell'ascensore), gli viene chiesto di effettuare una scelta tra tre opzioni disponibili ("faglielo presente", "strofinare la macchia", "mantenere la calma") (Yue Qiu, 2019)

In presenza di una scelta sbagliata, al candidato appare il simbolo del pollice rovesciato (Yue Qiu, 2019), ma ha al tempo stesso la possibilità di ritentare fin quando non riesce ad individuare l'alternativa corretta (Yue Qiu, 2019).



Figura 18- Will you fit into Deloitte, le opzioni di scelta disponibili. Fonte: wordpress.com

Secondo Raphael (2014), questo strumento di reclutamento riesce a distinguersi dal mercato competitivo, poiché è in grado di comunicare la cultura organizzativa dell'azienda in modo più impattante e veloce rispetto all'assetto tradizionale e, al tempo stesso, si mantiene coerente con gli elementi alla base della gamification (Raphael, 2014), (ad

esempio, permane la presenza di un riconoscimento positivo a seguito della risposta corretta) (Raphael, 2014).

A tal proposito, in merito a quanto emerso dalla ricerca summenzionata, si può confermare che le aziende, attraverso la Gamification e gli elementi che la caratterizzano, hanno difatti la possibilità di comunicare i propri valori e raccontarsi al pubblico di potenziali candidati (Di Martino, 2023).

## Considerazioni finali

Rispetto ai contenuti emersi nel corso di quest'ultimo capitolo, appare chiaramente che la Gamification applicata al Recruitment possa essere un valido strumento a disposizione dell'azienda rispetto all'acquisizione di talenti, alla loro fidelizzazione e alla possibilità di conoscere e immergersi nella cultura organizzativa.

Inoltre, come affermato da Unilever, azienda multinazionale precedentemente illustrata, il reclutamento online riduce il rischio di pregiudizio inconscio, i tempi e i costi di reclutamento.

Nonostante la presenza di alcune parentesi critiche discusse, si tratta tuttavia di aspetti tendenzialmente risolvibili che, in linea generale, necessiterebbero di continua revisione, aggiornamento e attenzione.

Occorrerebbe pertanto riflettere sulla possibilità di intendere la Recruitment Gamification non esclusivamente in termini di metodo "unico e indiscutibile", di cui possono servirsi le aziende, che sostituisce categoricamente gli elementi del reclutamento tradizionale ma come, piuttosto, una fetta di un processo più ampio che la ingloba e come una componente che impreziosisce l'iter di selezione.

Considerato il fatto che la gamification è entrata a far parte del panorama di ricerca solo recentemente (Werbach & Hunter, 2012) sarebbe necessario approfondire la sua struttura e applicazione grazie a future ricerche che permettano di mettere a fuoco i suoi aspetti vantaggiosi e limitanti.

## Conclusion

Con il presente elaborato si è cercato di approfondire l'importanza di ricorrere all'utilizzo delle tecnologie e delle procedure di selezione digitale, nello specifico della recruitment gamification, affinché possano esserne sfruttate le potenzialità per affiancare o sostituire alcuni aspetti del reclutamento tradizionale.

La significatività del reclutamento gamificato come strumento mirato e proficuo, viene confermata, come emerso, sia dal considerevole interesse da parte dei candidati nei confronti delle aziende improntate sull'innovazione, dunque quelle che riescono ad incrementare il grado di attrattività organizzativa, a coinvolgerli efficacemente e ad ammortizzare lo stress relato al processo di selezione, ma anche e soprattutto dal crescente numero di aziende che scelgono di avvalersene come valido strumento di acquisizione di talenti e della loro fidelizzazione, di cui sono stati citati casi esemplificativi (come "Will you fit into Deloitte", "Inner Island", "Generali Job Talent", "Employerland").

Le organizzazioni, difatti, ne traggono vantaggio sia in termini di flessibilità spazio-temporale (relata alla riduzione della durata media dell'intero processo di reclutamento e alla possibilità di valutare il candidato indipendentemente dal luogo in cui si trova), di riduzione del pregiudizio inconscio (Unilever, 2016) relato ai convenzionali processi di reclutamento, di fluidità con cui viene comunicata ed espressa la propria cultura, e di una performance da parte del candidato sicuramente più trasparente, disinibita e accurata rispetto a quanto emerso tradizionalmente in modo autoreferenziale, e caratterizzata, inoltre, da un livello di engagement superiore che ha delle implicazioni positive sulle conoscenze e sulla performance.

Infatti, analizzando gli atteggiamenti del soggetto che, in tal modo, emergono in maniera spontanea, è possibile fare delle previsioni rispetto al modo di barcamenarsi e fronteggiare situazioni problematiche: "Will you fit into Deloitte" ne è un esempio.

D'altra parte, è necessario sottolineare, come è stato riscontrato nel modello Play Data Profiling (attraverso il quale si cerca di ottenere delle informazioni che concernono le funzioni cognitive, motorie e personologiche del soggetto) che il game design delle piattaforme gamificate è significativamente influenzato dalle percezioni soggettive dei candidati, dagli stati cognitivi ed emotivi (D. Rajanen & Rajanen, 2017), motivo per il quale sarebbe opportuno condurre degli studi che diano maggiore spazio e visibilità alla componente psicologica all'interno del reclutamento gamificato, soprattutto rispetto alla componente motivazionale, agli aspetti personologici e alle caratteristiche dei soggetti.

È possibile ipotizzare, dunque, sia alla luce delle sue potenzialità che di una società improntata sulla tecnologia e sulla digitalizzazione, che il reclutamento gamificato possa diventare, in futuro, sempre più attuabile all'interno del processo di selezione e non solo, visto che, come è stato illustrato, la gamification si interseca in una varietà di ambiti.

È fondamentale, al tempo stesso, che si ricorra alla legislazione in auge e ad un'analisi più approfondita del panorama etico, vista la ridotta quantità di studi scientifici presenti in letteratura: sarebbe opportuno, per perseguire una maggiore accortezza in merito, poter contare su una maggiore collaborazione tra la funzione dei game designers, ricercatori e psicologi (De Luca, 2016).

Uno dei limiti da prendere in considerazione è sicuramente inerente al fatto che l'applicazione degli strumenti di reclutamento gamificato soffre di alti costi che, probabilmente, possono essere sostenuti dalle aziende più grandi che riescono a fronteggiarli, ma che stentano ad introdursi nelle più piccole realtà organizzative: a tal proposito, sarebbe proficuo intendere la recruitment gamification come una porzione dell'iter di selezione che lo impreziosisce, piuttosto che come metodo "unico e indiscutibile".

Considerando che l'utilizzo della gamification è ancora poco approfondito dal panorama scientifico ed essendo alquanto complesso in



quanto richiede un approccio multidisciplinare, si suggerisce di condurre ulteriori ricerche future in modo da ottenere un quadro più chiaro e definito sulla sua struttura e applicazione, le sue potenzialità e i suoi limiti, e sui metodi che permettano di testarne la validità a lungo termine sottoponendola a continui aggiornamenti e revisioni.

## Bibliografia

- Aguado, D., Andrés, J. C., García-Izquierdo, A. L., & Rodríguez, J. (2019). LinkedIn “Big Four”: Job Performance Validation in the ICT Sector. *Revista de Psicología Del Trabajo y de Las Organizaciones*, 35(2), 53–64. <https://doi.org/10.5093/jwop2019a7>
- Akçay, D. (2017). *Entrepreneurship and innovation in new media ecosystem : Proceedings of 3rd International New Media Conference (April 21, 2017, Istanbul, Turkey)*.
- Andrade, F. R. H., Mizoguchi, R., & Isotani, S. (2016). *The Bright and Dark Sides of Gamification* (pp. 176–186). [https://doi.org/10.1007/978-3-319-39583-8\\_17](https://doi.org/10.1007/978-3-319-39583-8_17)
- Andrzej Marczewski. (2013). *Gamification: A Simple Introduction*.
- Andrzej Marczewski. (2015). User Types HEXAD. In Dutch Driver (Ed.), *Even Ninja Monkeys Like to Play Edition: 1 Chapter: User Types* (pp. 1–15). Gamified UK.
- Argentero, P. (2001). *L'intervista di selezione.: Teoria, ricerca, pratica*. . Franco Angeli.
- Argentero, P., & Cortese, C. (2018). *Psicologia delle organizzazioni*. Raffaello Cortina.
- Argentero, P., & Cortese, C. (2021). *Psicologia delle Risorse Umane*. Raffaello Cortina .
- Armstrong, M. B., Landers, R. N., & Collmus, A. B. (2016). *Gamifying Recruitment, Selection, Training, and Performance Management* (pp. 140–165). <https://doi.org/10.4018/978-1-4666-8651-9.ch007>
- Auteri, E. (2009). *Management delle risorse umane. Fondamenti professionali* . Guerini & Associati.
- Bauer, T. N., Truxillo, D. M., Tucker, J. S., Weathers, V., Bertolino, M., Erdogan, B., & Campion, M. A. (2006). Selection in the Information Age:

- The Impact of Privacy Concerns and Computer Experience on Applicant Reactions. *Journal of Management*, 32(5), 601–621.  
<https://doi.org/10.1177/0149206306289829>
- Black, S. L., Stone, D. L., & Johnson, A. F. (2015). Use of Social Networking Websites on Applicants' Privacy. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 27(2), 115–159. <https://doi.org/10.1007/s10672-014-9245-2>
- Brenner, L., & Mcguire, T. (2015). *QUALITY OF HIRE Linking Talent Acquisition to Business Success*. <http://www.linkedin.com/today/post/>
- Carlotto, G. (2017). *Soft skills: con-vincere con le competenze trasversali a raggiungere i propri obiettivi*. FrancoAngeli.
- Chapman, D. S., & Gödöllei, A. F. (2017). E-Recruiting. In *The Wiley Blackwell Handbook of the Psychology of the Internet at Work* (pp. 211–230). Wiley. <https://doi.org/10.1002/9781119256151.ch11>
- Chow, S., & Chapman, D. (2013). Gamifying the employee recruitment process. *Proceedings of the First International Conference on Gameful Design, Research, and Applications*, 91–94.  
<https://doi.org/10.1145/2583008.2583022>
- CIPD, & Mercer. (2010). *Employer Branding and Total Reward*.
- Corbetta, P. (2003). *La ricerca sociale: metodologia e tecniche: Vols. I–IV*. Il Mulino.
- Cortese, C. G., & Del Carlo, A. (2017). *La selezione del personale. Come scegliere il candidato migliore ai tempi del web*. . Raffaello Cortina Editore.
- Coughlan, S. (2015). *Computer game for Deloitte job-hunters*.
- Daniela Movileanu. (2019). *Il gioco nella filosofia: Platone (Atene, 428 a.C. – 348 a.C.)*.
- Deloitte. (2019). *Leading the social enterprise: Reinvent with a human focus*.

- Del Pianto, E. (2008). *Il processo di selezione e valutazione del potenziale*. Franco Angeli.
- De Luca, V. (2016). *Oltre l'interfaccia: emozioni e design dell'interazione per il benessere / Beyond the interface: emotions and interaction design for well-being*.
- Denison, D. R., & Mishra, A. K. (1995). Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness. *Organization Science*, 6(2), 204–223.  
<https://doi.org/10.1287/orsc.6.2.204>
- Dergousoff, K., & Mandryk, R. L. (2015). Mobile Gamification for Crowdsourcing Data Collection. *Proceedings of the 33rd Annual ACM Conference on Human Factors in Computing Systems*, 1065–1074.  
<https://doi.org/10.1145/2702123.2702296>
- Deterding, S., Khaled, R., Nacke, L. E., & Dixon, D. (2011). *Gamification: Toward a definition*.
- Di Nuovo, S. (2008). *Misurare la mente. I test cognitivi e di personalità*. Laterza.
- Everett, C. (2015). *Hitting the target with gamification*.  
<https://www.personneltoday.com/hr/hitting-target-gamification/>
- Foulon, M., & Handfield-Jones, H. (1926). *The War for Talent*.  
<https://www.researchgate.net/publication/284689712>
- Foulon, M., & Handfield-Jones, H. (1998). *The War for Talent*.  
<https://www.researchgate.net/publication/284689712>
- Fraccaroli, F. (2007). *Apprendimento e formazione nelle organizzazioni*. Il Mulino.
- Gagné, F. (2000). Understanding the Complex Choreography of Talent Development Through DMGT-Based Analysis. In *International Handbook of Giftedness and Talent* (pp. 67–79). Elsevier.  
<https://doi.org/10.1016/B978-008043796-5/50005-X>

- Gardner, W. L., Reithel, B. J., Coglisier, C. C., Walumbwa, F. O., & Foley, R. T. (2012). Matching Personality and Organizational Culture. *Management Communication Quarterly*, 26(4), 585–622.  
<https://doi.org/10.1177/0893318912450663>
- Gatewood, R., Feild, H. S., & Barrick, M. (2015). *Human resource selection*. Cengage Learning.
- Georgiou, K., Gouras, A., & Nikolaou, I. (2019). Gamification in employee selection: The development of a gamified assessment. *International Journal of Selection and Assessment*, 27(2), 91–103.  
<https://doi.org/10.1111/ijsa.12240>
- Gerling, K. M., Schild, J., & Masuch, M. (2010). Exergame design for elderly users. *Proceedings of the 7th International Conference on Advances in Computer Entertainment Technology*, 66–69.  
<https://doi.org/10.1145/1971630.1971650>
- Gillespie. (2015). *Generali Job Talent, il social game per il recruiting della rete aziendale*.
- Gkorezis, P., Georgiou, K., Nikolaou, I., & Kyriazati, A. (2021). Gamified or traditional situational judgement test? A moderated mediation model of recommendation intentions via organizational attractiveness. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 30(2), 240–250.  
<https://doi.org/10.1080/1359432X.2020.1746827>
- Goodman, E., Kuniavsky, M., & Moed, A. (2013). Observing the User Experience: A Practitioner’s Guide to User Research (Second Edition). *IEEE Transactions on Professional Communication*, 56(3), 260–261.  
<https://doi.org/10.1109/TPC.2013.2274110>
- Gros, L., Debue, N., Lete, J., & van de Leemput, C. (2020). Video Game Addiction and Emotional States: Possible Confusion Between Pleasure and Happiness? *Frontiers in Psychology*, 10.  
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.02894>

- Guchait, P., Ruetzler, T., Taylor, J., & Toldi, N. (2014). Video interviewing: A potential selection tool for hospitality managers – A study to understand applicant perspective. *International Journal of Hospitality Management*, 36, 90–100. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2013.08.004>
- Guillory, J., & Hancock, J. T. (2012). The Effect of LinkedIn on Deception in Resumes. *Cyberpsychology, Behavior, and Social Networking*, 15(3), 135–140. <https://doi.org/10.1089/cyber.2011.0389>
- Gunz, H. (1983). The competent manager: A model for effective performance, Richard E. Boyatzis, Wiley, New York, 1982. No. of pages: 308. ISBN 0–471–09031-X. Price £21.75 (U.S. \$29.50). *Strategic Management Journal*, 4(4), 385–387. <https://doi.org/10.1002/smj.4250040413>
- Harwood, T., & Garry, T. (2015). An investigation into gamification as a customer engagement experience environment. *Journal of Services Marketing*, 29(6/7), 533–546. <https://doi.org/10.1108/JSM-01-2015-0045>
- Herger, M. (2014). *Enterprise Gamification: Engaging People by Letting Them Have Fun: the Guide to "Happy Birds" with Gamification*.
- HR Trends and Salary Survey 2017*. (n.d.).
- Hugos, M. (2012). *Enterprise Games: Using Game Mechanics to Build a Better Business*. O'Reilly Media.
- Hyrnsalmi, S., Smed, J., & Kimppa, K. K. (2017). *The Dark Side of Gamification: How We Should Stop Worrying and Study also the Negative Impacts of Bringing Game Design Elements to Everywhere*. <https://www.researchgate.net/publication/316755065>
- Jeong, E., & Lee H.R. (2015). addictive-use-due-to-personality-focused-on-big-five- personality-traits-and-game-addiction. *World Academy of Science, Engineering and Technology, International Journal of Social, Behavioral, Educational, Economic, Business and Industrial Engineering*, 9, 2032–2036.

- Johnson, D., Deterding, S., Kuhn, K.-A., Staneva, A., Stoyanov, S., & Hides, L. (2016). Gamification for health and wellbeing: A systematic review of the literature. *Internet Interventions*, 6, 89–106.  
<https://doi.org/10.1016/j.invent.2016.10.002>
- Johnson, R. D., Ruel, H., Stone, D. L., & Lukaszewski, K. M. (2020). *The Benefits of eHRM and AI for Talent Acquisition*.
- Johnson, R. D., & Stone, D. L. (2019). Advantages and Unintended Consequences of Using Electronic Human Resource Management (eHRM) Processes. In *The Cambridge Handbook of Technology and Employee Behavior* (pp. 879–920). Cambridge University Press.  
<https://doi.org/10.1017/9781108649636.033>
- Karanam, Y., Filko, L., Kaser, L., Alotaibi, H., Makhsoom, E., & Voids, S. (2014). Motivational affordances and personality types in personal informatics. *Proceedings of the 2014 ACM International Joint Conference on Pervasive and Ubiquitous Computing: Adjunct Publication*, 79–82.  
<https://doi.org/10.1145/2638728.2638800>
- K. Finley. (2012). *How “Gamification” Can Make Your Customer Service Worse*. WIRED.
- Kim, T. W., & Werbach, K. (2016). More than just a game: ethical issues in gamification. *Ethics and Information Technology*, 18(2), 157–173.  
<https://doi.org/10.1007/s10676-016-9401-5>
- King, D. D., Ryan, A. M., Kantrowitz, T., Grelle, D., & Dainis, A. (2015). Mobile Internet Testing: An analysis of equivalence, individual differences, and reactions. *International Journal of Selection and Assessment*, 23(4), 382–394. <https://doi.org/10.1111/ijasa.12122>
- Korn, O., & Schmidt, A. (2015). Gamification of Business Processes: Re-designing Work in Production and Service Industry. *Procedia Manufacturing*, 3, 3424–3431.  
<https://doi.org/10.1016/j.promfg.2015.07.616>

- Kring, A. M., Davison, G. C., Neale, J. M., & Johnson, S. L. (2017). *Psicologia clinica*. Zanichelli.
- Landers, R. N. (2014). Developing a Theory of Gamified Learning. *Simulation & Gaming, 45*(6), 752–768. <https://doi.org/10.1177/1046878114563660>
- Langer, M., König, C. J., & Krause, K. (2017). Examining digital interviews for personnel selection: Applicant reactions and interviewer ratings. *International Journal of Selection and Assessment, 25*(4), 371–382. <https://doi.org/10.1111/ijsa.12191>
- Leggatt, H. (2010). *Germany bans Facebook as employee screening tool*.
- Lyubomirsky, S., Sheldon, K. M., & Schkade, D. (2005). Pursuing Happiness: The Architecture of Sustainable Change. *Review of General Psychology, 9*(2), 111–131. <https://doi.org/10.1037/1089-2680.9.2.111>
- Martone, A. (2007). *La selezione del personale. Nuovi strumenti*. Guerini e Associati.
- McCarthy, J. M., Bauer, T. N., Truxillo, D. M., Anderson, N. R., Costa, A. C., & Ahmed, S. M. (2017a). Applicant Perspectives During Selection: A Review Addressing “So What?,” “What’s New?,” and “Where to Next?” *Journal of Management, 43*(6), 1693–1725. <https://doi.org/10.1177/0149206316681846>
- McCarthy, J. M., Bauer, T. N., Truxillo, D. M., Anderson, N. R., Costa, A. C., & Ahmed, S. M. (2017b). Applicant Perspectives During Selection: A Review Addressing “So What?,” “What’s New?,” and “Where to Next?” *Journal of Management, 43*(6), 1693–1725. <https://doi.org/10.1177/0149206316681846>
- McCarthy, J. M., Bauer, T. N., Truxillo, D. M., Anderson, N. R., Costa, A. C., & Ahmed, S. M. (2017c). Applicant Perspectives During Selection: A Review Addressing “So What?,” “What’s New?,” and “Where to Next?” *Journal of Management, 43*(6), 1693–1725. <https://doi.org/10.1177/0149206316681846>



- Meade, A. W., Michels, L. C., & Lautenschlager, G. J. (2007). Are Internet and Paper-and-Pencil Personality Tests Truly Comparable? *Organizational Research Methods*, 10(2), 322–345.  
<https://doi.org/10.1177/1094428106289393>
- Melwin Joy, M., & Melwin Joy Assistant Professor, M. (2017). *An investigation into gamification as a tool for enhancing recruitment process Ideal Research An International Multidisciplinary e-Journal An investigation into gamification as a tool for enhancing recruitment process*. <https://www.researchgate.net/publication/318899587>
- Minchington, B. (2006). *Your Employer Brand: Attract, Engage, Retain*. Collective Learning.
- Mobley, W. H. (1977). Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 62(2), 237–240. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.62.2.237>
- Nacamulli, R. C. D., & Lazazzara, A. (2019). *L'ecosistema della formazione : allargare i confini per ridisegnare lo sviluppo organizzativo*.
- Naglieri, J. A., Drasgow, F., Schmit, M., Handler, L., Prifitera, A., Margolis, A., & Velasquez, R. (2004). Psychological Testing on the Internet: New Problems, Old Issues. *American Psychologist*, 59(3), 150–162.  
<https://doi.org/10.1037/0003-066X.59.3.150>
- Nikolaou, I. (2021). What is the Role of Technology in Recruitment and Selection? *The Spanish Journal of Psychology*, 24, e2.  
<https://doi.org/10.1017/SJP.2021.6>
- Omar Venturi. (2019). *Cosa è la gamification: dalle origini ai giorni nostri*.
- Pezzoli, M. (2017). *Soft Skills che generano valore Le competenze trasversali per l'industria 4.0*. FrancoAngeli.
- Pink Daniel H. (2009). *Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us*. Riverhead Books.

- Pitturru, A. (2017). *Stop ai Curriculum Vitae: Unilever assume grazie all'Intelligenza Artificiale e alla Gamification.*
- Potočnik, K., Anderson, N. R., Born, M., Kleinmann, M., & Nikolaou, I. (2021). Paving the way for research in recruitment and selection: recent developments, challenges and future opportunities. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 30*(2), 159–174.  
<https://doi.org/10.1080/1359432X.2021.1904898>
- Rajanen, D., & Rajanen, M. (2017). *Personalized Gamification: A Model for Play Data Profiling.* <https://www.researchgate.net/publication/320895382>
- Rajanen, D., & Weng, M. (2017). Digitization for fun or reward? *Proceedings of the 21st International Academic Mindtrek Conference*, 154–163.  
<https://doi.org/10.1145/3131085.3131118>
- Rajanen, M., & Nissinen, J. (2015). *A Survey of Game Usability Practices in Northern European Game Companies.* <http://aisel.aisnet.org/iris2015/8>
- Randstad. (2015). *Talent acquisition: cos'è e perché è importante.*
- Reeves, B., & Read, L. J. (2009). *Total Engagement: Using Games and Virtual Worlds to Change the Way People Work and Businesses Compete.* Harvard Business School Press.
- Ribeiro, C., Fernandes, I., & Portela, F. (2024). Toward an Enterprise Gamification System to Motivate Human Resources in IT Companies. *Information, 15*(1), 26. <https://doi.org/10.3390/info15010026>
- Richter, G., Raban, D. R., & Rafaeli, S. (2015a). Studying Gamification: The Effect of Rewards and Incentives on Motivation. In *Gamification in Education and Business* (pp. 21–46). Springer International Publishing.  
[https://doi.org/10.1007/978-3-319-10208-5\\_2](https://doi.org/10.1007/978-3-319-10208-5_2)
- Richter, G., Raban, D. R., & Rafaeli, S. (2015b). Studying Gamification: The Effect of Rewards and Incentives on Motivation. In *Gamification in Education and Business* (pp. 21–46). Springer International Publishing.  
[https://doi.org/10.1007/978-3-319-10208-5\\_2](https://doi.org/10.1007/978-3-319-10208-5_2)

- Roth, P. L., Bobko, P., Van Iddekinge, C. H., & Thatcher, J. B. (2016). Social Media in Employee-Selection-Related Decisions. *Journal of Management*, 42(1), 269–298. <https://doi.org/10.1177/0149206313503018>
- Ruggiu, D., Blok, V., Coenen, C., Kalloniatis, C., Kitsiou, A., Mavroeidi, A.-G., Milani, S., & Sitzia, A. (2022). Responsible innovation at work: gamification, public engagement, and privacy by design. *Journal of Responsible Innovation*, 9(3), 315–343. <https://doi.org/10.1080/23299460.2022.2076985>
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68–78. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68>
- Ryan Tracey. (2015). <https://ryan2point0.wordpress.com/2015/03/16/the-dark-side-of-gamification/>.
- Sardi, L., Idri, A., & Fernández-Alemán, J. L. (2017). A systematic review of gamification in e-Health. *Journal of Biomedical Informatics*, 71, 31–48. <https://doi.org/10.1016/j.jbi.2017.05.011>
- Schein, E. H. (1983). The role of the founder in creating organizational culture. *Organizational Dynamics*, 12(1), 13–28. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(83\)90023-2](https://doi.org/10.1016/0090-2616(83)90023-2)
- Schneider, H., Moser, K., Butz, A., & Alt, F. (2016). Understanding the Mechanics of Persuasive System Design. *Proceedings of the 2016 CHI Conference on Human Factors in Computing Systems*, 309–320. <https://doi.org/10.1145/2858036.2858290>
- Schwartz, H. A., Eichstaedt, J. C., Kern, M. L., Dziurzynski, L., Ramones, S. M., Agrawal, M., Shah, A., Kosinski, M., Stillwell, D., Seligman, M. E. P., & Ungar, L. H. (2013). Personality, Gender, and Age in the Language of Social Media: The Open-Vocabulary Approach. *PLoS ONE*, 8(9), e73791. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0073791>

- Scott Ferrin, Shrms. D. (2017). *Six Key Elements of an Effective Talent Acquisition Strategy*. <https://www.youtube.com/>
- Sinar, E. F., Reynolds, D. H., & Paquet, S. L. (2003). Nothing but ‘Net? Corporate Image and Web-Based Testing. *International Journal of Selection and Assessment*, *11*(2–3), 150–157.  
<https://doi.org/10.1111/1468-2389.00238>
- Sitzia, A., Viglione, F., Ruggiu, D., & D’agostino, P. (2023). *Lezioni di Diritto Informatica e Società*. Kront.
- Sloboda, J. A., & Marvin, E. W. (1988). John A. Sloboda, The Musical Mind: The Cognitive Psychology of Music. In *Journal of Music Theory Pedagogy* (Vol. 2).  
<https://digitalcollections.lipscomb.edu/jmtp/vol2/iss1/7>
- Stanzione, P., Feroni, G. C., & Ghiglia, A. (2016). *IL COLLEGIO*.  
[www.gpdp.it](http://www.gpdp.it)
- Stoughton, J. W., Thompson, L. F., & Meade, A. W. (2015). Examining Applicant Reactions to the Use of Social Networking Websites in Pre-Employment Screening. *Journal of Business and Psychology*, *30*(1), 73–88. <https://doi.org/10.1007/s10869-013-9333-6>
- Suen, H.-Y., Chen, M. Y.-C., & Lu, S.-H. (2019). Does the use of synchrony and artificial intelligence in video interviews affect interview ratings and applicant attitudes? *Computers in Human Behavior*, *98*, 93–101.  
<https://doi.org/10.1016/j.chb.2019.04.012>
- Tansley, C. (2011). What do we mean by the term “talent” in talent management? *Industrial and Commercial Training*, *43*(5), 266–274.  
<https://doi.org/10.1108/00197851111145853>
- Thaler, R. H., Sunstein, C. R., & Oliveri, A. (2014). *Nudge. La spinta gentile. La nuova strategia per migliorare le nostre decisioni su denaro, salute, felicità*. Feltrinelli.
- The Randstad Sourceright 2015 Talent Trends Report*. (n.d.).

- Thom, J., Millen, D., & DiMicco, J. (2012). Removing gamification from an enterprise SNS. *Proceedings of the ACM 2012 Conference on Computer Supported Cooperative Work*, 1067–1070.  
<https://doi.org/10.1145/2145204.2145362>
- Thorne, K., & Pellant, A. (2006). *The Essential Guide to Managing Talent: How Top Companies Recruit, Train and Retain the Best Employees*. Kogan Page.
- TIPPINS, N. T., BEATY, J., DRASGOW, F., GIBSON, W. M., PEARLMAN, K., SEGALL, D. O., & SHEPHERD, W. (2006). UNPROCTORED INTERNET TESTING IN EMPLOYMENT SETTINGS. *Personnel Psychology*, 59(1), 189–225. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2006.00909.x>
- Tyagi, A. (2012). EFFECTIVE TALENT ACQUISITION THROUGH E-RECRUITMENT: A STUDY. In *International Journal of Multidisciplinary Research* (Vol. 2, Issue 3). [www.zenithresearch.org](http://www.zenithresearch.org)
- Van Iddekinge, C. H., Lanivich, S. E., Roth, P. L., & Junco, E. (2016). Social Media for Selection? Validity and Adverse Impact Potential of a Facebook-Based Assessment. *Journal of Management*, 42(7), 1811–1835.  
<https://doi.org/10.1177/0149206313515524>
- Veit, D. J., & Webster, J. (2015). *Gamification-A Novel Phenomenon or a New Wrapping for Existing Concepts?*  
<https://www.researchgate.net/publication/284033385>
- Vincenzo Petruzzi. (2015). *Il potere della Gamification. Usare il gioco per creare cambiamenti nei comportamenti e nelle performance individuali* . Franco Angeli.
- Viola, F. (2015a). *Il futuro del recruiting è nella Gamification – Il caso Multipoly di PwC*.
- Viola, F. (2015b). *Inner Islands di MSC Crociere porta la gamification nel recruiting in Italia*.

- Weber, L., & Feintzeig, R. (2014). *Why Companies Are Taking Longer to Hire* (Vol. 1). The Wall Street Journal.
- Werbach, K., & Hunter, D. (2012). *For the Win: How Game Thinking can Revolutionize your Business*. Wharton Digital Press.
- Woods, S. A., Ahmed, S., Nikolaou, I., Costa, A. C., & Anderson, N. R. (2020a). Personnel selection in the digital age: a review of validity and applicant reactions, and future research challenges. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 29*(1), 64–77.  
<https://doi.org/10.1080/1359432X.2019.1681401>
- Woods, S. A., Ahmed, S., Nikolaou, I., Costa, A. C., & Anderson, N. R. (2020b). Personnel selection in the digital age: a review of validity and applicant reactions, and future research challenges. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 29*(1), 64–77.  
<https://doi.org/10.1080/1359432X.2019.1681401>
- Zibarras, L., Patterson, F., Holmes, J., Flaxman, C., & Kubacki, A. (2018). An exploration of applicant perceptions of asynchronous video MMIs in medical selection. *MedEdPublish, 7*, 285.  
<https://doi.org/10.15694/mep.2018.0000285.1>
- Zichermann, G., & Cunningham, C. (2011). *Gamification by Design: Implementing Game Mechanics in Web and Mobile Apps*. O'Reilly Media.

## Sitografia

<https://appadvice.com/app/firefly-freedom/932398804>

<https://www.asefibrokers.com/notizie/generali-job-talent-il-social-game-il-recruiting- della-rete-agenziale>

<https://www.assforseo.it/blog/gamification-nella-selezione-del-personale>

<http://www.assolombardaservizi.it/news/employer-branding-le-risorse-umane-come- asset-strategico/>

<https://www.bbc.com/news/education-34910179>

<http://www.bizreport.com/2010/09/germany-bans-facebook-as-employee-screening- tool.html>

<https://blog.ncorehr.com/hr-4-0/hr-e-gamification-con-gli-strumenti-giusti-rivoluzioni- la-ricerca-di-talenti/>

<http://blog.reverse.hr/giochi-di-ruolo-selezione-personale>

<http://cesie.org /giovani/gem-gioco-conferenza-internazionale/>

<https://www.computerworld.com/article/2595181/the-passive-aggressive-job- seeker.html>

<https://www.contattolavoro.work/luxottica-in-employerland-dove-il-lavoro-e-un-gioco- ma-non-solo/>

[https://corriereinnovazione.corriere.it/2015/05/09/videogioco-che-fa-trovare-lavoro-attraverso-facebook-77d6db16-f615-11e4-a548-cd8c68774c64.shtml?refresh\\_ce-cp](https://corriereinnovazione.corriere.it/2015/05/09/videogioco-che-fa-trovare-lavoro-attraverso-facebook-77d6db16-f615-11e4-a548-cd8c68774c64.shtml?refresh_ce-cp)

<https://corp.kaltura.com/resources/videos/interactive-video-example-recruiting-for- deloitte/>

<https://crazycruises.it/2015/06/26/msc-crociere-inner-island-ecco-i-vincitori-del-game- recruiting/>

<https://www.econopoly.ilsole24ore.com/2023/03/17/gaming-azienda-talenti/>

<https://www.eitdigital.eu/newsroom/news/archive/gravitalent-hosted-at-the-trento-co- location-centre/>

<https://www.employerland.it/it/strumenti/>  
<http://www.ere.media.com/ere/new-deloitte-new-zealand-videos-use-humor-to-stand-out-in-competitive-market>  
<https://www.ere.net/articles/new-deloitte-new-zealand-videos-use-humor-to-stand-out-in-competitive-market>  
<http://www.4stars.it/blog/selezione-del-personale/>  
<https://game-experience.it/chiude-dopo-20-anni-americas-army-videogioco-e-terreno-di-reclutamento-usa/>  
<https://www.gameifications.com/page/17/>  
<https://www.gameifications.com/il-futuro-del-recruiting-e-nella-gamification-il-caso-multipoly-di-pwc>  
<https://www.gameifications.com/inner-islands-di-msc-crociere-porta-la-gamification-nel-recruiting-in-italia/>  
<https://www.gamification.com/2014/01/24/knack-games-recruiting-talent/>  
<https://hiring.workopolis.com/article/why-you-absolutely-must-call-all-candidates-back-after-an-interview/>  
<https://www.horizonpsytech.com/2019/12/29/come-la-gamification-puo-migliorare-la-vita-dei-lavoratori/>  
<https://www.hrreporter.com/news/hr-news/checking-social-media-sites-when-hiring-proceed-with-caution/313591>  
<http://www.icmrindia.org/casestudies/catalogue/Human%20Resource%20and%20Organization%20Behavior/HROB172.htm>  
<http://www.iideassociation.com/notizie/in-primopiano/videogiochi-nel-2022-stabiliscono-i-consumi-segnali-di-crescita-per-il-made-in-italy.kl>  
<https://www.insidemarketing.it/gamification-per-la-formazione-aziendale/>  
<http://www.iubenda.com/it/help/5424-guida-gdpr#che-cos-il-gdpr>  
<https://www.lazioinnova.it/news/employerland-premiata-al-dell-emc-italy-forum-2016/>  
<https://www.livextension.com/projects/generali-job-talent/>  
<https://www.londoncouncils.gov.uk/download/file/fid/4477>



<https://www.marriott.com/>  
<https://medium.com/@TogetherHR/hr-gamification-i-giochi-per-adulti-che-migliorano-performance-e-roi-180121dda8f>  
<http://www.meliusform.it/gamification-nel-settore-hr-una-nuova-risorsa-per-i-recruiter.html>  
<https://multiplayer.it/notizie/americas-army-il-videogioco-ufficiale-dellesercito-usa-chiude-dopo-20-anni.html>  
<http://www.ninja.it/stop-curriculum-vitae-unilever-recruiting-intelligenza-artificiale-gamification-tech-digital/>  
<http://nova.ilsole24ore.com/esperienze/trovare-lavoro-e-un-gioco-no-e-un-videogioco/>  
<https://www.omarventuri.it/cosa-e-la-gamification-dalle-origini-ai-giorni-nostri/>  
<https://iogiocodasola.wordpress.com/2013/12/10/wasabi-waiter-il-videogioco-che-ti-assume/>  
<http://www.performahrm.com/recruiting-gamification-selezione-gioco/>  
<https://performahrm.com/time-to-hire-performance-recruiting/>  
<https://www.personneltoday.com/hr/hitting-target-gamification/>  
<http://www.randastad.it/gestione-risorse-umane/selezione-del-personale/talent-acquisition/>  
<https://www.raptmedia.com/customers/deloitte/>  
<https://ryan2point0.wordpress.com/2015/03/16/the-dark-side-of-gamification/>  
<http://www.sciencetimes.com/articles/7384/20150924/advantages-wasabi-waiterapps-hiring.htm>  
<https://www.sesvil.it/news-e-media/approfondimenti/selezione-del-personale-il-processo-2/>  
<https://www.skeeled.com/blog/why-talent-acquisition-is-vital-for-business-successtime>  
<http://www.sociallistening.it/inner-island-msc-crociere-fa-recruiting-con-social-e-gamification/>

<https://ryan2point0.wordpress.com/2015/03/16/the-dark-side-of-gamification/>

<http://www.2.deloitte.com/it/it.html>

<http://www.2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uk/Documents/carrers/uk-deloitte-carrers-brightstarts-brochure-2015.pdf>

<http://www.teamsystem.com/magazine/risorse-umane/hr-gamification-i-giochi-che-migliorano-performance-e-roi>

<http://www.theguardian.com/money/2015/nov/28/psychometric-tests-games-recruitmentinterview>

<https://www.unilever.it/news/2017/digital-recruiting-uflp/>

<https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2023/>

[https://www.gameifications.com/?utm\\_campaign=shareaholic&utm\\_medium=copy\\_link&utm\\_source=bookmark#shr-typepad\\_post](https://www.gameifications.com/?utm_campaign=shareaholic&utm_medium=copy_link&utm_source=bookmark#shr-typepad_post)

<http://www.wired.com/2012/11/gamification-customerservice/>

[https://yueqiu240581256.wordpress.com/2019/05/26/research10\\_case-studyinteractive-video/](https://yueqiu240581256.wordpress.com/2019/05/26/research10_case-studyinteractive-video/)

<https://www.zetaservice.com/it/blog/hr-gamification-cos-e-e-perche-e-utile-alle-aziende-alcuni-esempi.html>