



Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών στις
Διεθνείς Επιχειρηματικές Δραστηριότητες
Master in International Business (MIB)



Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών
Στις Διεθνείς Επιχειρηματικές
Δραστηριότητες

Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων

Διπλωματική Εργασία

ΠΑΙΧΝΙΔΟΠΟΙΗΣΗ ΣΤΙΣ ΔΙΕΘΝΕΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ:

**Ο ρόλος της παιχνιδοποίησης στη διεθνή διοίκηση
ανθρώπινων πόρων**

της

Σοφίας Περπερίδου, του Κωνσταντίνου

A.M. MIB17005

Επιβλέπων: Παναγιώτης Γκορέζης, Καθηγητής

Υποβλήθηκε ως απαιτούμενο για την απόκτηση του μεταπτυχιακού διπλώματος στις

Διεθνείς Επιχειρηματικές Δραστηριότητες

Θεσσαλονίκη, Αύγουστος 2018



Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών στις
Διεθνείς Επιχειρηματικές Δραστηριότητες
Master in International Business (MIB)



Master In International Business

Department of Business Administration

Master Thesis

GAMIFICATION IN INTERNATIONAL BUSINESS:

**The Role of Gamification in International Human
Resources Management**

Sofia Perperidou

M.E. MIB17005

Supervisor: Professor Gkorezis Panagiotis

Submitted as required for obtaining the Master diploma in

International Business

Thessaloniki, August 2018

Αφιερώνεται στην αδερφή μου Βίκυ,

που πάντα μου δίνει το έναυσμα για

να μάθω περισσότερα για την ζωή.

Ευχαριστίες

Καθώς έρχεται στο τέλος στο ταξίδι του μεταπτυχιακού προγράμματος σπουδών στις Διεθνείς Επιχειρηματικές Δραστηριότητες, θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά μια μεγάλη πλειοψηφία ανθρώπων, διότι χωρίς την συνδρομή αυτών, η εκπόνηση της παρούσας διπλωματικής θα ήταν αρκετά δύσκολη.

Αρχικά, θα ήθελα να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα καθηγητή μου, κύριο Παναγιώτη Γκορέζη τόσο για την βοήθεια του για την δημιουργία αυτής της διπλωματικής εργασίας, όσο και για τον ενθουσιασμό και την θετική διάθεση που είχε κατά τη διάρκεια της εκπόνησης της εργασίας αυτής. Είναι πολύ σημαντικό ο καθηγητής με τον οποίο συνεργάζεσαι για μεγάλο χρονικό διάστημα να πιστεύει σε εσένα και τις δυνατότητες σου. Ευχαριστώ πολύ για τον χρόνο που μου αφιερώσατε και την υποστήριξη σας κατά το διάστημα αυτό.

Έπειτα, θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά την οικογένεια μου, την μητέρα μου Μαίρη, τον πατέρα μου Κωνσταντίνο και την αδερφή μου Βίκυ, καθώς αυτοί οι τρεις άνθρωποι με στήριξαν τόσο σε ψυχολογικό επίπεδο κατά την συγγραφή της διπλωματικής εργασίας όσο και σε οικονομικό επίπεδο καθ' όλη τη διάρκεια του τελευταίου ενάμιση χρόνου.

Επιπροσθέτως, θα ήθελα να ευχαριστήσω όλες τις επιχειρήσεις οι οποίες είχαν την θετική διάθεση να συμμετάσχουν στην έρευνα μου και να αφιερώσουν ένα χρονικό διάστημα από την μέρα τους, με σκοπό να παίξουν το παιχνίδι που τους ανατέθηκε και έπειτα να απαντήσουν το ερωτηματολόγιο. Η συμβολή αυτών των επιχειρήσεων ήταν καθοριστική.

Τέλος, ένα μεγάλο ευχαριστώ σε όλους τους φίλους μου τόσο από το προσωπικό μου περιβάλλον, όσο και από το μεταπτυχιακό πρόγραμμα, τόσο για την βοήθεια τους με όποιον τρόπο μπορούσε ο καθένας, όσο και για την υπέρτατη υποστήριξή τους κατά το μεγάλο αυτό χρονικό διάστημα των έξι μηνών. Ευχαριστώ πολύ για όλα.

Περίληψη

Ο σκοπός της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι να αναλυθεί το φαινόμενο της Παιχνιδοποίησης (Gamification) και ο ρόλος της στην διαδικασία επιλογής προσωπικού σε διεθνές επίπεδο. Για να εντοπίσουν, οι υπεύθυνοι πρόσληψης, τα άτομα που έχουν τις απαιτούμενες δεξιότητες που θα οδηγήσουν την επιχείρηση στην απόλυτη επιτυχία, πέρα από τις παραδοσιακές μεθόδους, αυτό που χρειάζονται στην σύγχρονη εποχή είναι η Παιχνιδοποίηση (Gamification). Συνεπώς, έγινε μια επισκόπηση της βιβλιογραφίας στο αντικείμενο της Παιχνιδοποίησης και της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων ώστε να γίνουν κατανοητές οι δυο έννοιες και ο τρόπος που συνδέονται μεταξύ τους. Ο κυριότερος σκοπός της συγκεκριμένης διπλωματικής εργασίας είναι να εξεταστεί και να συγκριθεί ο τρόπος με τον οποίο οι υποψήφιοι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται τις παραδοσιακές μεθόδους επιλογής προσωπικού σε σχέση με τις νέες και καινοτόμες μεθόδους και σε ποιους τομείς έχουν περισσότερο θετική στάση. Πιο συγκεκριμένα αναλύεται πόσο πιο θετικά επιδρά η μέθοδος της Παιχνιδοποίησης σε έναν υποψήφιο εργαζόμενο στις αντιλήψεις που έχει για την διαδικαστική δικαιοσύνη και την πρόθεση αυτού να συστήσει την εκάστοτε επιχείρηση σε άτομα του κοινωνικού του περιβάλλοντος.

Για να επιτευχθεί αυτό το ερευνητικό ερώτημα και να εξαχθούν τα αποτελέσματα που επιθυμούμε, ακολουθήθηκε συγκεκριμένη μεθοδολογική προσέγγιση, στην οποία περιλαμβάνεται μια πλήρης βιβλιογραφική ανασκόπηση με σκοπό να δημιουργηθούν δυο ερωτηματολόγια και να συλλεχθούν τα απαιτούμενα δεδομένα. Στην συλλογή των δεδομένων συμμετείχαν 108 άτομα, εκ των οποίων τα 68 από αυτά εργάζονταν σε διεθνείς επιχειρήσεις. Τα ευρήματα της έρευνας απέδειξαν πως η χρήση της μεθόδου της Παιχνιδοποίησης κατά τη διαδικασία επιλογής ανθρώπινου δυναμικού επηρεάζει πιο θετικά τόσο την διαδικαστική δικαιοσύνη όσο και την πρόθεση σύστασης της επιχείρησης σε τρίτα άτομα σε σύγκριση με την μέθοδο του ψυχομετρικού τεστ. Επομένως, γίνεται αντιληπτό πως πέρα από την προσφορά της έρευνας της διπλωματικής εργασίας σε θεωρητικό πλαίσιο, τα αποτελέσματα που εξάχθηκαν έχουν ταυτόχρονα και πρακτική εφαρμογή τόσο σε επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε διεθνές επίπεδο όσο και σε εγχώριο.

Λέξεις Κλειδιά: Παιχνιδοποίηση, Διεθνής Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Διαδικασία Επιλογής, Διαδικαστική Δικαιοσύνη, Πρόθεση για σύσταση της επιχείρησης

Περιεχόμενα

Ευχαριστίες	4
Περίληψη	5
1. Εισαγωγή.....	8
1.1 Ερευνητικό πλαίσιο.....	8
2. Βιβλιογραφική ανασκόπηση.....	9
2.1 Διοίκηση ανθρώπινων πόρων.....	9
2.1.1 Η εξέλιξη της παγκοσμιοποίησης	9
2.1.2 Η επίδραση της παγκοσμιοποίησης στην αγορά.....	10
2.1.3 Η επίδραση της παγκοσμιοποίησης στην διοίκηση ανθρώπινων πόρων	13
2.1.4 Διεθνής διοίκηση ανθρώπινων πόρων	25
2.2 Στρατολόγηση	29
2.2.1 Στόχοι στρατολόγησης	29
2.2.2 Εξέλιξη στρατολόγησης.....	30
2.2.3 Διαχείριση ταλέντων.....	35
2.2.4 Προσέλκυση	38
2.2.5 Επιλογή ανθρώπινου δυναμικού	43
2.3 Παιχνιδοποίηση	47
2.3.1 Ιστορική εξέλιξη παιχνιδιού	47
2.3.2 Σοβαρά παιχνίδια.....	49
2.3.3 Ορισμός παιχνιδοποίησης	51
2.3.4 Στόχοι παιχνιδοποίησης.....	53
2.3.5 Λειτουργίες παιχνιδοποίησης.....	56
2.4 Η παιχνιδοποίηση ως εργαλείο της στρατολόγησης.....	61
2.4.1 Παιχνιδοποιημένη πρόσληψη	64
2.4.2 Πως επηρεάζει την συνέντευξη η παιχνιδοποίηση	65
2.4.3 Λειτουργίες της παιχνιδοποίησης στην στρατολόγηση	67
2.4.4 Εργαλεία της παιχνιδοποίησης στην στρατολόγηση.....	69
2.5 Παιχνιδοποιημένη πλατφόρμα.....	71
2.5.1 Η γενιά των Millennials και ο ψηφιακός ανασχηματισμός	71
2.5.2 Owiwi.....	73
3. Ανάπτυξη υποθέσεων	76
3.1 Διαμόρφωση μεταβλητών	76
4. Μεθοδολογία	78
4.1 Δείγμα και διαδικασία συλλογής δεδομένων	78
4.2 Κλίμακες μέτρησης.....	80
5. Αποτελέσματα.....	82
5.1 Εγκυρότητα και αξιοπιστία ερωτηματολογίου	82
5.2 Ανάλυση αποτελεσμάτων	82
6. Συζήτηση - συμπεράσματα	88
6.1 Περιορισμοί.....	90
6.2 Προτάσεις για μελλοντική έρευνα.....	90
Βιβλιογραφία	92
Παραρτήματα.....	102
Παράρτημα 1. Ερωτηματολόγιο SJT	102
Παράρτημα 2. Ερωτηματολόγιο Gamification.....	115

“It doesn't make sense to hire smart people
and tell them what to do;
we hire smart people so they can tell us what to do.”

Steve Jobs

1) Εισαγωγή

1.1 Ερευνητικό πλαίσιο

Η πρακτική της Παιχνιδοποίησης (Gamification) θεωρείται μια νέα καινοτόμα μέθοδος η οποία έχει ξεκινήσει να έχει εφαρμογή σε πολλούς κλάδους τόσο στον κόσμο των επιχειρήσεων όσο και στον τομέα της εκπαίδευσης και της κοινωνίας γενικότερα. Παρά το γεγονός πως πολλοί ερευνητές έδειξαν μεγάλο ενδιαφέρον σχετικά με τις λειτουργίες και τον τρόπο χρήσης της Παιχνιδοποίησης, δεν θα μπορούσε να πει κάποιος πως έχουν πραγματοποιηθεί εκτενείς έρευνες γύρω από τον τρόπο με τον οποίο η χρήση της Παιχνιδοποίησης μπορεί να ωφελήσει θετικά και να αναπτύξει περαιτέρω τις διαδικασίες και μεθόδους της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων, τόσο σε εγχώριο όσο και σε τοπικό επίπεδο.

Η παρούσα διπλωματική εργασία έχει ως στόχο να συνεισφέρει στην προσπάθεια των μελετητών να ανακαλύψουν περισσότερα στοιχεία για την εφαρμογή της Παιχνιδοποίησης στην Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Αυτό θα επιτευχθεί μέσω μιας εμπειρικής έρευνας, η οποία έχει ως κύριο ερευνητικό ερώτημα τον τρόπο με τον οποίο ένας υποψήφιος εργαζόμενος αντιλαμβάνεται τις καινοτόμες μεθόδους επιλογής σε σχέση με τις παραδοσιακές μεθόδους.

Ο κυριότερος σκοπός της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι να αναλυθεί και να συσχετιστεί το φαινόμενο της Παιχνιδοποίησης σε συνδυασμό με την Διεθνή Διοίκηση Ανθρώπινων πόρων, προκειμένου να ανακαλύψουμε το πως αντιλαμβάνεται ένας υποψήφιος εργαζόμενος τις νέες μεθόδους επιλογής. Η Παιχνιδοποίηση αποτελείται από την χρήση των στοιχείων και των τεχνικών που συναντάμε σε εφαρμογές και δραστηριότητες που δεν αποτελούν παιχνίδια (Sailer et al, 2017).

Για να γίνουν περισσότερο κατανοητές οι έννοιες που θα «συναντήσουν» οι υποψήφιοι κατά αυτή την ερευνητική διαδικασία, πραγματοποιείται μια ενδελεχής ανασκόπηση της βιβλιογραφικής θεωρίας. Πιο συγκεκριμένα, θα αποσαφηνιστούν οι έννοιες της Παιχνιδοποίησης, των Διεθνών Επιχειρήσεων αλλά και της Διεθνούς Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων, ενώ στην συνέχεια θα διευκρινιστούν οι παράγοντες και οι μεταβλητές που χρησιμοποιήθηκαν για την παρούσα έρευνα.

2) Βιβλιογραφική ανασκόπηση

2.1 Διοίκηση ανθρώπινων πόρων

Κατά την δεκαετία του 1980, η Διεθνής Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων (ΔΔΑΠ) αποτελούσε ένα πεδίο το οποίο βρισκόταν σε πρόωμη ανάπτυξη (Laurent, 1986). Καθώς υπήρχαν ελάχιστες μελέτες σε ότι αφορά την ΔΔΑΠ έως τη συγκεκριμένη περίοδο, αυτό είχε ως αποτέλεσμα την πραγματοποίηση ερευνών με σκοπό την εμπάθυνση στις διάφορες λειτουργίες των πολυεθνικών επιχειρήσεων (Ondrack, 1985). Ένας από τους σπουδαιότερους παράγοντες που ώθησε τους ερευνητές στην ανάλυση των λειτουργιών των πολυεθνικών οργανισμών ήταν η παγκοσμιοποίηση (DeCenzo et al., 2012). Η επίδραση της παγκοσμιοποίησης κατήργησε ταχύτατα τα εθνικά σύνορα, με αποτέλεσμα τα διάφορα είδη των επιχειρήσεων να γίνουν μέρος ενός ραγδαία μεταβαλλόμενου περιβάλλοντος (DeCenzo et al., 2012). Το γεγονός αυτό επηρέασε σε μεγάλο βαθμό τις περισσότερες λειτουργίες των επιχειρήσεων, όπως και την Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων (ΔΑΠ).

Η ΔΑΠ αποτελείται από πολιτικές και πρακτικές προσέλκυσης, δέσμευσης, ανάπτυξης και διατήρησης του Ανθρώπινου Δυναμικού προκειμένου μια επιχείρηση για να πετύχει τους στόχους της. Περιλαμβάνει όλες τις αποφάσεις οι οποίες αφορούν τη διαχείριση των σχέσεων που δημιουργούνται μεταξύ των εργαζομένων και της επιχείρησης (Beer, 1984). Αυτό που διαφοροποιεί τη ΔΔΑΠ από τη ΔΑΠ είναι το γεγονός πως η πρώτη εκτελεί τις παραπάνω πρακτικές και πολιτικές πέρα από τα εθνικά της σύνορα, σε περιβάλλοντα που υπάρχουν διαφορετικές κουλτούρες, διαφορετικές οικονομίες και διαφορετικά νομοθετικά πλαίσια. Επομένως, γίνεται αντιληπτό πως η ΔΔΑΠ δεν καλείται απλά να γεφυρώσει το χάσμα ανάμεσα στην χώρα προέλευσης και τη χώρα υποδοχής, αλλά να λειτουργήσει σε ένα παγκόσμιο πλαίσιο το οποίο χαρακτηρίζεται από την ραγδαία και συνεχώς μεταβαλλόμενη ανάπτυξη (Parker, 2005).

2.1.1 Η εξέλιξη της παγκοσμιοποίησης

Για πολλά χρόνια, τα διάφορα έθνη είχαν τον έλεγχο των προϊόντων, των ανθρώπων και των κεφαλαίων που διέρχονταν από τα σύνορα τους. Όμως, καθώς οι καιροί άλλαζαν, παρουσιαζόταν μεγάλη αλληλεξάρτηση μεταξύ των χωρών αυτών. Το φαινόμενο αυτό είχε ως αποτέλεσμα τη δημιουργία μιας νέας έννοιας, που είναι γνωστή ως Παγκοσμιοποίηση. Οι ορισμοί για τη σημασία της Παγκοσμιοποίησης

ποικίλουν. Πιο συγκεκριμένα, ορισμένοι μελετητές μεταφράζουν την Παγκοσμιοποίηση σε οικονομικούς όρους, ως την εξάλειψη συνόρων και εμποδίων στις εξαγωγικές και οικονομικές δραστηριότητες (Thompson, 2017). Κάποιοι άλλοι θεωρούν πως μέσω της Παγκοσμιοποίησης μεταβάλλονται οι αντιλήψεις που είχαμε μέχρι τώρα για την απόσταση, καθώς ο κόσμος δεν περιβάλλεται από σύνορα και οι αποστάσεις ελαχιστοποιούνται μέσω των νέων μέσων μεταφοράς και των νέων τεχνολογιών επικοινωνίας (Torrington et al., 2014).

Γίνεται αντιληπτό, επομένως, πως με το πέρασμα των χρόνων δεν έχει αποσαφηνιστεί ένας ακριβής ορισμός, καθώς η έννοια μεταβάλλεται ανάλογα με τον κλάδο στον οποίο χρησιμοποιείται. Σε αυτό το σημείο είναι απαραίτητο να τονιστεί πως η έννοια της Παγκοσμιοποίησης διαφέρει από την έννοια της Διεθνοποίησης (Internationalization). Η Διεθνοποίηση αφορά την επέκταση των δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης πέρα των εθνικών συνόρων της, ενώ αντίθετα η Παγκοσμιοποίηση είναι ένα όραμα που έχει ως στόχο τη δημιουργία μιας ενιαίας οντότητας (Doh & Luthans, 2018). Σε ότι αφορά τον επιχειρηματικό τομέα, η Παγκοσμιοποίηση δεν αποτελεί μια αιτία ή ένα αποτέλεσμα από μια και μόνο δύναμη αλλά είναι αποτέλεσμα ενός συνόλου δυνάμεων που συνδέονται και μεταξύ τους.

Οι δυνάμεις αυτές που εντάσσονται στο τεχνολογικό, πολιτικό, πολιτισμικό και οικονομικό περιβάλλον, δημιούργησαν έναν κόσμο στον οποίο είναι δυνατό να πραγματοποιηθούν διάφορες μορφές συνεργασίας μεταξύ των επιχειρήσεων, χωρίς να λαμβάνεται υπόψη η γεωγραφική θέση, η διαφορετικότητα της κουλτούρας αλλά και η γλώσσα επικοινωνίας (Evans et al., 2011). Οι παραπάνω δυνάμεις αλληλεπιδρούν μεταξύ τους και επηρεάζονται η μία από την άλλη, και κατά συνέπεια δεν είναι ανεξάρτητες. Όλες μαζί δημιουργούν ένα σύνθετο περιβάλλον, στο οποίο οι πολυεθνικές επιχειρήσεις καλούνται να ενσωματώσουν, να συντονίσουν και να προσαρμόσουν τους ανθρώπους, τις διαδικασίες και ολόκληρη τη δομή και τις λειτουργίες τους, με σκοπό να πετύχουν τους στόχους τους (Evans et al., 2011).

2.1.2 Η επίδραση της παγκοσμιοποίησης στην αγορά

Οι ταχύτατοι ρυθμοί με τους οποίους αναπτυσσόταν η Παγκοσμιοποίηση, με την έννοια της οικονομικής ολοκλήρωσης, απέφεραν μεγάλες αλλαγές και στην αγορά εργασίας, με αποτέλεσμα οι δραστηριότητες των επιχειρήσεων να μεταβληθούν ριζικά ως προς τον τρόπο λειτουργίας τους. Πέρα από το γεγονός πως οι επιχειρήσεις

πλέον είχαν ενταχθεί σε ένα ιδιαίτερα ανταγωνιστικό περιβάλλον και είχαν τη δυνατότητα να πετύχουν μεγαλύτερες οικονομίες κλίμακας, κατάφεραν να μειώσουν τα διάφορα κόστη που αφορούσαν τις δραστηριότητες της μεταφοράς, της επικοινωνίας αλλά και τη ροή προϊόντων, υπηρεσιών και κεφαλαίων.

Αποτελεί κοινή παραδοχή πως ο παράγοντας που οδήγησε σε αυτή την εξελικτική διαδικασία δεν είναι άλλος από την ανάπτυξη της τεχνολογίας και ειδικότερα του διαδικτύου. Μέσω του διαδικτύου η δυνατότητα της πληροφόρησης, των ιδεών και της γνώσης μεταφέρονταν πλέον πιο γρήγορα από το ένα μέρος του πλανήτη σε ένα άλλο και το γεγονός αυτό οδήγησε στην ανάπτυξη και διεθνοποίηση των δραστηριοτήτων των επιχειρήσεων. Οι λόγοι που παρότρυναν τις επιχειρήσεις να οδηγηθούν στην επέκταση των δραστηριοτήτων τους σε διεθνές επίπεδο παρουσιάζονται παρακάτω (Χατζηδημητρίου, 2012):

1. Όταν μια επιχείρηση δραστηριοποιείται σε μία μόνο αγορά και τα κέρδη της εξαρτώνται αποκλειστικά από την κατανάλωση που πραγματοποιείται σε αυτή τη χώρα, είναι δυνατό να προκληθούν αυξημένοι επιχειρηματικοί κίνδυνοι από δυσμενή ενδεχομενικά γεγονότα. Επομένως, όταν δημιουργείται κορεσμός της αγοράς, η κίνηση της επέκτασης των δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης σε περισσότερες από μια χώρες, μειώνει τη πιθανότητα απώλειας κερδών άρα και τους επιχειρηματικούς κινδύνους.
2. Όταν μια επιχείρηση παράγει ένα προϊόν ή μια υπηρεσία, η οποία θεωρείται ποιοτικά και τεχνολογικά ανώτερη σε σχέση με άλλα προϊόντα ή υπηρεσίες, αυτό προσδίδει στην επιχείρηση ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Επομένως, αν αξιοποιήσει η επιχείρηση σωστά αυτό το πλεονέκτημα, της δίνεται η δυνατότητα να δημιουργήσει φήμη για την εταιρική της επωνυμία πέρα των συνόρων της και να προσελκύσει ξένους αγοραστές. Αυτό που θα πετύχει, μέσω της φήμης, είναι να μειώσει σε μεγάλο βαθμό τα κόστη που αφορούν την προώθηση των προϊόντων της αλλά και να ελαττώσει δραστικά τους επιχειρηματικούς κινδύνους. Οι εταιρίες οι οποίες πωλούν τα προϊόντα και τις υπηρεσίες τους σε περισσότερες από μια χώρες, έχουν τη δυνατότητα να ελαττώσουν τα κόστη της διαφήμισης, τυποποιώντας συγκεκριμένες λειτουργίες της διαφήμισης και της προώθησης.
3. Οι επιχειρήσεις έχουν ως στόχο τη μείωση του κόστους παραγωγής και την αύξηση των κερδών, με αποτέλεσμα να γίνονται ολοένα και πιο

ανταγωνιστικές στον κλάδο που δραστηριοποιούνται. Μέσω της διεθνοποίησης των δραστηριοτήτων τους, έχουν το πλεονέκτημα να πετύχουν καλύτερες οικονομίες κλίμακας, σε σχέση με το τοπικό επίπεδο και να γίνουν περισσότερο ανταγωνιστικές στις χώρες που επιθυμούν να επεκταθούν.

4. Ένας μεγάλος αριθμός χωρών προσφέρει μεγάλη ποικιλία πρώτων υλών, έτοιμες για χρήση. Αυτό πολλές φορές προσελκύει και ωθεί τις επιχειρήσεις να επεκταθούν σε τέτοιες χώρες αρχικά με σκοπό να μειωθεί το κόστος παραγωγής τους, να διαφοροποιηθεί το «χαρτοφυλάκιο» τους μέσω της απόκτησης εναλλακτικών πρώτων υλών αλλά και να καθετοποιηθούν οι δραστηριότητές τους.
5. Η γεωγραφική θέση μιας χώρας αποτελεί παράγοντα στρατηγικού χαρακτήρα για μια επιχείρηση, καθώς υπάρχει η πιθανότητα μέσω της συγκεκριμένης χώρας να παρέχεται ευκολότερη πρόσβαση σε νέες γειτονικές αγορές, να μειώνονται δραματικά τα κόστη μεταφοράς αλλά επίσης να ελαττώνεται και η επιβάρυνση της επιχείρησης που προέρχεται από διάφορους δασμούς.
6. Η τεχνολογία, όπως προαναφέρθηκε αποτελεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την ανάπτυξη και την επιτυχία των επιχειρήσεων. Όταν, όμως, σε εγχώριο επίπεδο μια επιχείρηση δεν έχει πρόσβαση στην τεχνολογία και την τεχνογνωσία, είτε επειδή δεν είναι διαθέσιμη στην εκάστοτε χώρα, είτε επειδή δεν υπάρχει το απαραίτητο κεφάλαιο για την απόκτηση αυτών, αποφασίζουν να αποκτήσουν τα εν λόγω πλεονεκτήματα στις διεθνείς αγορές συνήθως μέσω ολικής ή μερικής εξαγοράς αλλοδαπών επιχειρήσεων, οι οποίες κατέχουν την τεχνογνωσία και την τεχνολογία που αυτές επιθυμούν.
7. Οι προοπτικές ανάπτυξης που μπορεί να αναπτύξει μια συγκεκριμένη αγορά, είτε βραχυπρόθεσμα είτε μακροπρόθεσμα, αποτελούν σημαντικό κριτήριο ελκυστικότητας για κάθε επιχείρηση. Το ύψος του εισοδήματος, η ανάπτυξη της αγοράς, η αγοραστική δύναμη αλλά και ο πληθυσμός της χώρας έχουν καθοριστική σημασία για τις πωλήσεις και τα κέρδη των εγχώριων επιχειρήσεων. Όταν παρατηρούν ότι τα παραπάνω στοιχεία μπορούν να αποφέρουν μεγάλα κέρδη στην επιχείρηση, το επόμενο βήμα των επιχειρήσεων είναι να επεκταθούν σε διεθνοποίηση των δραστηριοτήτων τους στις χώρες αυτές, με σκοπό να πετύχουν τους στόχους τους.
8. Τα εμπόδια και οι περιορισμοί που επιβάλλονται συνήθως από τις κυβερνήσεις κάθε χώρας, είναι αυτά που αποθαρρύνουν πολλές φορές τις

επιχειρήσεις να επεκτείνουν τις δραστηριότητες τους αλλά και να εξάγουν τα προϊόντα τους. Όταν αυτά τα εμπόδια περιορίζονται, οι επιχειρήσεις αξιοποιούν στο μέγιστο αυτή την ευκαιρία με σκοπό να αυξήσουν το μερίδιο τους σε νέες αγορές και κατ' επέκταση να αυξήσουν ταυτόχρονα και τα κέρδη τους.

9. Όταν μια εταιρεία επεκτείνει τις δραστηριότητές της στη διεθνή αγορά, δεν είναι εύκολο να εντοπίσει και να συνεργαστεί με ένα καινούριο δίκτυο προμηθευτών. Επομένως, τις περισσότερες φορές ζητά από τους εγχώριους προμηθευτές της να την ακολουθήσουν στα νέα διεθνή βήματά της, καθώς υπάρχει το θεμέλιο της έγκαιρης και έγκυρης πληροφόρησης, της αξιοπιστίας και της εμπιστοσύνης μεταξύ των μελών. Ταυτόχρονα με την παραπάνω διευκόλυνση, προσφέρει η επιχείρηση στους προμηθευτές μια ευκαιρία ανάπτυξης και εξέλιξης πέρα των εθνικών συνόρων.

Τέλος, οι επιχειρήσεις παρακολουθούν τον ανταγωνισμό με μεγάλη συχνότητα, με αποτέλεσμα να επιτίθενται ή να τον ακολουθούν στις δραστηριότητες του. Στόχος των επιχειρήσεων είναι η μείωση της φήμης του ανταγωνισμού στην χώρα στην οποία επεκτάθηκε αυτός με παράλληλη βελτίωση της εικόνας και της ανταγωνιστικότητας της ίδιας της επιχείρησης.

2.1.3 Η επίδραση της παγκοσμιοποίησης στην διοίκηση ανθρώπινων πόρων

Ο συνεχώς αυξανόμενος διεθνής ανταγωνισμός κατά τη δεκαετία του 1990, προέτρεψε τις επιχειρήσεις διαφόρων κλάδων να μεταβάλλουν τις πρακτικές με τις οποίες λειτουργούσαν μέχρι τότε και να επεκτείνουν την δραστηριοποίησή τους πέρα των εθνικών συνόρων (Kogut & Zander, 1992). Καθώς οι παραδοσιακές πηγές απόκτησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος περιορίζονταν από τις δυνάμεις της παγκοσμιοποίησης, οι επιχειρήσεις αντιλήφθηκαν πως για να αποκτήσουν ένα βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε διεθνές επίπεδο, είναι απαραίτητο να μεταβάλλουν τις δραστηριότητες της ΔΑΠ (Kogut & Zander, 1992).

Αυτές οι αλλαγές οδήγησαν την ΔΑΠ στο επίκεντρο καθώς δημιουργήθηκαν μεγάλες τροποποιήσεις στη διαχείριση των πρακτικών καθώς επίσης αναπτύχθηκαν καινοτόμες μέθοδοι που βελτίωσαν, τελικά, την αποτελεσματικότητα των λειτουργιών του τμήματος. Ακόμα πιο σημαντικό, είναι να αναγνωρίσουμε πως για να θεωρείται μια επιχείρηση ανταγωνιστική στο διεθνές περιβάλλον, απαιτείται η ΔΑΠ να

ευθυγραμμίζεται με τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης (DeCenzo et al., 2012). Η παγκοσμιοποίηση κατάφερε να κάνει τις διεθνείς επιχειρήσεις να αντιληφθούν πως ένας κρίσιμος παράγοντας για να διατηρήσουν το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα είναι η ικανότητα να μαθαίνουν συνεχώς νέα πράγματα και να αναπτύσσονται, πέρα των εθνικών τους συνόρων (Kogut & Zander, 1992).

Η Παγκοσμιοποίηση δημιούργησε μια διεθνή δεξαμενή ταλέντων που είχε ως αποτέλεσμα να καταστήσει τις επιχειρήσεις ακόμα πιο ανταγωνιστικές, διότι ένας εργαζόμενος που θεωρείται ταλέντο προσφέρει εξειδικευμένες γνώσεις, ικανότητες και δεξιότητες στην επιχείρηση με αποτέλεσμα να δημιουργείται θετική επίδραση στην εξυπηρέτηση των πελατών, την κερδοφορία αλλά και την απόδοση της επιχείρησης. Η ιλιγγιώδης ανάπτυξη της τεχνολογίας διευκόλυνε την αναζήτηση για τα στελέχη της ΔΑΠ των επιχειρήσεων, οι οποίοι μέσω ενός παγκόσμιου πληροφοριακού συστήματος Ανθρώπινων Πόρων συλλέγουν, επεξεργάζονται και αποθηκεύουν δεδομένα από διάφορες πηγές. Ο σκοπός του τμήματος ΔΑΠ είναι να αναλύει διάφορα δεδομένα, να αναπτύσσει καινοτόμες μεθόδους, να προβλέπει τις μακροπρόθεσμες ανάγκες της επιχείρησης και να εφαρμόζει στρατηγικές για την εξασφάλιση των αναγκών αυτών (Thomas & Lazarova, 2014).

Γίνεται επομένως σαφές, πως η ΔΑΠ αποτελεί δραστικό παράγοντα για την επίτευξη των στόχων μιας επιχείρησης, αφού οι ανθρώπινοι πόροι αποτελούν πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Πιο συγκεκριμένα, ο ανθρώπινος παράγοντας είναι πολύτιμος, αφού αυτός είναι που εκτελεί τις απαραίτητες υπηρεσίες για την εύρυθμη λειτουργία της επιχείρησης, είναι σπάνιος καθώς κάθε εργαζόμενος παρέχει διαφορετικές γνώσεις και ιδέες που είναι δύσκολο να τις κατέχει ένας υποψήφιος με χαμηλό επίπεδο εξειδίκευσης, δεν είναι δυνατό να αντιγραφούν από τις ανταγωνιστικές επιχειρήσεις και τέλος δεν υποκαθίστανται εύκολα, όταν προσφέρουν αξία και υψηλή απόδοση στην λειτουργία την επιχείρησης και τους στόχους της (Torrington et al., 2014).

2.1.3.1 Στρατηγικός σχεδιασμός της διοίκησης ανθρώπινων πόρων

Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων (ΔΑΠ) έχει ως στόχο την προσέλκυση, επιλογή, ανάπτυξη και διατήρηση του Ανθρώπινου Κεφαλαίου, το οποίο χαρακτηρίζεται από την καινοτομία και την δημιουργικότητα που προσφέρει στην επιχείρηση με σκοπό της επίτευξη των στόχων της (DeCenzo et al., 2012). Ο στρατηγικός σχεδιασμός που χρησιμοποιεί μια επιχείρηση έχει ως στόχο την αξιοποίηση και την επίτευξη

αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας του Ανθρώπινου δυναμικού, εστιάζοντας σε δύο διαστάσεις (Gomez-Mejia et al., 2003):

1. Για να θεωρηθούν οι άνθρωποι πόροι ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επιχείρηση, πρέπει να προσφέρουν υψηλές δεξιότητες, ικανότητες, γνώση και εμπειρία κατά την εκτέλεση των διάφορων λειτουργιών και καθηκόντων
2. Για να επιτευχθεί το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επιχείρηση, τα παραπάνω χαρακτηριστικά είναι απαραίτητα να αξιοποιούνται στον μέγιστο βαθμό. Αυτό επιτυγχάνεται μέσω των διάφορων συστημάτων διοίκησης του προσωπικού.

Κατά τη διαδικασία στρατηγικού σχεδιασμού του τμήματος ανθρώπινων πόρων είναι απαραίτητο να συνεργαστούν όχι μόνο η ανώτατη διοίκηση αλλά και τα υπόλοιπα τμήματα της επιχείρησης, έτσι ώστε να διασφαλιστεί επιτυχημένη εφαρμογή του σχεδιασμού σε όλο το πλαίσιο της επιχείρησης (Dessler, 2013). Έπειτα από πολλές μελέτες, οι παράγοντες οι οποίοι πρέπει να λαμβάνονται υπόψη κατά τον στρατηγικό σχεδιασμό ομαδοποιούνται ως εξής (Dessler, 2013):

- 1) Οργανωτική δομή
- 2) Σχεδιασμός θέσεων εργασίας
- 3) Καταλληλότητα και υποκίνηση ανθρώπινου δυναμικού
- 4) Ανατροφοδότηση και διακίνηση πληροφορίας μέσω των πληροφοριακών συστημάτων

2.1.3.2 Πολιτικές διοίκησης ανθρώπινων πόρων

Ο άνθρωπος παράγοντας αποτελεί τον θεμέλιο λίθο της ΔΑΠ, διότι η επιτυχία για έναν οργανισμό εξαρτάται από τους ανθρώπους που εργάζονται σε αυτόν. Επομένως, ο ρόλος της ΔΑΠ συνδέεται άμεσα τόσο με την εκπαίδευση και την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού της όσο και με την βελτίωση της απόδοσης και την αύξηση αφοσίωσης του ανθρώπινου δυναμικού στην επιχείρηση (DeCenzo et al., 2012). Επομένως, αφού ο άνθρωπος παράγοντας αποτελεί στοιχείο της επιτυχίας των επιχειρήσεων, δημιουργήθηκαν συγκεκριμένες πολιτικές οι οποίες λειτουργούν ως κατευθυντήριες οδηγίες για την εύρυθμη δραστηριοποίηση των επιχειρήσεων (DeCenzo et al., 2012) :

1. Προγραμματισμός:

Ο προγραμματισμός ανθρώπινων πόρων πραγματοποιείται όταν μια επιχείρηση βρίσκεται σε μια διαδικασία προσδιορισμού των αναγκών της για το εκάστοτε χρονικό διάστημα. Αποτελεί ένα πολύ σημαντικό στοιχείο για την σωστή και αποτελεσματική λειτουργία της ΔΑΠ, διότι η συγκεκριμένη διαδικασία αντικατοπτρίζει την ίδια την επιχείρηση (DeCenzo et al., 2012). Πιο συγκεκριμένα, όταν γίνεται σωστός προγραμματισμός ανθρώπινων πόρων αυτό συνεπάγεται με το γεγονός πως η επιχείρηση διαθέτει τα κατάλληλα άτομα, στις κατάλληλες θέσεις την κατάλληλη χρονική στιγμή με αποτέλεσμα το υπάρχον ανθρώπινο δυναμικό να είναι ικανό και αποτελεσματικό ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι της επιχείρησης (DeCenzo et al., 2012)

Για να πραγματοποιηθεί επιτυχώς ο προγραμματισμός των ανθρώπινων πόρων είναι απαραίτητο η επιχείρηση να ακολουθήσει συγκεκριμένα βήματα, σύμφωνα με τον DeCenzo et al. (2015) τα οποία αναλύονται παρακάτω:

- Καθώς ο στρατηγικός σχεδιασμός αποτελεί μια μακροσκελής διαδικασία, σε πρώιμο στάδιο δίνεται ιδιαίτερη έμφαση στην δήλωση της αποστολής της επιχείρησης. Ως δήλωση αποστολής ορίζεται μια μικρή παρουσίαση του σκοπού για τον οποίο λειτουργεί ένας οργανισμός.
- Εν συνεχεία, μια επιχείρηση για να καθορίσει τους στόχους και τις μελλοντικές επιδιώξεις της χρησιμοποιεί τη διαδικασία προσδιορισμού των δυνατών και αδύναμων σημείων της, αλλά και τον προσδιορισμό των ευκαιριών και των απειλών στην αγορά εργασίας. Η διαδικασία αυτή είναι γνωστή ως S.W.O.T. Analysis.
- Αφού ολοκληρωθεί η συγκεκριμένη διαδικασία, η οποία θέτει την κατεύθυνση της εταιρείας μέσω του στρατηγικού σχεδιασμού, η επιχείρηση καλείται να ορίσει τις εργασίες που είναι αναγκαίο να εκτελεστούν άμεσα και ταυτόχρονα να προσδιορίσει τον αριθμό του ανθρώπινου δυναμικού που θα εκτελέσει τις συγκεκριμένες εργασίες.
- Τελικά, οι υπεύθυνοι του τμήματος ΔΑΠ ξεκινούν τη διαδικασία σχεδιασμού απασχόλησης με σκοπό να αποκτήσουν άμεσα το κατάλληλο ανθρώπινο δυναμικό, το οποίο θα ολοκληρώσει και θα επιτύχει τον στρατηγικό σχεδιασμό της.

Γίνεται κατανοητό πως η αποστολή του οργανισμού είναι αυτή που οδηγεί ολόκληρο τον προγραμματισμό των ανθρώπινων πόρων μιας επιχείρησης αλλά και τη στρατηγική της επιχείρησης (DeCenzo et al., 2012). Ο προγραμματισμός ανθρώπινων πόρων αποτελεί, επομένως, κρίσιμο εργαλείο για την υλοποίηση της στρατηγικής της επιχείρησης καθώς μπορεί να εντοπίσει:

- Χαμηλή αξιοποίηση των ανθρώπινων πόρων (Poor Workforce Utilization), όπου εντοπίζεται η ύπαρξη διαφόρων ακατάλληλων πρακτικών ΔΑΠ οι οποίες οφείλουν να αλλάξουν
- Ανάπτυξη δεξαμενής ταλέντων (Talent Pool Development), όπου μπορεί να εξασφαλιστεί μία έτοιμη πηγή προσφοράς εργαζομένων μέσα από την επιχείρηση, οι οποίοι θα είναι ικανοί να προαχθούν και να διαδεχθούν ηγεσίες
- Κενά ικανότητας (Carability Gaps), όπου εντοπίζεται έλλειψη επαρκών ανθρώπων, γνώσεων ή δεξιοτήτων μέσα στην επιχείρηση και η οποία έλλειψη πιθανώς θα αποτρέψει την επιτυχή υλοποίηση της στρατηγικής
- Πλεονάσματα ικανότητας (Carability Surpluses), στην περίπτωση αυτή αρέχεται το πεδίο για νέες ευκαιρίες αξιοποίησης ανθρώπων, γνώσεων ή δεξιοτήτων, που προς το παρόν δεν αξιοποιούνται πλήρως και που πιθανώς θα επηρεάσουν θετικά την υλοποίηση της στρατηγικής της επιχείρησης.

Θα πρέπει σε αυτό το σημείο να αναφερθεί πως ο εκάστοτε προγραμματισμός είναι δύσκολο να επιτευχθεί μέσα σε ένα περιβάλλον με συχνές και γρήγορες αλλαγές, όπως αυτό των επιχειρήσεων. Ο βαθμός δυσκολίας αυξάνεται ακόμη περισσότερο όταν θα πρέπει να προγραμματιστούν οι ανθρώπινοι πόροι, καθώς είναι οι μόνοι που διαθέτουν δική τους βούληση, χαρακτήρα και συμπεριφορά.

2. Στελέχωση

Το επόμενο βήμα, μετά τον προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού είναι η στρατολόγηση, η οποία αποτελείται από δυο υποκατηγορίες, αυτές της προσέλκυσης και επιλογής του κατάλληλου Ανθρώπινου Δυναμικού για την επιχείρηση. Είναι η διαδικασία κατά την οποία η επιχείρηση αποβλέπει στην στρατολόγηση των κατάλληλων ανθρώπων στις κατάλληλες θέσεις, με στόχο την προσέλκυση των πιο ικανών υποψηφίων σε μικρό χρονικό διάστημα, και φυσικά, με το μικρότερο δυνατό κόστος (DeCenzo et al., 2012).

Η στρατολόγηση αποτελεί μια βασική λειτουργία του τμήματος ανθρώπινων πόρων, καθώς ανάλογα με το μέγεθος μιας εταιρείας, ο χρόνος που μπορεί να

αφιερώνει ένα τμήμα ΔΑΠ στην στρατολόγηση νέων εργαζομένων τον χρόνο είναι περίπου 50-70% (Sandler, 2008). Μια σωστά δομημένη διαδικασία στρατολόγησης, θα προσελκύσει υποψηφίους υψηλού επιπέδου από την «δεξαμενή» των διάφορων υποψηφίων. Για να είναι όμως αποτελεσματική, πρέπει να λάβει υπόψη τους ακόλουθους πέντε παράγοντες (DeCenzo et al., 2012):

- **Εικόνα του οργανισμού:** Αποτελεί τον πιο σημαντικό παράγοντα για την προσέλκυση κατάλληλων υποψηφίων. Μια άσχημη εικόνα του οργανισμού, ενδέχεται να λειτουργήσει ως ανασταλτικός παράγοντας προσέλκυσης υποψηφίων υψηλού επιπέδου
- **Ελκυστικότητα θέσης εργασίας:** Θέσεις εργασίας που θεωρούνται επικίνδυνες, με υψηλό στρες, χαμηλά αμειβόμενες ή θέσεις που δεν προσφέρουν στους υποψηφίους περιθώρια ανάπτυξης και εξέλιξης μέσα στον οργανισμό, συνήθως δεν προσελκύουν ικανούς υποψηφίους.
- **Εσωτερικές οργανωσιακές πολιτικές:** Όταν εφαρμόζονται αυτές οι πρακτικές, οι θέσεις εργασίας καλύπτονται μέσω ανθρώπων που προέρχονται από το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Πολλές φορές αυτή διαδικασία αποδεικνύεται μοιραία για την επιχείρηση, καθώς μεγάλο ποσοστό υποψηφίων με νέες ιδέες, διαφορετικές γνώσεις και ικανότητες βρίσκονται στο εξωτερικό περιβάλλον, αλλά είναι αναγκαίο να υπογραμμιστεί πως η συγκεκριμένη διαδικασία μειώνει σημαντικά το κόστος στρατολόγησης και εκπαίδευσης.
- **Νομικό πλαίσιο:** Όταν πραγματοποιείται η διαδικασία της στρατολόγησης, είναι απαραίτητο ο υπεύθυνος στρατολόγησης να συμβαδίζει με τον νόμο και να μην αναζητεί ανθρώπινο δυναμικό με μη σχετικά κριτήρια για την κάλυψη μιας θέσης εργασίας (παραδείγματος χάρη επιλογή προσωπικού με βάση την εμφάνιση, το φύλο κτλ.)
- **Κόστος στρατολόγησης:** Ένας τελευταίος και εξίσου σημαντικός παράγοντας αποτελεί το κόστος στρατολόγησης, καθώς όταν δεν υπάρχουν οι απαραίτητοι οικονομικοί πόροι, η διαδικασία αναζήτησης

περιορίζεται με αποτέλεσμα να μην είναι εφικτό να προσελκυσθεί το απαιτούμενο και πιο ικανό εργατικό δυναμικό.

3. Εκπαίδευση και Ανάπτυξη

Στη σύγχρονη κοινωνία της πληροφορίας, οι οργανώσεις θα πρέπει να επιδιώκουν με όλο και περισσότερο εντατικούς ρυθμούς την ανάπτυξη της γνώσης, των ικανοτήτων και της δημιουργικής σκέψης των στελεχών προκειμένου αυτά να είναι σε θέση να ανταπεξέρχονται στις συνεχείς αλλαγές των συνθηκών και των απαιτήσεων του περιβάλλοντος (Beardwell & Holden, 1994). Λειτουργώντας σε πλαίσιο συνεχών και πολύπλοκων αλλαγών, οι σύγχρονες επιχειρήσεις πρέπει να είναι ευέλικτες. Απαραίτητη προϋπόθεση για να το επιτύχουν αυτό είναι η ύπαρξη υψηλού επιπέδου εκπαιδευμένων στελεχών.

Παρόλα αυτά δεν θα πρέπει να παραβλέπεται το γεγονός ότι η ανάπτυξη των ικανοτήτων καθιστά το στέλεχος ικανότερο να αντιληφθεί τις δυνάμεις του εργασιακού του περιβάλλοντος, γεγονός που σύμφωνα με τους Schuler και Jackson (2004) διευκολύνει την αφοσίωση του ατόμου στην οργάνωση (Guthrie et al., 2004). Καθώς η ανάπτυξη στελεχών, έχει αποτελέσει αντικείμενο μελέτης πολλών ερευνητών, έχει συγκεντρωθεί ένας σημαντικός όγκος βιβλιογραφίας γύρω από το συγκεκριμένο ερευνητικό αντικείμενο με κύριο χαρακτηριστικό την ποικιλία των ερμηνειών που δίνονται στον όρο ανάπτυξη στελεχών καθώς και τις διαφορετικές απόψεις ως προς το περιεχόμενο του.

Η ανάπτυξη στελεχών είναι μια διαδικασία που αποσκοπεί στην αναβάθμιση των δεξιοτήτων και στην επιμόρφωση των νυν και μελλοντικών ανώτερων διοικητικών στελεχών ενός οργανισμού. Παρά το γεγονός ότι οι διοικητικές θέσεις παρουσιάζονται ιδιαίτερα ελκυστικές, εμπερικλείουν μεγάλο ρίσκο, καθώς μια αποτυχία επίτευξης στόχων μπορεί γρήγορα να οδηγήσει σε δυσμένεια, σε υποβιβασμό ή ακόμη και σε απόλυση.

Το ρίσκο είναι ιδιαίτερα υψηλό εξαιτίας των ταχύτατων αλλαγών στο σύγχρονο επιχειρησιακό περιβάλλον. Αυτή η κατάσταση επομένως αυξάνει τη σημασία της παροχής δυνατοτήτων ανάπτυξης των ανωτέρων ηγετικών στελεχών (Wayne, 2001).

Παράλληλα, ο Black (1974) ορίζει την ανάπτυξη στελεχών ως τον σχεδιασμό και προγραμματισμό για την βελτίωση των ανθρώπων μέσα στην επιχείρηση. Άλλοι ορισμοί είναι πιο περιοριστικοί, δίνοντας έμφαση στην διαδικασία μάθησης που αποτελεί την βασική μέθοδο ανάπτυξης στελεχών, όπως: "Ανάπτυξη στελεχών είναι η προσπάθεια βελτίωσης της αποτελεσματικότητας του μάνατζμεντ με τη βοήθεια μιας οικειοθελούς, από πλευράς στελεχών, διαδικασίας μάθησης" (Κανελλόπουλος & Παπαλεξανδρή,1990).

Στο σύνολο των πολλών και διαφορετικών ορισμών που υπάρχουν για την ανάπτυξη στελεχών βασίζονται και οι ποικίλες μέθοδοι και πρακτικές που αποτελούν το περιεχόμενο της. Οι απόψεις των διαφόρων συγγραφέων θα μπορούσαν να τοποθετηθούν σε μια κλίμακα. Στη μία άκρη τοποθετούνται οι συγγραφείς Handy (1974), Markwell (1975), Ashton και Easterby-Smith (1979) που υποστηρίζουν ότι η ανάπτυξη στελεχών ξεκινά με την πρόσληψη και περιλαμβάνει την αξιολόγηση, προαγωγή, εκπαίδευση μέσα και έξω από την εργασία ακόμη και συνταξιοδότηση των στελεχών. Στην άλλη άκρη της κλίμακας τοποθετούνται οι συγγραφείς Newbigging (1980), Cascio και Awad (1981), Flippro (1984) που περιλαμβάνουν μόνο την εκπαίδευση και την επιμόρφωση σαν δραστηριότητες της ανάπτυξης στελεχών.

Τέλος, στο μέσον της κλίμακας τοποθετούνται ορισμένοι συγγραφείς (Attwood,1979; Sayles και Straus, 1981) που πιστεύουν ότι όλες οι ενέργειες της επιχείρησης που αποβλέπουν στην εξέλιξη του στελέχους, όπως ο προγραμματισμός σταδιοδρομίας, η αξιολόγηση και φυσικά η εκπαίδευση και επιμόρφωση, πρέπει να συγκαταλέγονται στις δραστηριότητες της ανάπτυξης στελεχών. Συνοψίζοντας τις επικρατέστερες γνώμες ο ορισμός που εκφράζει τις γενικότερες απόψεις είναι: «Ανάπτυξη στελεχών, είναι το σύνολο των εκπαιδευτικών και επιμορφωτικών εμπειριών και ευκαιριών που σχεδιάζει και προσφέρει η επιχείρηση στα στελέχη της με άμεσο σκοπό την βελτίωση της απόδοσης τους μέσα στα πλαίσια της εργασίας τους και με απώτερο σκοπό την ομαλή ροή και κάλυψη εκ των έσω των αναγκών της επιχείρησης σε στελέχη» (Κανελλόπουλος & Παπαλεξανδρή,1990).

4. Αξιολόγηση απόδοσης εργαζομένων

Ένα από τα πιο σημαντικά καθήκοντα ενός διευθυντή οποιουδήποτε τμήματος της επιχείρησης αποτελεί η ανάπτυξη κινήτρων που θα εμπνεύσουν τους εργαζόμενους και θα τους παρακινήσουν για να φτάσουν στην κορυφή των επιδόσεών τους. Η αξιολόγηση της απόδοσης του ανθρώπινου δυναμικού είναι μια από τις βασικότερες λειτουργίες του τμήματος ανθρωπίνων πόρων. Τα αποτελέσματα, τα οποία προκύπτουν για μια συγκεκριμένη θέση εργασίας ή για μια δραστηριότητα κατά τη διάρκεια ενός καθορισμένου χρονικού διαστήματος, θεωρούνται ως μια μεταβλητή η οποία είναι δυνατόν να αποδείξει την ανάπτυξη και την εξέλιξη των εργαζομένων (Lam et al., 2002).

Η αξιολόγηση της απόδοσης του ανθρώπινου δυναμικού, είναι μια διαδικασία κατά την οποία η διοίκηση προσπαθεί να προσδιορίσει τον βαθμό στον οποίο ανταποκρίνεται στα καθήκοντά του ένας υπάλληλος, αλλά και τον βαθμό απόδοσης ή μη σε σχέση με τα υπόλοιπα ανθρώπινο δυναμικό του οργανισμού (Lam et al., 2002).. Η αξιολόγηση της απόδοσης θεωρείται μια διαδικασία ελέγχου και για αυτό τον λόγο περιλαμβάνει τον προσδιορισμό, την μέτρηση και την ανάπτυξη συγκεκριμένων προτύπων απόδοσης των υπαλλήλων (Aguinis & Pierce, 2008).

Η διαδικασία αξιολόγησης αποδοτικότητας περιλαμβάνει τα ακόλουθα στάδια (Torrington et al., 2014):

- Αρχικά ορίζονται οι επιχειρησιακοί ρόλοι, οι οποίοι περιλαμβάνουν την πλήρη περιγραφή της θέσης εργασίας και τους στόχους του τμήματος στο οποίο βρίσκεται η εκάστοτε θέση
- Έπειτα οι επιχειρησιακοί στόχοι μετατρέπονται σε ατομικούς στόχους και δημιουργείται ένα σχέδιο ανάπτυξης με το οποίο καθίσταται πιο εύκολη η διαδικασία του προγραμματισμού της απόδοσης
- Στη συνέχεια, η απόδοση που αναμένεται από τον υπάλληλο παρακολουθείται από τον προϊστάμενο του τμήματος, ο οποίος καταβάλλει συνεχείς προσπάθειες υποστήριξης και καθοδήγησης του υπαλλήλου.
- Τέλος, παρέχεται ανατροφοδότηση στον υπάλληλο για την απόδοσή του και αν όντως έχει αναπτυχθεί και εξελιχθεί στο περιβάλλον της επιχείρησης και προσφέρει αξία, υπάρχει πιθανότητα να ανταμειφθεί μέσω της αύξησης στον μισθό του ή να προαχθεί σε μια υψηλότερη θέση.

Η αξιολόγηση της απόδοσης του ανθρώπινου δυναμικού είναι μια διαδικασία που μετράται σε ποσοτικό επίπεδο. Πιο συγκεκριμένα, εξακριβώνεται εάν ένας εργαζόμενος είναι κατάλληλος για μια συγκεκριμένη θέση εργασίας (Aguinis & Pierce, 2008). Έπειτα παρέχονται κίνητρα στο ανθρώπινο δυναμικό για να δημιουργήσουν ένα υψηλό επίπεδο απόδοσης, επισημαίνονται οι ανάγκες για ανάπτυξη και εξέλιξη των εργαζομένων, εξάγονται τα αίτια τυχόν προβλημάτων που πιθανότατα έχουν δημιουργηθεί στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης (Aguinis & Pierce, 2008).

Επίσης, αναπτύσσονται καλύτερες σχέσεις μεταξύ των προϊστάμενων και υφιστάμενων, αφού υπάρχει η καθοδήγηση από τους πρώτους και η ανατροφοδότηση της απόδοσης στους δεύτερους, πραγματοποιείται σωστή λήψη αποφάσεων για ενδεχόμενες προαγωγές και αύξηση ή μείωση μισθών (Aguinis & Pierce, 2008). Τέλος, επιτυγχάνεται και ενισχύεται το αίσθημα της δικαιοσύνης, της υπευθυνότητας και της αξιοκρατίας μεταξύ των εργαζομένων και των προϊστάμενων (Aguinis & Pierce, 2008).

5. Πολιτική ανταμοιβών

Η πολιτική ανταμοιβών αποτελεί μια κομβική διαδικασία για το τμήμα ΔΑΠ, καθώς έχει ως στόχο την ανάπτυξη και υλοποίηση τέτοιες στρατηγικές συστημάτων αμοιβών ώστε να παρέχεται ένα ελκυστικό πακέτο αποδοχών που θα καλύπτει τόσο τις ανάγκες των εργαζομένων όσο και της επιχείρησης. Πιο συγκεκριμένα, το σύστημα ανταμοιβών και παροχών έχει ως στόχο να προσφέρουν στους εργαζόμενους ανταμοιβές που θα συνδέονται με την αξία που προσφέρουν αυτοί στην επιχείρηση, ενώ ταυτόχρονα η επιχείρηση θα αναπτύσσει μια μισθολογική κουλτούρα ανωτέρας ποιότητας που θα βασίζεται στη διαφάνεια, την συνέπεια και την διατήρηση εργαζομένων υψηλού επιπέδου.

Πολλές φορές, οι άνθρωποι όταν αναφέρονται στην ανταμοιβή εστιάζουν στην οικονομική φύση της. Όμως πρέπει να γίνει κατανοητό πως οι αμοιβές χωρίζονται σε δύο κατηγορίες οι οποίες θα αναλυθούν παρακάτω. Η πρώτη κατηγορία αφορά τις εξωγενείς ανταμοιβές, οι οποίες περιλαμβάνουν τις οικονομικές και μη οικονομικές ανταμοιβές. (Armstrong & Brown, 2009). Οι οικονομικές ανταμοιβές λειτουργούν σαν στήριγμα για την ζωή του

εργαζομένου και εμπεριέχουν τον μισθό, τα μπόνους, το μέρος των κερδών και γενικότερα των διάφορων προνομίων που μπορεί να προσφέρει ένας οργανισμός (Armstrong & Brown, 2009).

Οι μη οικονομικές ανταμοιβές δεν περιλαμβάνουν υλικά αγαθά, αλλά λειτουργούν ως κινητήρια δύναμη για την απόδοση και την παραγωγικότητα των εργαζομένων, οι οποίες χαρακτηρίζονται από την αναγνώριση, τις ευκαιρίες ανάπτυξης, τη φήμη, το κύρος και την καριέρα των εργαζομένων (Armstrong & Brown, 2009). Αναφορικά, μερικές από αυτές τις κινητήριες δυνάμεις είναι το κύρος και ο τίτλος μιας θέσης που μπορεί να αποκτήσει ένας εργαζόμενος από την υψηλή απόδοση στην επιχείρηση, οι επαγγελματικές κάρτες, ένας προσωπικός βοηθός και άλλα. Στην δεύτερη κατηγορία εντάσσονται οι ενδογενείς ανταμοιβές, οι οποίες χαρακτηρίζονται από την αναγνώριση του ανθρώπινου δυναμικού στο εσωτερικό της επιχείρησης (DeCenzo et al., 2012).

Ένας εργαζόμενος νιώθει το συναίσθημα της αναγνώρισης, όταν έχει το δικαίωμα να συμμετάσχει στην λήψη αποφάσεων και να εκφέρει ελεύθερα την γνώμη του ενώπιον των προϊστάμενών του, όταν οι υποχρεώσεις του γίνονται πιο ενδιαφέρουσες και παρουσιάζονται ευκαιρίες για προσωπική ανάπτυξη και ανέλιξη στην επιχείρηση (DeCenzo et al., 2012). Ακόμα, κάτι που παρακολουθείται έντονα τα τελευταία χρόνια, ένας εξωγενής παράγοντας που λειτουργεί ως εξωγενείς παράγοντας ανταμοιβής για έναν εργαζόμενο αποτελεί το ευχάριστο και δημιουργικό περιβάλλον εργασίας, το οποίο τον ωθεί να γίνει πιο δημιουργικός σε ένα μη στρεσογόνο περιβάλλον (Balch, 2018).

6. Εργασιακές σχέσεις

Μέσω αυτής της πολιτικής γίνεται μια προσπάθεια από τις επιχειρήσεις να εμπλουτίσουν το εργασιακό περιβάλλον δίνοντας τη δυνατότητα στους εργαζομένους να έχουν μεγαλύτερη ελευθερία βούλησης στον ρυθμό εργασίας τους, να λαμβάνονται υπόψη οι προτάσεις και οι πρωτοβουλίες τους στην λήψη αποφάσεων από τα ανώτερα στελέχη, με αποτέλεσμα να δημιουργείται μια άμεση επαφή μεταξύ αυτών. Πιο συγκεκριμένα, ο βαθμός στον οποίο μια εργασία περιέχει ποικιλία δραστηριοτήτων, έχει ταυτότητα και σημαντική επίδραση για την επιτυχία της επιχείρησης, έχει ως αποτέλεσμα ο

εργαζόμενος να βιώνει το αίσθημα της σημαντικότητας του έργου που εκτελεί και να δημιουργείται μια εσωτερική παρακίνηση για την επίτευξη του βέλτιστου αποτελέσματος.

Όπως είπε κάποια στιγμή ο Αντιπρόεδρος της IBM, Federico Castellanos *«Ένα ειλικρινές ευχαριστώ από το σωστό άτομο τη σωστή στιγμή μπορεί να σημαίνει πολλά περισσότερα για τον εργαζόμενο από ότι μια επίσημη ανταμοιβή. Αυτό που έχει σημασία είναι ότι κάποιος αφιερώνει λίγο χρόνο για να προσέξει κάποιο κατόρθωμα, να αναζητήσει τον υπεύθυνο και να αποδώσει προσωπικά έναν έπαινο εγκαίρως»* (Castellanos, 1998). Επίσης, ένα σημαντικό κομμάτι που αφορά τις εργασιακές σχέσεις είναι αυτό της ίσης και δίκαιης διαχείρισης των εργαζομένων από τα ανώτερα στελέχη (Mullins, & Christy, 2015). Οι άνθρωποι επιβάλλεται να αντιμετωπίζονται με δίκαιο τρόπο, σύμφωνα με την αξία που προσφέρουν.

Τα συστήματα παρακίνησης και αμοιβών που δημιουργούνται από την επιχείρηση πρέπει να διέπονται από διαφάνεια και οι διαδικασίες και οι πρακτικές να είναι ξεκάθαρες, αποφεύγοντας τις διακρίσεις και τηρώντας το νομοθετικό πλαίσιο που υπάρχει στην εκάστοτε χώρα (Mullins, & Christy, 2015). Όταν γεννιέται κλίμα αδικίας και ανισότητας στο εσωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης, δημιουργούνται εντάσεις από μεριάς των εργαζομένων με αποτέλεσμα να διαστρεβλώνονται οι συμπεριφορές τους και να μην υπάρχει διάθεση για εξέλιξη και επίτευξη των στόχων που τους έχουν ανατεθεί (Mullins, & Christy, 2015).

7. Υγεία και ασφάλεια

Η συγκεκριμένη πολιτική δεν αναγνωρίζεται από τους περισσότερους συγγραφείς, καθώς ορισμένοι (π.χ. Rowley & Jackson, 2011), τη θεωρούν ένα στοιχείο το οποίο ανήκει στην πολιτική των εργασιακών σχέσεων, ενώ οι Dowling et al. (1998) στα συγγράμματά του δεν κάνει ουδεμία αναφορά στην συγκεκριμένη πολιτική. Η πολιτική αυτή σχετίζεται με την προσπάθεια μιας επιχείρησης να δημιουργήσει ένα ασφαλές περιβάλλον εργασίας, στο οποίο τα ατυχήματα και οι ζημιές θα ελαχιστοποιηθούν όσο το δυνατό περισσότερο, έτσι ώστε το ανθρώπινο δυναμικό να αισθάνεται ασφαλές στον χώρο εργασίας του (Armstrong, 2009).

Μια νέα διάσταση, για την οποία γίνεται λόγος το τελευταίο διάστημα, αφορά την ψυχική υγεία του ανθρώπινου δυναμικού κατά την περίοδο που εργάζεται σε μια επιχείρηση. Η έννοια του συνδρόμου επαγγελματικής εξουθένωσης (Burn Out) έχει απασχολήσει σε μεγάλο βαθμό τόσο τις ίδιες τις επιχειρήσεις όσο και ένα μεγάλο ποσοστό ψυχολόγων. Οι παράγοντες που μπορεί να επηρεάσουν έναν εργαζόμενο στο πλαίσιο της δουλειάς του ποικίλλουν, οι περικοπές σε μισθούς, οι υπερωρίες, η μειωμένη απόδοση, το στρες και η δυσανασχέτηση της ανώτατης διοίκησης για τον εργαζόμενο είναι μερικοί από αυτούς.

Αυτό έχει ως αποτέλεσμα, οι επιχειρήσεις να δίνουν μεγαλύτερη έμφαση στην συγκεκριμένη πολιτική και να αναπτύσσουν νέες τεχνικές και μεθόδους ώστε η ψυχολογία των εργαζομένων να βρίσκεται σε υψηλά επίπεδα, να αισθάνονται παράλληλα ότι εκτιμάται η προσπάθειά και το έργο τους και τέλος το περιβάλλον εργασίας τους να είναι ευχάριστο και διασκεδαστικό, ώστε τα αποδίδουν καλύτερα στα έργα που τους ανατίθενται.

2.1.4 Διεθνής διοίκηση ανθρώπινων πόρων

Στα τέλη του 20^{ου} αιώνα, η σημασία της Διεθνούς Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων (ΔΔΑΠ) αναφερόταν στο περιβάλλον των επιχειρήσεων που μετέβαινε σε μια περίοδο ραγδαίας ανάπτυξης, σε ότι αφορούσε τις λειτουργίες της παραγωγής και του μάρκετινγκ σε διεθνές επίπεδο (Dessler, 2013). Παρόλα αυτά, καθώς οι δυνάμεις της Παγκοσμιοποίησης επηρέαζαν ολοένα και περισσότερο τον επιχειρησιακό κόσμο και τις δραστηριότητές του, υποχρέωσαν ένα μεγάλο ποσοστό θεωρητικών και ερευνητών να δημιουργήσουν μια νέα προσέγγιση και να εμπλουτίσουν τη σημασία της ΔΔΑΠ. Η νέα προσέγγιση που δημιουργήθηκε για τη ΔΔΑΠ χαρακτηρίζεται από έντονη πολυπλοκότητα, καθώς οι παράγοντες που την επηρεάζουν διαφέρουν σε μεγάλο βαθμό από χώρα σε χώρα (Dessler, 2013). Οι πολυεθνικές επιχειρήσεις απαιτείται να πληροφορούνται και να ενημερώνονται εγκαίρως για τα νομοθετικά, θεσμικά και πολιτισμικά πλαίσια των χωρών στις οποίες επεκτείνονται αλλά επίσης απαιτείται να κατέχουν εξελιγμένα συστήματα διαχείρισης για την ανάπτυξη των επιχειρηματικών τους δραστηριοτήτων, ώστε να είναι εφικτό να επιτευχθούν αποτελεσματικά οι επιχειρησιακοί στόχοι.

Με το πέρασμα του χρόνου, διατυπώθηκαν διάφοροι ορισμοί που προσπαθούσαν να ερμηνεύσουν την σημασία της Διεθνούς Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων, αλλά αυτός

που δέχτηκε την μεγαλύτερη αποδοχή διεθνώς, ήταν αυτός που διατυπώθηκε από τον Taylor (σελ.959, 1996) «*Η Διεθνής Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων ορίζεται ως το πλαίσιο των διακριτών δραστηριοτήτων, λειτουργιών και διαδικασιών που εστιάζουν στην προσέλκυση, ανάπτυξη και διατήρηση του ανθρώπινου δυναμικού μιας πολυεθνικής επιχείρησης. Ταυτόχρονα περιλαμβάνει το σύνολο των διάφορων συστημάτων διοίκησης ανθρώπινων πόρων που χρησιμοποιούνται για την διοίκηση του προσωπικού στο περιβάλλον μιας πολυεθνικής επιχείρησης, τόσο σε επίπεδο μητρικής όσο και σε επίπεδο θυγατρικών*». Από τον παραπάνω ορισμό, γίνεται κατανοητό ότι το στοιχείο που διαφοροποιεί την ΔΔΑΠ από την ΔΑΠ είναι ότι η πρώτη αναφέρεται σε πολυεθνικές επιχειρήσεις οι οποίες επέκτειναν τις επιχειρηματικές δραστηριότητές τους, αναλαμβάνοντας ένα μεγάλο ποσοστό ρίσκου και κινδύνου, σε χώρες πέρα των εθνικών συνόρων τους (Dowling , 2008). Σε αυτό το σημείο αξίζει να υπογραμμιστεί το γεγονός πως οι δύο αυτές έννοιες μοιράζονται τις ίδιες βάσεις και θεμελιώνονται από ένα σύνολο ίδιων υποθέσεων, ενώ παράλληλα ο ανθρώπινος παράγοντας αποτελεί το κλειδί για την επιτυχία κάθε επιχείρησης, οποιασδήποτε μορφής. Πιο συγκεκριμένα, η λειτουργία της ΔΔΑΠ καθορίζεται σε μεγάλο βαθμό από τους εξής παράγοντες (Dowling , 2008):

- Οι δραστηριότητες, οι λειτουργίες και οι πολιτικές του τμήματος ανθρώπινων πόρων εκτελούνται σε διεθνές επίπεδο, σύμφωνα με το νομοθετικό πλαίσιο και την κουλτούρα της εκάστοτε χώρας
- Το ανθρώπινο δυναμικό που στελεχώνει την επιχείρηση στην χώρα υποδοχής δεν εστιάζει στην ανάπτυξη μιας ομάδας με τοπικό χαρακτήρα, αλλά διευρύνει τους ορίζοντες του, με σκοπό να προσελκύσει και να διατηρήσει εργαζομένους υψηλού επιπέδου
- Πέρα από τις πολιτικές που προαναφέρθηκαν παραπάνω, δίνεται μεγάλη έμφαση σε ζητήματα που αφορούν την προσωπική ζωή των εργαζομένων όταν επιλέγονται να αναλάβουν ένα έργο με διεθνή χαρακτήρα, όπως την στέγαση, το μεταφορικό μέσο, την ασφάλιση και άλλα
- Η κουλτούρα και το πολιτισμικό πλαίσιο διαφέρει από χώρα σε χώρα και αυτό έχει ως αποτέλεσμα το τμήμα ανθρώπινων πόρων να μεταβάλλει και να δημιουργεί πρακτικές και πολιτικές, οι οποίες θα συνάδουν με την χώρα στην οποία επεκτείνει τις δραστηριότητές της, ώστε να δημιουργείται ένα κλίμα σεβασμού προς τη διαφορετικότητα των ανθρώπων

- Τέλος, όπως αναφέρθηκε παραπάνω, η επέκταση δραστηριοτήτων πέρα των εθνικών συνόρων συνεπάγεται την ανάληψη ρίσκου και κινδύνου και για τον λόγο αυτό οι επιχειρήσεις οφείλουν να ερευνούν το κυβερνητικό, οικονομικό και νομοθετικό περιβάλλον μιας χώρας που τους ελκύει, ώστε να αποφύγουν τον κίνδυνο της αποτυχίας.

2.1.4.1 Στάδια διεθνοποίησης μιας επιχείρησης

Θεωρητικά, οι επιχειρήσεις ακολουθούν μια διαδοχική σειρά σταδίων, για να φτάσουν στο τελικό σημείο που θα θεωρηθούν πολυεθνικές επιχειρήσεις. Για να επεκτείνουν τις δραστηριότητές τους, ξεκινούν με μικρά βήματα που δεν επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό τις λειτουργίες τους, ενώ στην συνέχεια όσο περισσότερο επεκτείνονται σε νέες αγορές, τόσο μεγαλύτερη ποικιλομορφία υπάρχει με αποτέλεσμα να μεταβάλλονται αρκετά οι δραστηριότητες παραγωγής, μάρκετινγκ και κυρίως οι δραστηριότητες και πολιτικές της διοίκησης ανθρώπινων πόρων. Πιο συγκεκριμένα, τα στάδια τα οποία καλείται να ακολουθήσει μια επιχείρηση και παράλληλα να μεταβάλλει τις δραστηριότητες του τμήματος ανθρώπινων πόρων αναλύονται παρακάτω (Gomez-Mejia et al., 2012):

1. Μια επιχείρηση ξεκινά, συνήθως, την δραστηριοποίηση της σε τοπικό επίπεδο, αναπτύσσοντας προϊόντα και υπηρεσίες τα οποία παράγονται και πωλούνται στην εγχώρια αγορά. Το ανθρώπινο δυναμικό που προσελκύεται, επιλέγεται και εκπαιδεύεται είναι εργαζόμενοι από την τοπική κοινωνία ενώ ταυτόχρονα όλες οι διαδικασίες λειτουργίας και τα συστήματα αμοιβών εφαρμόζονται σύμφωνα με τα νομοθετικά και οικονομικά πλαίσια που ισχύουν στην χώρα παραγωγής.
2. Αφού η επιχείρηση παρατηρήσει ότι οι στόχοι της επιτυγχάνονται σε τοπικό επίπεδο, παίρνει την απόφαση να επεκτείνει τις δραστηριότητές της σε νέες αγορές και χώρες, δηλαδή ξεκινά να χρησιμοποιεί μεθόδους εξαγωγής των προϊόντων ή/και των υπηρεσιών της, χωρίς όμως να μεταφέρει τις παραγωγικές της εγκαταστάσεις στις χώρες αυτές. Σε αυτό το στάδιο, απαιτείται να υπάρχει ένα ανθρώπινο δυναμικό στο εσωτερικό της επιχείρησης, το οποίο θα φέρει την απαραίτητη κατάρτιση και εξειδίκευση, θα έχει τα κατάλληλα προσόντα, όπως την γνώση τουλάχιστον δύο ξένων γλωσσών, με αποτέλεσμα να καταφέρνουν να επικοινωνούν με ξένους πελάτες και αντιπροσώπους, ώστε να επιτυγχάνονται οι επιθυμητές εξαγωγικές πωλήσεις για την επιχείρηση.

3. Έχοντας δημιουργήσει ένα οργανωμένο δίκτυο πελατών σε μια ή και περισσότερες αγορές, η επιχείρηση περνά στο επόμενο βήμα, το οποίο αφορά τη μετακίνηση των παραγωγικών εγκαταστάσεων της από την χώρα παραγωγής στην χώρα υποδοχής. Αρχικά, οι συγκεκριμένες εγκαταστάσεις θεωρούνται εγκαταστάσεις συναρμολόγησης της επιχείρησης και με το πέρασμα του χρόνου πραγματοποιείται εκεί και η κατασκευή των προϊόντων. Η δημιουργία παραγωγικών εγκαταστάσεων περιλαμβάνει διάφορους τύπους λειτουργίας όπως αυτές των θυγατρικών εταιρειών, των υποκαταστημάτων και γραφείων, των οποίων η λειτουργία ελέγχεται από την μητρική και συμβαδίζει με τους κανόνες και τις πολιτικές αυτής.
4. Η στελέχωση των διοικητικών θέσεων των προαναφερθέντων πραγματοποιείται με ανθρώπινο δυναμικό που προέρχεται από την μητρική εταιρεία, καθώς οι συγκεκριμένοι εργαζόμενοι γνωρίζουν την κουλτούρα, τις αξίες, το όραμα και τον τρόπο λειτουργίας της μητρικής επιχείρησης το οποίο οφείλουν να το μεταλαμπαδεύσουν στο εργατικό δυναμικό που θα προσληφθεί για τις υφιστάμενες θέσεις στην χώρα υποδοχής. Τα ανώτερα αυτά στελέχη είναι γνωστά και ως εκπατρισμένοι (expatriates).
5. Όταν έχουν ιδρυθεί σε περισσότερες από μια χώρες θυγατρικές εταιρείες και παραγωγικές εγκαταστάσεις, η επιχείρηση θεωρείται πολυεθνική καθώς έχει παγκόσμια παρουσία. Στο στάδιο αυτό, συνηθίζεται να πραγματοποιούνται στρατηγικές επέκτασης, όπως μερική ή ολική εξαγορά μιας αλλοδαπής επιχείρησης ή να πραγματοποιούνται κοινοπραξίες (joint venture). Ο τρόπος που επηρεάζουν αυτές οι στρατηγικές επέκτασης την διοίκηση ανθρώπινων πόρων αφορά την πολιτική της στελέχωσης. Στην μερική ή ολική εξαγορά μιας αλλοδαπής επιχείρησης, συνήθως λόγω κυβερνητικών περιορισμών και νομοθετικών πλαισίων, επιβάλλεται στην επιχείρηση να στελεχωθεί με ένα μεγάλο ποσοστό τοπικών εργαζομένων, τόσο σε υφιστάμενες όσο και σε προϊστάμενες θέσεις, με αποτέλεσμα να αποκεντρώνεται σε μεγάλο βαθμό η λήψη αποφάσεων από την μητρική εταιρεία και η θυγατρική εταιρεία να λειτουργεί με διαφορετικούς όρους και κανονισμούς.
6. Κατά το πέμπτο και τελευταίο στάδιο, η επιχείρηση έχει φτάσει στο σημείο όπου η μητρική εταιρεία είναι πλήρως αποκεντρωμένη από τις θυγατρικές που έχουν ιδρυθεί σε παγκόσμιο επίπεδο, με αποτέλεσμα κάθε μια θυγατρική να λαμβάνει αποφάσεις σύμφωνα με τα τεκτονόμενα που πραγματοποιούνται στην

συγκεκριμένη χώρα, να προσαρμόζεται σύμφωνα με την εκάστοτε κουλτούρα, έχοντας ως γνώμονα την αποτελεσματική λειτουργία και την επίτευξη των στόχων της. Το τμήμα ΔΑΠ, στο συγκεκριμένο στάδιο, αποτελείται από ανθρώπινο δυναμικό διάφορων εθνικοτήτων, χωρών και κουλτούρας, με αποτέλεσμα να δημιουργείται μια διοικητική μονάδα με παγκόσμια προοπτική. Στόχος της συγκεκριμένης πρακτικής είναι η παγκόσμια ενοποίηση και η αποτελεσματική ανταπόκριση στις διαφορετικές συνθήκες που επικρατούν παγκοσμίως και η ανάπτυξη διοικητικών στελεχών με διάχυση κουλτούρας συνεχούς μάθησης και ανάπτυξης.

2.2 Στρατολόγηση

Το βασικό θεμέλιο της επιτυχίας κάθε επιχείρησης βασίζεται στην σωστή διοίκηση και αξιοποίηση του ανθρώπινου κεφαλαίου, το οποίο αποτελείται από τον συνδυασμό των δεξιοτήτων, των ικανοτήτων, των γνώσεων και της εμπειρίας (Dowling , 2008). Για να είναι μια επιχείρηση μακροπρόθεσμα επιτυχημένη, πρέπει να έχει την δυνατότητα να επιλέξει τους κατάλληλους εργαζομένους με τα κατάλληλα προσόντα, ανάμεσα στους διάφορους υποψηφίους. Σκοπός αυτού του κεφαλαίου είναι να προσδιοριστούν οι δραστηριότητες που συνδέονται με την διαδικασία στρατολόγησης, μελετώντας τους λόγους που την μετέβαλλαν με το πέρασμα του χρόνου και τέλος να κατανοήσει ο αναγνώστης με ποιον τρόπο οι νέες δραστηριότητες και μέθοδοι συμβάλλουν στην καλύτερη διεξαγωγή της διαδικασίας της στρατολόγησης.

2.2.1 Στόχοι στρατολόγησης

Η πολιτική της στρατολόγησης ανθρώπινου δυναμικού περιλαμβάνει τη διαδικασία στελέχωσης των κατάλληλων υποψηφίων στις κατάλληλες θέσεις εργασίας ενός οργανισμού (DeCenzo et al., 2012). Αυτό δεν σημαίνει απλά ότι η επιχείρηση προσλαμβάνει κάποιον για να του παρέχει συγκεκριμένες υπηρεσίες, αλλά προσδοκά από τον εργαζόμενο να εκτελέσει ένα σύνολο δραστηριοτήτων άξιων να ικανοποιήσουν τους στόχους και την επιτυχία της επιχείρησης.

Οι δραστηριότητες της στρατολόγησης έχουν μεγάλη σημασία για την επιχείρηση, καθώς μέσω αυτών προσελκύονται κορυφαία ταλέντα τα οποία αποτελούν πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για την επιχείρηση (Hinojosa et al., 2015). Πολλές φορές οι έννοιες της στρατολόγησης και επιλογής, που αποτελούν τις βασικές

δραστηριότητες της στελέχωσης ανθρώπινου δυναμικού, θεωρούνται ως μια συνδεδεμένη δραστηριότητα (DeCenzo et al., 2012). Ως επιλογή αναφέρεται η διαδικασία συλλογής και ανάλυσης πληροφοριών σχετικά με τους υποψηφίους, με σκοπό να επιλεγεί το καταλληλότερο άτομο για τη συγκεκριμένη θέση εργασίας (Briscoe et al., 2012).

Επομένως, για να γίνει πιο κατανοητό θα μπορούσαμε να πούμε πως αν οι δραστηριότητες στρατολόγησης κατευθύνονται στην στρατολόγηση δυνητικών εργαζομένων και τη διεξαγωγή διαδικασιών επιλογής για να αποφασιστεί αν οι υποψήφιοι είναι κατάλληλοι για τη θέση εργασίας, οι δυο αυτές δραστηριότητες συνδέονται και λειτουργούν αποτελεσματικά μεταξύ τους (DeCenzo et al., 2012). Οι υπεύθυνοι στρατολόγησης απαιτείται να είναι πλήρως ενημερωμένοι για τα μέρη και τις πηγές που υπάρχουν από τα οποία θα έχουν τη δυνατότητα να αντλήσουν υποψηφίους με υψηλά προσόντα.

Επομένως πρωταρχικός στόχος αποτελεί η προσφορά της θέσης εργασίας να γίνεται κατανοητή από τους υποψηφίους για το αντικείμενο της, τις αρμοδιότητες και τις παροχές που προσφέρει, έτσι ώστε να ανταποκριθούν αυτοί οι υποψήφιοι που ταιριάζουν στο συγκεκριμένο προφίλ της θέσης εργασίας (Briscoe et al., 2012).

2.2.2 Εξέλιξη στρατολόγησης

Οι δραστηριότητες της προέκλυσης με το πέρασμα του χρόνου και την ραγδαία ανάπτυξη της τεχνολογίας δέχθηκαν μεγάλες μεταβολές, ξεκινώντας από την παραδοσιακή διαδικασία μέχρι τη σημερινή παιχνιδιοποιημένη στρατολόγηση, η οποία θα αναλυθεί περαιτέρω σε επόμενο κεφάλαιο και αποτελεί την πιο καινοτόμο μέθοδο στη σύγχρονη εποχή

2.2.2.1 Παραδοσιακή στρατολόγηση

Η παραδοσιακή μέθοδος της στρατολόγησης ήταν μια εύκολη διαδικασία που δεν απαιτούσε κάποιον ιδιαίτερο κόπο για να εκτελεστεί και μπορούσε ο καθένας να έχει την ευθύνη για την πραγματοποίηση των δραστηριοτήτων (DeCenzo et al., 2012). Η διαδικασία ήταν τόσο απλή, που αρκούσε να καλέσει κάποιος στο γραφείο/τμήμα προσλήψεων, να στείλει το βιογραφικό του σημείωμα (CV) και να αποφασιστεί από την διοίκηση το προτιμώμενο άτομο, μέσω της διαδικασίας της συνέντευξης. Υπήρχε, βέβαια, και ένα μικρό ποσοστό επιχειρήσεων που δημοσίευε την προσφερόμενη θέση

εργασίας, με την περιγραφή των καθηκόντων (Job Description) σε εφημερίδες και κλαδικά περιοδικά και ανέμενε τους πιθανούς υποψηφίους (DeCenzo et al., 2012).

Οι εποχές, όμως, όπου ο κόσμος ήταν μικρότερος πέρασαν. Αρχικά οι επιχειρήσεις γνώρισαν ραγδαία ανάπτυξη τόσο από την άποψη των εργαζομένων, όσο και των προϊόντων. Αυτό ήταν αποτέλεσμα της παγκοσμιοποίησης, όπου πλέον τα σύνορα μεταξύ των χωρών αφανίστηκαν και οι πολυεθνικές εταιρείες (Multinational Companies - MNC) εκμεταλλεύτηκαν την ευκαιρία να πουλήσουν τα προϊόντα τους τόσο σε εθνικό όσο και σε διεθνές επίπεδο, δημιουργώντας ταυτόχρονα και θυγατρικές εταιρείες σε άλλες χώρες από την χώρα προέλευσης (DeCenzo et al., 2012). Οι παραπάνω συνθήκες αποτέλεσαν τον λόγο για τον οποίο μεταβλήθηκαν βασικές, μέχρι τότε, πρακτικές των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων και ειδικότερα της διαδικασίας της στρατολόγησης, που αντιμετώπισε ριζική μεταμόρφωση.

Πολλά εμπορικά σήματα απέκτησαν διεθνή αναγνώριση και πολλοί ήταν οι εργαζόμενοι που επιθυμούσαν να γίνουν μέλη πολυεθνικών και πετυχημένων επιχειρήσεων. Ως αποτέλεσμα των παραπάνω, οι επιχειρήσεις πλέον είχαν την δυνατότητα να επιλέξουν ανθρώπινο δυναμικό από όλο τον κόσμο, με αποτέλεσμα να υπάρχει ποικιλομορφία στο εργατικό δυναμικό (DeCenzo et al., 2012). Επομένως, το τοπίο της αγοράς άλλαξε ριζικά επειδή οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί αντιλήφθηκαν εγκαίρως πως για να αποκτήσουν τα καλύτερα talέντα πρέπει να πραγματοποιήσουν εξονυχιστική έρευνα σε παγκόσμιο επίπεδο, με επακόλουθο να προκαλέσουν «παγκόσμιο πόλεμο ταλέντων» (Beechler & Woodward, 2009).

Πλέον δεν αρκεί μια επιχείρηση να περιμένει τους ανθρώπους να έρθουν σε αυτήν, αλλά είναι αναγκαίο να εστιάσει την προσοχή της στις δραστηριότητες οι οποίες θα την καταστήσουν περισσότερο ελκυστική από τους ανταγωνιστές, έτσι ώστε οι υποψήφιοι να έχουν την επιθυμία να υποβάλλουν αίτηση για μια επιθυμητή θέση εργασίας (DeCenzo et al., 2012). Αυτό σημαίνει πως πλέον οι επιχειρήσεις δεν έχουν παθητική αλλά ενεργητική στάση στα δρώμενα. Επίσης, πλέον το εργατικό δυναμικό το οποίο αναπτύσσεται συνεχώς αλλάζει θέσεις εργασίας με μεγάλη συχνότητα, αναζητούν δουλειές που τους προσφέρουν ταξιδιωτικές εμπειρίες και εργασία σε άλλες χώρες (Briscoe et al., 2012).

Αξιοσημείωτο γεγονός είναι ότι το ανθρώπινο δυναμικό που έχει στην κατοχή του πτυχίο προπτυχιακής και μεταπτυχιακής εκπαίδευσης δεν θεωρείται κατάλληλα

εξειδικευμένο και δεν κατέχει εμπειρία στην αγορά εργασίας. Επομένως, πραγματοποιείται ένας «πόλεμος» στρατολόγησης των καλύτερων ταλέντων από αυτό το γκρουπ ανθρώπων, με στόχο να το εκπαιδεύσουν και αυτοί με την σειρά τους να συνεισφέρουν στην επιχείρηση καινοτόμες ιδέες (DeCenzo et al., 2012). Τελικά, η ταχύτητα με την οποία αναπτύχθηκαν νέες εταιρείες είχαν ως συνέπεια την αύξηση της προσέλκυσης των καλύτερων ταλέντων.

Στην πραγματικότητα, κάθε μέρα ιδρύονται νεοφυείς επιχειρήσεις (Start Ups) στην παγκόσμια αγορά, με μεγαλύτερη προθυμία ανάληψης ρίσκου και αλλαγής κατεύθυνσης σύμφωνα με τα νέα δεδομένα (Ott , 2015), αυξάνοντας τη δέσμευση των επιχειρήσεων να γίνονται περισσότερο βιώσιμες για το ανθρώπινο δυναμικό. Αυτές οι νέες εταιρείες θεωρούνται περισσότερο ενδιαφέρουσες για τους πιθανούς υποψήφιους ενώ ταυτόχρονα η ιλιγγιώδης ανάπτυξη της τεχνολογίας απαιτεί μια συνεχή διαδικασία καινοτομίας που χρειάζεται νέες ιδέες και δημιουργικούς ανθρώπους.

Στη συνέχεια, από την διαδικασία της στρατολόγησης δημιουργήθηκαν δυο αντικρουόμενα αποτελέσματα, όπου από την μια πλευρά βρίσκεται η ανάπτυξη των επιχειρήσεων και η ταυτόχρονη ενίσχυση του εμπορικού σήματος τους ενώ από την άλλη αναδείχθηκε ότι ένα μεγάλο ποσοστό υποψηφίων, πιο συγκεκριμένα το 90%, αναζητά δουλειά αλλά δεν ενδιαφέρεται για τον ρόλο που θα έχει μέσα στην επιχείρηση (Jeffery & McKee 2011). Αποτέλεσμα των παραπάνω ήταν αρχικά η ανάπτυξη μιας μεθόδου με την οποία οι επιχειρήσεις θα διαχειρίζονται τα ποικίλα βιογραφικά των υποψηφίων και ταυτόχρονα τη δημιουργία ενός συστήματος που θα προσέλκυε και θα διέγειρε την περιέργεια των καλύτερων ταλέντων που πιθανότατα θα εργάζονται σε μια ανταγωνιστική επιχείρηση ή ακόμα θα βρίσκονται στο στάδιο των σπουδών (DeCenzo et al., 2012). Αυτή η κατάσταση, επομένως δημιουργεί τον παγκόσμιο πόλεμο ταλέντων σε ένα περιβάλλον ταχείας αλλαγής.

2.2.2.2 Ηλεκτρονική στρατολόγηση

Με την πάροδο του χρόνου, στόχος των επιχειρήσεων ήταν να παρουσιάζουν και να διαφημίζουν τις κενές θέσεις εργασίας τους με έναν τρόπο που θα βοηθούσε τον υποψήφιο να υποβάλλει την αίτησή του με πιο εύκολο τρόπο. Οι διάφορες βελτιώσεις που πραγματοποιήθηκαν στον τομέα της τεχνολογίας άλλαξαν την προσέγγιση διάφορων λειτουργιών. Τα έξυπνα κινητά (Smartphones) και οι κινητές συσκευές έχουν γίνει αναπόσπαστο κομμάτι της καθημερινότητά μας, και μας

βοηθούν να σχεδιάζουμε το μέλλον μας, να δουλεύουμε και να επικοινωνούμε με άτομα τα οποία μπορεί να βρίσκονται σε άλλη ήπειρο (Ozbilgin et al., 2014).

Ένας νέος τρόπος στρατολόγησης που ανακαλύφθηκε κατά τον 20^ο αιώνα ήταν η ηλεκτρονική στρατολόγηση (e-recruitment). Μέσω της χρήσης ηλεκτρονικών συσκευών, κυρίως του διαδικτύου και διάφορων ηλεκτρονικών συστημάτων Ανθρώπινου Δυναμικού, η διαδικασία στρατολόγησης είχε πλέον λιγότερο οικονομικό κόστος για την επιχείρηση αλλά της πρόσφερε και την πρόσβαση σε μια ευρύτερη «δεξαμενή» ταλέντων (HR Zone, 2018). Επί της ουσίας, οι υπεύθυνοι στρατολόγησης αξιοποίησαν τις βάσεις δεδομένων τόσο για να αυξηθεί ο αριθμός των ποιοτικών υποψηφίων και ταυτόχρονα για να διαχωρίζουν τους υποψηφίους με υψηλά προσόντα (Schramm, 2007).

Οι τρόποι στρατολόγησης άλλαξαν ριζικά λόγω της παγκοσμιοποίησης και της τεχνολογίας, με σκοπό οι επιχειρήσεις να εξασφαλίσουν ένα ανθρώπινο δυναμικό το οποίο θα είναι ικανό να αντιμετωπίζει τις πολυάριθμες προκλήσεις που αναδύονται στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον. Σε αυτό το σημείο αξίζει να τονιστεί ότι η ηλεκτρονική στρατολόγηση δεν εξαλείφει τη διαδικασία της συνέντευξης. Αυτό σημαίνει ότι μόλις οι οργανισμοί επιλέξουν τον πιθανό υποψήφιο από το πλήθος των βιογραφικών, θα πραγματοποιήσουν συνέντευξη με σκοπό να κατανοήσουν τις δυνατότητες και την προσωπικότητα του υποψηφίου, καθώς αυτά είναι χαρακτηριστικά που δεν είναι δυνατό να παρουσιάζονται στο βιογραφικό σημείωμα.

Πολλοί είναι αυτοί που συγχέουν την ηλεκτρονική με την κοινωνική στρατολόγηση. Επομένως, αρχικά θα πρέπει να γίνει σαφές πως η χρήση των κοινωνικών δικτύων αποτελεί ένα εργαλείο της ηλεκτρονικής στρατολόγησης. Μέχρι να εμφανιστεί η ηλεκτρονική στρατολόγηση, οι εργοδότες χρησιμοποιούσαν επίσημα κανάλια όπως γραφεία ευρέσεως ταλέντων, διαφημίσεις και εκπαιδευτικές κοινότητες, ενώ σαν ανεπίσημα κανάλια θεωρούσαν τις πληροφορίες και τις συστάσεις από το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης.

Τα ανεπίσημα κανάλια έχουν πλέον ολοκληρωθεί με την εμφάνιση των κοινωνικών δικτύων, τα οποία παρέχουν την δυνατότητα στην επιχείρηση να πληροφορηθούν εις βάθος για τους μελλοντικούς τους υπαλλήλους (Gerxhani & Koster, 2015). Κοινωνικά δίκτυα ορίζονται οι ιστοσελίδες που μέσω αυτών, ο χρήστης έχει τη δυνατότητα να αλληλεπιδράσει με άλλους χρήστες μέσω σχόλιων, φωτογραφιών,

βίντεο, άρθρων (Oxford Dictionaries | English, 2018). Φυσικά, τα πιο γνωστά παραδείγματα είναι το Facebook, το Instagram, το Twitter, το YouTube και το LinkedIn. Το βασικότερο στοιχείο των κοινωνικών δικτύων είναι ότι οι άνθρωποι μπορούν να επικοινωνήσουν με άλλους ανθρώπους πολύ εύκολα και να μοιραστούν πληροφορίες για τις εμπειρίες τους και την ζωή τους.

Η άφιξη των κοινωνικών δικτύων, λοιπόν, παρότρυνε τις επιχειρήσεις να επενδύσουν περισσότερο σε δραστηριότητες δέσμευσης στα διαδικτυακά κανάλια και τα κοινωνικά μέσα. Μέσω αυτών, οι επιχειρήσεις έχουν την πρόσβαση σε περισσότερες πληροφορίες για τους υποψηφίους, και αυτό θα μπορούσε να θεωρηθεί μια νέα τάση, που απευθύνεται σε συγκεκριμένες κατηγορίες ατόμων. Για τον λόγο αυτό, τα κοινωνικά δίκτυα όπως το Facebook και το LinkedIn αποτελούν τα κατάλληλα μέσα για να υπάρξει επαφή με τους επιθυμητούς εργαζόμενους. Παρακάτω θα αναλυθούν μερικοί από τους ιστότοπους των κοινωνικών δικτύων.

- 1) Facebook: Αποτελεί το πιο ευρέως διαδεδομένο κοινωνικό δίκτυο, το οποίο αναπτύχθηκε το 2004 από τον Mark Zuckerberg. Στο συγκεκριμένο κοινωνικό δίκτυο δίνεται η δυνατότητα στον χρήστη να παραμένει σε ουσιαστική επαφή με τους υπόλοιπους χρήστες αλλά και με όλο το κόσμο, καθώς έχει παραπάνω από 28 δισεκατομμύρια επισκέπτες ανά μήνα (Similar Web, 2018). Καθώς αναπτύσσεται συνέχεια η πλατφόρμα του Facebook και προσφέρει νέες δυνατότητες στους χρήστες, κατάφερε την τελευταία δεκαετία να προσελκύσει μεγάλο ποσοστό χρηστών παγκοσμίως και να τους δεσμεύσει στην καθημερινή χρήση αυτού.
- 2) YouTube: Το YouTube είναι ένα κοινωνικό δίκτυο το οποίο δημιουργήθηκε το 2005 και επιτρέπει την αποθήκευση, αναπαραγωγή και αναζήτηση ταινιών, τραγουδιών και ζωντανών μεταδόσεων. Το συγκεκριμένο κοινωνικό δίκτυο δημιούργησε ένα νέο επάγγελμα που είναι γνωστό ως "Youtuber". Ένας Youtuber μπορεί να δημιουργήσει πάσης φύσης βίντεο ενώ την τελευταία πενταετία έχει αποδειχθεί ιδιαίτερα κερδοφόρο.
- 3) LinkedIn: Η συγκεκριμένη πλατφόρμα αναφέρεται ξεκάθαρα στις επιχειρήσεις και προσέδωσε με τη δημιουργία του μια νέα πνοή στον κόσμο της εργασίας. Στην ουσία πρόκειται για ένα διαδικτυακό βιογραφικό, στο οποίο ένας χρήστης μπορεί να παρουσιάσει την

προσωπική του σταδιοδρομία, όπως την εκπαίδευσή του, την εργασιακή του εμπειρία, τις ικανότητές του, τις μελέτες που έχει αναλάβει κατά την περίοδο σπουδών αλλά και κατά τη διάρκεια εργασίας του. Μέσω του LinkedIn δίνεται η δυνατότητα στις επιχειρήσεις να εντοπίσουν κορυφαία ταλέντα από όλο το κόσμο αλλά ακόμα μέσω αυτής της κοινότητας η πιθανότητα εύρεσης εργασίας ή επιλογής για συνέντευξη αυξάνεται.

Γίνεται αντιληπτό πως τα κοινωνικά δίκτυα έχουν ένα κοινό μεταξύ τους, το οποίο είναι η αλληλεπίδραση (Interaction) μεταξύ των χρηστών. Η κοινωνική στρατολόγηση δημιουργήθηκε με σκοπό να συμβαδίσει με την “Millennial Generation” (1980 – 2000), δηλαδή τη νέα γενιά που μεγάλωσε με την τεχνολογία από τα πρώτα στάδια της ζωής της. Οι άνθρωποι έχουν γίνει πιο κοινωνικοί, παίρνουν θέση σε διάφορες κοινότητες και εκφράζουν τις ιδεολογίες τους, ανεξάρτητα από την αναζήτηση εργασίας. Πιο συγκεκριμένα, σύμφωνα με έρευνα που πραγματοποιήθηκε, ανακαλύφθηκε πως το 74% των ενηλίκων παγκοσμίως χρησιμοποιεί ιστοσελίδες κοινωνικής δικτύωσης (Pew Research Center: Internet, Science & Tech, 2018).

Αυτό μπορεί να βοηθήσει τις επιχειρήσεις να εκμεταλλευτούν αυτά τα εργαλεία και τις πληροφορίες που μοιράζονται οι χρήστες για την προσωπικότητα και τα χαρακτηριστικά τους. Φυσικά, είναι απαραίτητο να ειπωθεί το γεγονός ότι σε αυτό το σημείο παρουσιάζονται περιορισμοί, διότι τα άτομα μπορούν να επιλέξουν ποιες πληροφορίες θέλουν να μοιραστούν και έχουν τη δυνατότητα να ελέγξουν τα σχόλια, τις πληροφορίες και τις φωτογραφίες που τους αφορούν, επομένως δεν είναι εύκολο να αντιληφθεί κάποιος πόσο ειλικρινές είναι ένα προφίλ. Γίνεται επομένως κατανοητό πως ο κύριος στόχος της πολιτικής στρατολόγησης με το πέρασμα του χρόνου ήταν η απόκτηση ανθρώπινου δυναμικού με ισχυρές δεξιότητες και ικανότητες, οι οποίες τον καθιστούν στην κατηγορία του ταλέντου.

2.2.3 Διαχείριση ταλέντων

Στη σύγχρονη κοινωνία της πληροφορίας, οι οργανώσεις θα πρέπει να επιδιώκουν με ολόένα και περισσότερο εντατικούς ρυθμούς την ανάπτυξη της γνώσης, των ικανοτήτων και της δημιουργικής σκέψης των στελεχών προκειμένου αυτά να είναι σε θέση να ανταπεξέρχονται στις συνεχείς αλλαγές των συνθηκών και των απαιτήσεων του περιβάλλοντος (Beardwell, & Holden, 1994). Λειτουργώντας σε πλαίσιο

συνεχών και πολύπλοκων αλλαγών οι σύγχρονες επιχειρήσεις πρέπει να είναι ευέλικτες. Απαραίτητη προϋπόθεση για να το επιτύχουν αυτό είναι η ύπαρξη υψηλού επιπέδου ανθρώπινου δυναμικού (Guthrie et al., 2004).

Παρόλα αυτά, δεν θα πρέπει να παραβλέπεται το γεγονός ότι η ανάπτυξη των ικανοτήτων καθιστά το στέλεχος ικανότερο να αντιληφθεί τις δυνάμεις του εργασιακού του περιβάλλοντος, γεγονός που σύμφωνα με τους Schuler και Jackson (2004) διευκολύνει την αφοσίωση του ατόμου στην οργάνωση. Όπως έχει προαναφερθεί, η παγκοσμιοποίηση και το σημερινό ανταγωνιστικό περιβάλλον υπογραμμίζουν πολύ περισσότερο τη σημασία της διατήρησης των εσωτερικών πόρων των οργανισμών. Είναι πολύ σημαντικό να επενδύουν οι επιχειρήσεις σε ανθρώπινους πόρους, οι οποίοι δημιουργούν αξία για τους οργανισμούς, διότι μακροπρόθεσμα παρέχουν βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και υψηλή απόδοση.

Είναι, επίσης, σημαντικό να τοποθετούνται οι σωστοί άνθρωποι στο σωστό χρόνο και στο σωστό μέρος για να επιτύχουν τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης μακροπρόθεσμα και να επιβιώσουν στο ανταγωνιστικό περιβάλλον. Η πρώτη αναφορά στον όρο διαχείριση - διοίκηση ταλέντων έγινε από την Mc Kinsey και Company το 1997 και έγινε δημοφιλή από το βιβλίο "War For Talent", που δημοσιεύτηκε από τον Mc Kinsey. Η διαχείριση ταλέντων θεωρείται σημαντική σε έναν κόσμο όπου το ανθρώπινο κεφάλαιο θεωρείται ως το μεγαλύτερο πλεονέκτημα της εταιρείας και οι εταιρείες διατρέχουν συνεχώς τον κίνδυνο να χάσουν τους υπαλλήλους τους από τους περισσότερο ελκυστικούς ανταγωνιστές.

Ο Peter Cappelli και ο JR Keller στο επιστημονικό άρθρο «Διαχείριση ταλέντων», επισημαίνουν ότι η διοίκηση - διαχείριση ταλέντου, εστιάζει τόσο στην πρόληψη των αναγκών μιας επιχείρησης για ανθρώπινο κεφάλαιο όσο και στη δημιουργία πλάνου σχετικά με την επίτευξη αυτού του στόχου. Συγκεκριμένα, καταγράφουν την διαχείριση ταλέντου ως μια συνεχή διαδικασία με απώτερο σκοπό την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης, η οποία επιτυγχάνεται μέσω της στρατολόγησης, της ανάπτυξης και κυρίως μέσω της διατήρησης των ταλαντούχων στελεχών στις καίριες θέσεις, που της προσδίδουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών της (Cappelli & Keller, 2014).

Γενικότερα, η διοίκηση - διαχείριση των ταλέντων χαρακτηρίζεται ως συνέχεια των πρακτικών ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού, με κύριο στόχο την αξιοποίηση του

ανθρώπινου πόρου μιας επιχείρησης, ώστε να της προσδώσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, ενώ ταυτόχρονα αποτελεί διαδικασία στρατηγικής σημασίας, καθώς εστιάζει σε εργαζόμενους και θέσεις που έχουν ιδιαίτερο αντίκτυπο στη γενικότερη στρατηγική της επιχείρησης (Cappelli & Keller, 2014). Ανεξάρτητα από τη φύση της οργάνωσης, πρέπει να προσδιορίσει η διοίκηση - διαχείριση τους σημαντικότερους ρόλους της και στη συνέχεια να προσλάβει, να προσανατολίσει, να εκπαιδεύσει και να οργανώσει τους ανθρώπους για να εκτελέσει αποτελεσματικά αυτούς τους ρόλους (Cappelli & Keller, 2014).

Παρά την ευρεία αποδοχή της σημαντικότητας της διοίκησης ταλέντων, οι ερευνητές δεν έχουν καταλήξει σε κοινό ορισμό και στη δημιουργία θεωρητικού πλαισίου. Οι Lewis και Heckman (2006) διαπιστώνουν ότι δεν υπάρχει σαφής ορισμός της έννοιας, του σκοπού και γενικά των στόχων της διοίκησης των ταλέντων, ενώ ο Gallardo (2013) αναφέρει ότι το ταλέντο αποκτά την υποκειμενική έννοια που της προσδίδει το εκάστοτε στέλεχος επιχείρησης ή ερευνητής. Λόγω αυτής της ασάφειας, η διοίκηση ταλέντου προσεγγίστηκε από τους ερευνητές με διάφορους τρόπους. Για τους Lewis & Heckman (2006), η διοίκηση ταλέντων ισοδυναμεί με τυπικές πρακτικές της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, όπως είναι η στρατολόγηση, η επιλογή, η ανάπτυξη και η διαδοχή. Παρά την εκτεταμένη μελέτη της διοίκησης ταλέντων ως φαινόμενο (Dries & Gallardo 2013), διαπιστώνεται ότι γενικά αποτελεί πεδίο μελέτης που βρίσκεται ακόμη σε πρώιμο στάδιο, βέβαια έχοντας πραγματοποιηθεί αρκετά βήματα προς την ανάπτυξη αυτού (Cappelli & Keller, 2014).

2.2.3.1 Λειτουργίες διαχείρισης ταλέντου

Για τη επίτευξη των παραπάνω στόχων, οι διάφορες λειτουργίες που πρέπει να θεσπίσει ένας οργανισμός (μέσω του HRM και άλλων τμημάτων) είναι:

- Η Ανάλυση αναγκών ταλέντων
- Ο Εντοπισμός των πόρων / πηγών ταλέντων
- Η Στρατολόγηση ταλέντων προς την οργάνωση
- Η Προσέλκυση και προσδιορισμός των ταλέντων (εσωτερικά ή εξωτερικά)
- Η Διαχείριση ανταγωνιστικών μισθών / επαγγελματικών αμοιβών
- Η Εκπαίδευση και η ανάπτυξη δεξαμενών ταλέντων
- Η Αξιολόγηση της απόδοσης του ταλέντου
- Ο Σχεδιασμός καριέρας και ανάπτυξης

- Η Διαχείριση διατήρησης

Ως εκ τούτου, η διαχείριση ταλέντων ή η διαχείριση ανθρώπινου κεφαλαίου είναι ένα σύνολο επιχειρηματικών πρακτικών που διαχειρίζονται τον προγραμματισμό, την απόκτηση, την ανάπτυξη, τη διατήρηση και την ανάπτυξη του ταλέντου για την επίτευξη επιχειρηματικών στόχων με βελτιστοποιημένες συνολικές επιδόσεις (Brynningsen, 2009). Τα πλεονεκτήματα για τον οργανισμό που προκύπτουν από την αποτελεσματική διαχείρισης ταλέντων είναι ότι μειώνεται σημαντικά το χάσμα ικανότητας μεταξύ των απαιτούμενων ικανοτήτων από τον οργανισμό και των διαθέσιμων ικανοτήτων. Παράλληλα βελτιώνεται συνεχώς η αποτελεσματικότητα και η αποδοτικότητα του οργανισμού (Brynningsen, 2009).

Αυτά συμβάλουν στο να επιτευχθούν οι επιχειρηματικοί στόχοι με ανώτερη απόδοση, να βελτιωθεί η γενική κουλτούρα και το κλίμα εργασίας του οργανισμού (SHRM, 2018). Τέλος οι άνθρωποι είναι πιο ικανοποιημένοι και η διατήρηση του ταλέντου βελτιώνεται με αποτέλεσμα να επιτυγχάνεται η καλύτερη συνολική ανάπτυξη των ατόμων που σχετίζονται με την οργάνωση.

2.2.4 Προσέλκυση

Προσέλκυση είναι διαδικασία κατά την οποία μια επιχείρηση στοχεύει στην στρατολόγηση των κατάλληλων ανθρώπων στις κατάλληλες θέσεις, με στόχο την προσέλκυση των πιο ικανών υποψηφίων σε μικρό χρονικό διάστημα, και φυσικά, με το μικρότερο δυνατό κόστος (Torrington et. al, 2014). Μια σωστά δομημένη διαδικασία προσέλκυσης, θα κινήσει το ενδιαφέρον υποψηφίων υψηλού επιπέδου από την διεθνή «δεξαμενή» των ατόμων (Torrington et. al, 2014).

2.2.4.1 Πηγές προσέλκυσης

Στόχος κάθε υπεύθυνου στρατολόγησης είναι η αποτελεσματική προσέλκυση των κατάλληλων υποψηφίων (DeCenzo et al., 2012). Για να επιτευχθεί, όμως, αυτό πρέπει να απευθύνεται στις κατάλληλες πηγές ανάλογα το είδος της κάθε μιας από τις θέσεις εργασίας που προσφέρει η επιχείρηση. Υπάρχει μεγάλη ποικιλία πηγών για τον σκοπό αυτό, μερικές θεωρηθούν καταλληλότερες και άλλες όχι σε μεγάλο βαθμό, αλλά αυτό αλλάζει ανάλογα και με τις απαιτήσεις της επιχείρησης (DeCenzo et al., 2012):

1. Εσωτερική αναζήτηση

Η έννοια της προαγωγής εκ των έσω, είναι μια προσπάθεια των επιχειρήσεων να προετοιμάζει και να αναπτύσσει τους υπάρχοντες εργαζομένους της, με σκοπό την προαγωγή σε μια υψηλότερη θέση μελλοντικά. Μεγάλο ποσοστό επιχειρήσεων προτιμούν να δέχονται πρώτα αιτήσεις από εσωτερικούς υποψηφίους, πριν αναζητήσουν νέους εργαζόμενους από την εξωτερική αγορά εργασίας. Οι συγκεκριμένοι εργαζόμενοι, ενδεχομένως, να έχουν δείξει ενδιαφέρον για μια θέση, ή να έχει παρατηρηθεί η εξέλιξη και ανάπτυξή τους μέσω του συστήματος αξιολόγησης του τμήματος ΔΑΠ.

Πέρα από το γεγονός ότι μειώνεται δραματικά το κόστος προσέλκυσης υποψηφίων για την επιχείρηση, με την επιλογή ατόμου εκ των έσω, το άτομο μπορεί να αναλάβει τις αρμοδιότητες του νέου καθήκοντός του από την τρέχουσα θέση του, καθώς το εργασιακό του περιβάλλον δεν μεταβάλλεται και είναι ήδη εξοικειωμένος με την κουλτούρα και τους κανόνες του οργανισμού. Ακόμα, μια βέλτιστη πηγή ατόμων είναι οι συστάσεις από εργαζομένους. Οι συστάσεις είναι μια προσέγγιση που δεν έχει κόστος για την επιχείρηση και τα άτομα που προτείνονται είναι κατάλληλα για τη θέση, με αποτέλεσμα να προσαρμόζονται με ταχύ ρυθμό στην επιχείρηση.

Η πολιτική της εσωτερικής αναζήτησης φέρει θετικά αποτελέσματα στις δημόσιες σχέσεις εντός των επιχειρήσεων, προάγει τις φιλοδοξίες των εργαζομένων δίνοντας τους κίνητρα για να εργαστούν, να δείξουν τον βαθμό δέσμευσής τους και να παραμείνουν στον οργανισμό.

2. Εξωτερική αναζήτηση

Ο πιο συχνός τρόπος αναζήτησης εργαζομένων, πέρα από το εσωτερικό της επιχείρησης, είναι το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, μέσω του οποίου γίνεται προσπάθεια να προσελκυσθούν άτομα τα οποία δεν έχουν κάποια προηγούμενη σχέση με την επιχείρηση. Υπάρχουν διάφορες προσεγγίσεις, και συνήθως οι εργοδότες χρησιμοποιούν συνδυασμούς αυτών, σε διάφορα χρονικά διαστήματα, ανάλογα με το είδος της θέσης. Μερικές από τις βασικότερες και πιο αποτελεσματικές μεθόδους αποτελούν οι εξής (DeCenzo et al., 2012):

- Αγγελία: Αποτελεί τον πιο δημοφιλή και παραδοσιακό τρόπο εξωτερικής αναζήτησης ανθρώπινου δυναμικού. Το είδος της

εργασίας είναι αυτό που καθορίζει το που θα δημοσιευτεί η αγγελία, συνήθως διαφημίζεται σε εφημερίδα και εξειδικευμένα κλαδικά περιοδικά. Αν και οι επιχειρήσεις ακόμα χρησιμοποιούν τον παραδοσιακό τρόπο, αυτό πλέον έχει αντικατασταθεί από μη παραδοσιακές μεθόδους, όπως οι διαφημίσεις Google.

- Γραφεία ευρέσεως εργασίας: Η μέθοδος αυτή διαχωρίζεται σε τρία είδη: δημόσιους οργανισμούς, ιδιωτικούς οργανισμούς και στις εταιρείες συμβούλων επιχειρήσεων (κυνηγοί ταλέντων). Τα εξειδικευμένα γραφεία ευρέσεως ανθρώπινου δυναμικού ξεκίνησαν να διεθνοποιούν τις λειτουργίες τους πριν από 20 χρόνια, καθώς αυτές που μπορούσαν να προσφέρουν υψηλές υπηρεσίες σε πολυεθνικές επιχειρήσεις είχαν το πλεονέκτημα του κέρδους και της περαιτέρω φήμης.
- Εκπαιδευτικά Ιδρύματα: Τα εκπαιδευτικά ιδρύματα αποτελούν μια εξαιρετική πηγή εύρεσης εργαζομένων, καθώς επιτρέπουν στους εργοδότες να πραγματοποιούν συνεντεύξεις με τους μαθητές – σπουδαστές , να μαθαίνουν για την εξέλιξή τους αλλά και να αναπτύσσουν σχέσεις μέσω της περιόδου πρακτικής άσκησης (Entry – Level)
- Ημέρες Καριέρας: Αποτελούν μια από τις αποτελεσματικότερες μεθόδους, καθώς οι ενδιαφερόμενοι εργοδότες έρχονται σε επικοινωνία με τους πιθανούς εργαζόμενους. Ακόμα και αν δεν γίνει οποιαδήποτε στρατολόγηση των εκάστοτε υποψηφίων, δίνονται συμβουλές από μεγάλα στελέχη πολυεθνικών επιχειρήσεων, ώστε οι υποψήφιοι να είναι περισσότερο προετοιμασμένοι στις μελλοντικές συνεντεύξεις που θα τους προταθούν.
- Ιστοσελίδες ευρέσεως εργασίας: Με το πέρασμα των χρόνων και λόγω της τεχνολογικής ανάπτυξης, νέοι τρόποι προσφοράς εργασίας ήρθαν στο προσκήνιο της αγοράς εργασίας. Άτομα που αναζητούν θέσεις εργασίας, έχουν την δυνατότητα να ανακαλύψουν τις προσφερόμενες θέσεις που υπάρχουν σε παγκόσμιο επίπεδο, μέσω διάφορων εξειδικευμένων ιστοσελίδων, με βάση τη γεωγραφική τοποθεσία και

τον κλάδο στον οποίο επιθυμούν να δραστηριοποιηθούν και να εξελιχθούν.

- Μέσα Κοινωνικής Δικτύωσης: Καθώς τα Μέσα Κοινωνικής Δικτύωσης (Social Media) αποτελούν πλέον μέρος της καθημερινότητας των ανθρώπων, προσφέρουν την ευκαιρία στους υποψηφίους να συνδέονται με τις επιχειρήσεις που πιθανότατα τους ενδιαφέρουν και να ενημερώνονται άμεσα για την προσφορά μιας νέας θέσης εργασίας μέσω της προσωπικής σελίδας της επιχείρησης στο Facebook, στο Instagram, και κυρίως στο LinkedIn, που εξειδικεύεται στην εύρεση εργασίας σε τοπικό αλλά και παγκόσμιο επίπεδο, όπως αναφέρθηκε και παραπάνω.

Στο σημείο αυτό είναι αναγκαίο να τονιστεί η προσοχή που δίνεται από τις επιχειρήσεις στην προσωπική τους ιστοσελίδα και στον σχεδιασμό αυτής. Πλέον οι ιστοσελίδες πολυεθνικών οργανισμών μεταφράζονται σε τουλάχιστον τρεις γλώσσες ενώ υπάρχουν διαφορετικές ιστοσελίδες, σχεδιασμένες σύμφωνα με την κουλτούρα, την γλώσσα και τις προτιμήσεις των καταναλωτών κάθε χώρας.

2.2.4.2 Προσέλκυση υποψηφίων σε διεθνές επίπεδο

Όπως κανείς μπορεί να παρατηρήσει από τα παραπάνω, οι μέθοδοι που χρησιμοποιούνται στη προσέλκυση ανθρώπινου δυναμικού από μια επιχείρηση δεν αποτελούν μια απλή και εύκολη διαδικασία. Γίνεται, επομένως, αντιληπτό πως για να προσελκυστούν υποψήφιοι για διεθνείς θέσεις εργασίας, όπου η αγορά εργασίας αφορά ολόκληρη την υφήλιο, απαιτείται από το τμήμα της ΔΑΠ μεγαλύτερη προσπάθεια και υπομονή, ενώ η ευθύνη για τα αποτελέσματα την βαραίνουν σε μεγάλο βαθμό (Whatishumanresource.com, 2012). Όταν οι οργανισμοί επιθυμούν να προσφέρουν μια διεθνή θέση εργασίας, έχουν τη δυνατότητα να επιλέξουν ανάμεσα σε τρεις τύπους υποψηφίων, πιο συγκεκριμένα των:

- τοπικών εργαζομένων της χώρας υποδοχής (Host Country Nationals- HCN),
- των εκπατρισμένων στελεχών (Parent Country Nationals- PCN)
- και των εργαζομένων τρίτων χωρών (Third Country Nationals– TCN).

Η τελική απόφαση εξαρτάται από τις απαιτήσεις της εργασίας αλλά και το επίπεδο ανάπτυξης της κάθε επιχείρησης εκτός των συνόρων της. Πιο συγκεκριμένα, ένα

μεγάλο ποσοστό υπεύθυνων πρόσληψης πιστεύουν πως οι HCN είναι μια κατηγορία ανθρώπινου δυναμικού που χαρακτηρίζεται από ετοιμότητα, προθυμία και εμπειρία για την ανάληψη ενός διεθνούς έργου, ενώ παράλληλα κατέχει μεγαλύτερη εξοικείωση με το περιβάλλον στο οποίο θα δραστηριοποιηθεί, αφού γνωρίζει τη γλώσσα, την κουλτούρα και τις απαιτήσεις της αγοράς (Daniels et al., 2018). Αντίθετα οι PCN, οι οποίοι είναι οι εργαζόμενοι που αποστέλλονται από την χώρα προέλευσης στην χώρα υποδοχής για εργασία, στελεχώνονται σε ανώτερες διοικητικές και τεχνικές θέσεις (Daniels et al, 2018).

Αυτό συμβαίνει τις περισσότερες φορές διότι είναι εξοικειωμένοι με τους στόχους, τις πολιτικές και την φιλοσοφία της μητρικής επιχείρησης και είναι ήδη εκπαιδευμένοι σε τεχνικά και διοικητικά θέματα , τα οποία θα χρειαστεί να μεταλαμπαδεύσουν στο εγχώριο Ανθρώπινο Δυναμικό που θα προσληφθεί. Τέλος, οι TCN, υπήκοοι τρίτων χωρών και πολίτες μιας διαφορετικής χώρας από την προέλευσης και τη χώρα υποδοχής, στελεχώνονται με σκοπό να δημιουργηθεί μια ομάδα στελεχών παγκόσμιας οπτικής (Phatak, 1995). Συνήθως τα άτομα αυτά αναζητούν την προοπτική μιας διεθνούς καριέρας, αφού προσφέρουν συνδυασμό τεχνικών και διοικητικών ικανοτήτων σε διαφορετικά περιβάλλοντα.

Όταν ιδρύεται μια θυγατρική εταιρεία σε μια αλλοδαπή χώρα, το τμήμα ΔΔΑΠ καλείται να επιλέξει την κατάλληλη προσέγγιση που θα χρησιμοποιήσει στην εκάστοτε χώρα, ώστε να επιτευχθούν οι επιχειρησιακοί της στόχοι (Phatak, 1995):

- Εθνοκεντρική
- Πολυκεντρική
- Γεωκεντρική

Όταν θεωρεί η μητρική επιχείρηση ότι η μορφή της διοίκησης που χρησιμοποιεί, τα διοικητικά στελέχη και η κουλτούρα της είναι σε ανώτερο επίπεδο σε σύγκριση με αυτά τα χαρακτηριστικά της χώρας υποδοχής, χρησιμοποιεί την εθνοκεντρική προσέγγιση και προτιμά να στελεχώσει τις διευθυντικές θέσεις με ανθρώπινο δυναμικό από την χώρα προέλευσης (PCN), καθώς αυτό διαθέτει την εταιρική κουλτούρα και υπάρχει αποτελεσματική επικοινωνία μεταξύ της μητρικής και της θυγατρικής επιχείρησης, ενώ μπορεί να πραγματοποιείται και πιο εύκολα έλεγχος στις εκτελούμενες λειτουργίες (DeCenzo et al., 2013).

Οι εταιρείες συνήθως, προσφέρουν εξαιρετικά υψηλούς μισθούς για να αποστείλουν ικανούς εργαζομένους σε κάποια άλλη χώρα για εργασία, αλλά πολλές φορές δεν πετυχαίνουν τον σκοπό τους (Daniels & Radebaugh, 1986). Η πολυκεντρική προσέγγιση χρησιμοποιείται όταν η μητρική επιχείρηση αναγνωρίζει τις διαφορές, πολιτισμικές ή νομικές, μεταξύ των χωρών με αποτέλεσμα η θυγατρική να αποκτά αυτονομία στη λήψη αποφάσεων, δημιουργώντας νέες πολιτικές και πρακτικές που συνάδουν με την κουλτούρα και τη νοοτροπία της χώρας υποδοχής (DeCenzo et al., 2013). Επομένως, στην περίπτωση αυτή προσλαμβάνονται HCN εργαζόμενοι, οι οποίοι είναι κατάλληλα προετοιμασμένοι για την ανάληψη ευθυνών και την αντιμετώπιση τοπικών κινδύνων, καθώς γνωρίζουν και καλύτερα τη συγκεκριμένη χώρα και τη ζήτηση από τους καταναλωτές – πελάτες.

Όταν η επιχείρηση χρησιμοποιεί την γεωκεντρική προσέγγιση, προσλαμβάνονται συνήθως TCN, άτομα τα οποία ζουν και εργάζονται σε χώρες των οποίων δεν είναι υπήκοοι. Με την στελέχωση ενός τέτοιου ατόμου σε μια θυγατρική εταιρεία, δημιουργείται μια παγκόσμια οργανωσιακή κουλτούρα, έχοντας μια ομάδα στελεχών με παγκόσμια προοπτική (Whatishumanresource.com., 2017). Η προσέλκυση ανθρώπινου δυναμικού ανεξαρτήτου εθνικότητας, δημιουργεί μια σφαιρική οπτική για τις επιχειρήσεις, καθώς δημιουργείται μια ομάδα διεθνών στελεχών με εξέχουσες ικανότητες, που λαμβάνει αποφάσεις προς όφελος της επιχείρησης, ανεξάρτητα από την τοποθεσία αυτής (DeCenzo et al., 2013).

2.2.5 Επιλογή ανθρώπινου δυναμικού

Η προσέλκυση αφορά τη διαδικασία κατά την οποία η επιχείρηση προσπαθεί να συγκεντρώσει τους πιθανούς, έχων τα προσόντα, υποψηφίους για μια συγκεκριμένη θέση εργασίας, ενώ η επιλογή είναι η διαδικασία της αξιολόγησης και τελικής απόφασης μεταξύ αυτών των υποψηφίων. Τα βήματα που ακολουθούνται παρέχουν πολύτιμες πληροφορίες στους υπεύθυνους στρατολόγησης, ώστε να προβλέψουν αν ένας υποψήφιος έχει την ικανότητα να εκτελέσει τα καθήκοντα που απαιτεί μια θέση εργασίας (Kotlyar & Karakowsky, 2002).

Σε διεθνές επίπεδο, η επιλογή γίνεται ακόμα πιο πολύπλοκη. Αρχικά, το ανθρώπινο δυναμικό που θα επιλεγεί θα αναλάβει την εκπλήρωση κάποιου έργου σε διαφορετική χώρα, ενώ παράλληλα λόγω των διαφορετικών πολιτισμικών και

θεσμικών πλαισίων της κάθε χώρας, οι διαδικασίες και οι μέθοδοι της διαδικασίας επιλογής ποικίλλουν.

2.2.5.1 Διαδικασία επιλογής υποψηφίου

Η διαδικασία της επιλογής υποψηφίων περιλαμβάνει τυποποιημένα βήματα, τα οποία ξεκινούν από την αποστολή του βιογραφικού προς την επιχείρηση και καταλήγουν στην τελική απόφαση επιλογής του κατάλληλου υποψηφίου. Για να προχωρήσει η διαδικασία από βήμα σε βήμα, απαιτείται σε κάθε στάδιο να λαμβάνεται μια θετική απόφαση, ώστε να συνεχιστεί η διαδικασία της επιλογής. Η σειρά με την οποία πραγματοποιείται παρουσιάζεται αναλυτικά παρακάτω (DeCenzo et al., 2013):

- 1) Βιογραφικό σημείωμα: Με ένα βιογραφικό σημείωμα (CV) παρουσιάζεται στον εργοδότη μια πρώτη εικόνα του υποψηφίου για την συγκεκριμένη θέση εργασίας. Στοιχεία που περιλαμβάνονται σε ένα βιογραφικό σημείωμα είναι τα στοιχεία του υποψηφίου, τα στοιχεία επικοινωνίας, η εργασιακή εμπειρία, η εκπαίδευσή του και πολλές φορές συνοδεύεται από συστάσεις προηγούμενων εργοδοτών
- 2) Αίτηση απασχόλησης: Σε αυτό το σημείο, αντλούνται διάφορες πληροφορίες, καθώς οι υποψήφιοι συμπληρώνουν ένα έντυπο στο οποίο καλούνται να απαντήσουν ερωτήσεις που είναι ίδιες για όλους τους υποψηφίους, με αποτέλεσμα να δημιουργείται μια πιο αξιοκρατική διαδικασία αξιολόγησης και επιλογής, σε αντίθεση με την απλή ανάγνωση του βιογραφικού σημειώματος του καθενός από τους υποψηφίους (Lloyd et al., 2004).
- 3) Τεστ: Ένας επιστημονικός τρόπος αποτελούν οι δοκιμασίες, είτε γραπτώς, είτε προφορικώς, είτε πρακτικώς με αποτέλεσμα να διαπιστωθούν και να αξιολογηθούν οι γνώσεις, οι ικανότητες, οι δεξιότητες αλλά και η προσωπικότητα του υποψηφίου. Μερικά παραδείγματα από τέτοια τεστ είναι: Τεστ Γνωστικής Ικανότητας (Cognitive Ability Test), Τεστ Επιτευγμάτων (Achievement Test), Τεστ Προσωπικότητας (Personality Test).
- 4) Συνέντευξη επιλογής: Η συνέντευξη αυτή, σχεδιάζεται με τέτοιο τρόπο ώστε να αξιολογηθούν οι αρχές, τα κίνητρα και η στάση του εργαζομένου αλλά και η ικανότητα αυτού να «ταιριάξει» με την κουλτούρα της επιχείρησης. Θεωρείται πως η συνέντευξη εφ' όλης της ύλης που πραγματοποιείται σε αυτό το στάδιο έχει την μεγαλύτερη αξία στον προσδιορισμό των διαπροσωπικών δεξιοτήτων του υποψηφίου και της επιχείρησης. Θεωρητικά, οι συνεντεύξεις

πρέπει να έχουν μια συγκεκριμένη δομή, ώστε ο κάθε υποψήφιος να απαντά στις ίδιες ερωτήσεις με τους υπόλοιπους υποψηφίους, αλλά πρακτικά αυτό δεν συμβαίνει σχεδόν ποτέ.

- 5) Έλεγχος υπόβαθρου και συστάσεων: Σε αυτό το στάδιο, επιβεβαιώνονται τα στοιχεία τα οποία παρουσιάστηκαν στο βιογραφικό του εργαζομένου. Ακόμα γίνεται η επαφή με τους αποστολείς των συστατικών επιστολών, ώστε να διαμορφωθεί μια πιο ολοκληρωμένη εικόνα του υποψηφίου για το παρελθόν και τα επιτεύγματά του.
- 6) Ιατρικές εξετάσεις: Οι ιατρικές εξετάσεις ζητούνται σπάνια από επιχειρήσεις, αλλά κυρίως έχει να κάνει και με το είδος της θέσης εργασίας. Πολλές φορές οι εξετάσεις μπορεί να υποδείξουν αποτελέσματα, που να μειώνουν την αποδοτικότητα του εργαζομένου είτε σωματικά είτε ψυχολογικά και θα είναι αναγκαίο να απορρίψουν τον υποψήφιο.
- 7) Απόφαση επιλογής: Τα άτομα που πέρασαν όλα τα προηγούμενα βήματα, θεωρούνται πως έχουν τα κατάλληλα προσόντα, ώστε να δεχτούν την προσφορά εργασίας. Ο μάνατζερ του τμήματος είναι αυτός που θα αποφασίσει σε ποιον θα προσφέρει εργασία και μπορεί να λάβει την τελική απόφαση μέσω δυο τρόπων, είτε με υποκειμενικά κριτήρια, δηλαδή θα βασιστεί σε μια προσωπική εκτίμηση ανάλογα με τις απαιτήσεις που έχει η συγκεκριμένη θέση εργασίας, είτε με αντικειμενικά κριτήρια, όπου είναι στατιστικά αποτελέσματα που προκύπτουν από την παραπάνω διαδικασία επιλογής.

2.2.5.2 Επιλογή υποψηφίων σε διεθνές επίπεδο

Τα κριτήρια με τα οποία γίνεται η επιλογή σε διεθνές επίπεδο είναι σαφώς σημαντικότερα από ότι σε αυτά σε τοπικό επίπεδο, όπως αναφέρθηκε παραπάνω. Ωστόσο, οι εξωτερικές αναθέσεις εργασίας έχουν ως στόχο αρχικά να προσελκύσουν PCN's, βέβαια αυτό εξαρτάται και από την προσέγγιση της εκάστοτε επιχείρησης (Brynningsen, 2009). Οι επιχειρήσεις καλούνται είτε να επιλέξουν ένα εγχώριο εργαζόμενο είτε να προβούν σε εξεύρεση ενός υποψηφίου από την παγκόσμια δεξαμενή ταλέντων για την ανάθεση του έργου σε μια άλλη χώρα.

Η απόφαση της επιχείρησης είναι σημαντικό να ακολουθήσει όλες τις απαιτούμενες διαδικασίες, διότι οποιαδήποτε λανθασμένη επιλογή θα επιφέρει μεγάλο χρηματικό και χρονικό κόστος σε αυτήν (Brynningsen, 2009). Ανάλογα το είδος και τις ευθύνες του έργου, οι υπεύθυνοι στρατολόγησης είναι αναγκαίο να ανακαλύψουν έναν

υποψήφιο ο οποίος θα κατέχει δεξιότητες προσαρμογής και ευελιξίας (Lloyd et al., 2004). Ακόμα, αν ο υποψήφιος που θα επιλεγεί να εκτελέσει ένα έργο σε μια άλλη χώρα αναφέρεται ως έγγαμος στην οικογενειακή κατάσταση, θα δημιουργηθούν επιπτώσεις τόσο στην εργασιακή όσο και στην προσωπική του ζωή. Ο/Η σύζυγος και τα παιδιά του υποψηφίου θα αντιμετωπίσουν την δυσκολία της προσαρμογής σε νέο περιβάλλον, καθώς θα είναι αναγκαίο να μάθουν μια καινούρια γλώσσα, ώστε να μπορούν να επικοινωνούν με το κοινωνικό τους περίγυρο και να δημιουργήσουν νέες κοινωνικές σχέσεις και να ενταχθούν τα παιδιά (αν υπάρχουν) στο νέο εκπαιδευτικό περιβάλλον (DeCenzo et al., 2012).

Μερικά από τα χαρακτηριστικά που προσδιορίζουν ένα υποψήφιο «κατάλληλο» για την επιλογή και ανάθεση ενός τέτοιου έργου είναι να διαθέτει ευαισθησία ως προς τις πολιτισμικές διαφορές, να διαθέτει επιχειρησιακές γνώσεις οι οποίες είναι δυνατό να εφαρμοστούν στο διεθνές περιβάλλον, να διαθέτει την ικανότητα να πράττει με ακεραιότητα και ευελιξία, να έχει ένα ιδιαίτερο ταλέντο στην αντιμετώπιση των ανθρώπων με διαφορετικό τρόπο σκέψης, να αναλαμβάνει ρίσκο, να ψάχνει ευκαιρίες για περαιτέρω εξέλιξη και να είναι ευέλικτος (Spreitzer et al., 1997). Τέλος, η ικανότητα προσαρμογής εισάγει αυτόματα έναν υποψήφιο άμεσα στην διαδικασία επιλογής και αποτελεί το βασικότερο κριτήριο.

Πολλές φορές πραγματοποιείται από έναν εξειδικευμένο ψυχολόγο ένας έλεγχος προσαρμοστικότητας που αποσκοπεί στην αξιολόγηση της επιτυχίας της οικογενειακής μετάβασης σε περίπτωση μετακίνησης ολόκληρης της οικογένειας σε άλλη χώρα, αλλά και την προειδοποίηση προς αυτούς σε προσωπικά ζητήματα, όπως τις επιπτώσεις που θα εμφανιστούν κυρίως στα παιδιά. Δεν είναι τυχαίο, άλλωστε, πως οι περισσότερες επιχειρήσεις λαμβάνουν υπόψη τη μητρότητα, την ηλικία αλλά και την οικογενειακή κατάσταση σε περιπτώσεις διεθνών αναθέσεων.

Συμπερασματικά, κατά τη στιγμή της επιλογής για ανάθεση διεθνών αποστολών, ένας οργανισμός είναι απαραίτητο να εξετάσει όποια προηγούμενη εμπειρία στο εξωτερικό, τις οικογενειακές συνθήκες και το επίπεδο της πολιτιστικής προσαρμοστικότητας των υποψηφίων που επιδιώκουν τις παγκόσμιες θέσεις εργασίας.

2.3 Παιχνιδοποίηση

2.3.1 Ιστορική εξέλιξη παιχνιδιού

Ο όρος Παιχνιδοποίηση (gamification), όπως γίνεται εύκολα κατανοητό, έχει ως συνθετικό την λέξη «παιχνίδι». Αναπολώντας κάποιος τα παιδικά του χρόνια, θα αντιληφθεί πως το παιχνίδι αποτελεί ένα εποικοδομητικό αντικείμενο, μεταξύ άλλων, με το οποίο αναπτύχθηκε ο άνθρωπος κατά το πέρασμα των χρόνων (Roberts, 2014). Η ύπαρξη των παιχνιδιών ξεκινά από τα αρχαία χρόνια και τους Ολυμπιακούς Αγώνες της Ελλάδας και φτάνει μέχρι το σήμερα με την ύπαρξη παιχνιδιών τεχνολογίας, όπως αυτά των “PlayStation”, που έχουν σκοπό να διασκεδάζουν και να ενθουσιάζουν τους ανθρώπους με τις νέες καινοτόμες ανακαλύψεις (Roberts, 2014).

Πιο συγκεκριμένα, κατά την εποχή του Διαφωτισμού είχαν ανακαλυφθεί παιχνίδια, τα οποία ήταν κατασκευασμένα από ξύλο ή ακόμα και πηλό, τα οποία αντιπροσώπευαν ανθρώπους, πράγματα και ζώα σε μικρογραφίες. Έτσι, λοιπόν, γίνεται φανερό ότι η ανάγκη για παιχνίδι ήταν έμφυτη στη φύση του ανθρώπου από τους αρχαίους πολιτισμούς. Ξεκινώντας από τα πρώτα χρόνια της ζωής, τα παιδιά αναζητούν το παιχνίδι, αναζητούν να ανακαλύψουν καινούρια πράγματα και ενστικτωδώς προτιμούν τα παιχνίδια για να τονώσουν τη δημιουργικότητά και το μυαλό τους. Ακόμα και όταν ο άνθρωπος ενηλικιωθεί, είναι γεγονός ότι δεν σταματά ποτέ το παιχνίδι, αφού συμμετέχει σε αθλητικές ομάδες, αγοράζει κονσόλες βιντεοπαιχνιδιών, ώστε να χαλαρώνει στον ελεύθερο του χρόνο ή ακόμα πηγαίνει σε μαγαζιά διάφορων τύπων, όπως καζίνο ή σπορ καφέ, για να παίξει χαρτιά με τους φίλους του. Ο συνδετικός κρίκος των διάφορων τύπων παιχνιδιών είναι η διασκέδαση (Fun).

Κατά τη σημερινή εποχή, τόσο η ιλιγγιώδης ανάπτυξη της βιομηχανίας παιχνιδιών, όσο και των λειτουργιών των παιχνιδιών έχουν οδηγήσει στην μεταβολή της συμπεριφοράς των ατόμων, μέσω της βελτίωσης των ικανοτήτων τους. Αν, παραδείγματος χάριν, επισκεφτεί κάποιος ένα κατάστημα παιχνιδιών, μπορεί να αντιληφθεί ότι υπάρχουν εποικοδομητικά και εκπαιδευτικά παιχνίδια που αφορούν άτομα τόσο νεαρής ηλικίας όσο και ενήλικες (Roberts, 2014). Επομένως, είναι αναγκαίο να τονίσουμε σε αυτό το σημείο το γεγονός ότι το παιχνίδι υπάρχει γενικότερα στη ζωή του ανθρώπου, ανεξαρτήτως της ηλικίας του.

Καθώς η βιομηχανία των παιχνιδιών αναπτύχθηκε με ραγδαία ταχύτητα, με το πέρασμα των χρόνων, δεν είναι δυνατό να μην αναφερθούν τα παιχνίδια που αναπτύχθηκαν και είχαν βίαιο χαρακτήρα. Καθώς, όπως προαναφέρθηκε, τα παιχνίδια μπορούν να επηρεάσουν τη συμπεριφορά των ανθρώπων, τα συγκεκριμένα είδη παιχνιδιών κατακρίθηκαν σε μεγάλο βαθμό. Όπως επρόκειτο να αναλύσουμε και στην συνέχεια, ο μηχανισμός πίσω από την Παιχνιδοποίηση που χρησιμοποιείται από τις επιχειρήσεις έγκειται στο γεγονός ότι οι οργανισμοί επενδύουν στο εργαλείο της Παιχνιδοποίησης, με σκοπό να αλλάξουν και να μεταβάλλουν τις συμπεριφορές των εργαζομένων τους.

Λαμβάνοντας υπόψη τα προαναφερθέντα, η λέξη Παιχνιδοποίηση προέρχεται από το ουσιαστικό παιχνίδι και για αυτό το λόγο είναι αναγκαίο να διαχωρίσουμε και να ερμηνεύσουμε τρεις έννοιες, ώστε να αντιληφθούμε σε μεγαλύτερο βαθμό τον όρο της Παιχνιδοποίησης. Οι έννοιες με τις οποίες θα ασχοληθούμε και θα αναλύσουμε είναι το παιχνίδι (Game), το παιχνίδι (Toy) και το παιχνίδι (Play). Αν και στην ελληνική γλώσσα η σημασία και η μετάφραση είναι η ίδια, οι τρεις αυτές λέξεις διαφέρουν ως προς την έννοια που χρησιμοποιούνται σε διεθνές επίπεδο.

- 1) Ο όρος “Game” αφορά μια δραστηριότητα που στοχεύει στην διασκέδαση και μερικοί ορισμοί για αυτόν είναι οι εξής: *«Είναι μια δραστηριότητα ή ένα άθλημα που περιλαμβάνει δεξιότητες, γνώση ή τύχη, όπου ακολουθούνται συγκεκριμένοι κανόνες και γίνεται προσπάθεια να νικηθεί ο αντίπαλος»* (Collinsdictionary.com., 2018), *«Το παιχνίδι περιέχει μια ή περισσότερες αλλολοσυνδεδεμένες προκλήσεις, όπου ο παίκτης δρα με σκοπό να τις αντιμετωπίσει, μέσω κανόνων και αντικειμένων – αντιπάλους που δυσχεραίνουν την επίτευξη των στόχων του»* (Deterding, 2014). Επομένως, η ουσία του “Game” βρίσκεται στο γεγονός ότι καθορίζεται από κανόνες και αντικείμενα που κάνουν την δραστηριότητα ενδιαφέρουσα για τον παίκτη και καθιστούν δύσκολη την επίτευξη των στόχων του.
- 2) Ο όρος “Toy” αφορά ένα αντικείμενο με το οποίο ένα παιδί μπορεί να παίξει, με σκοπό να απασχοληθεί στον ελεύθερο του χρόνο. Ο όρος αυτός δεν είναι αναγκαίο να αναλυθεί περαιτέρω, καθώς στόχος του είναι να βοηθήσει ένα παιδί νεαρής ηλικίας να σχηματίσει μια διαφορετική προοπτική για την ζωή και το κοινωνικό του περιβάλλον .

- 3) Ο όρος “Play” αφορά παιχνίδια και δραστηριότητες που έχουν ως στόχο την απόλαυση της στιγμής και αναφέρεται κυρίως στα παιδιά. Η σημασία αυτού συνδέεται άμεσα και με τον όρο “Game”.

Στο σημείο αυτό κρίνεται απαραίτητο να γίνουν ορισμένες συγκρίσεις. Πιο συγκεκριμένα, ο σκοπός κάθε “Game” και “Toy” δεν αφορά μόνο το παιχνίδι, αλλά και την ανάπτυξη των δεξιοτήτων και ικανοτήτων του ατόμου, αναπτύσσοντας ταυτόχρονα και τα κίνητρά τους (Deterding, 2014). Ορισμένοι συγγραφείς θεωρούν ότι το “Play”, με την έννοια της παιχιδότητας, απέχει σε μεγάλο βαθμό από το “Game”, καθώς τονίζουν πως το “Game” χαρακτηρίζεται από κανόνες και ρόλους που υποδύονται τα άτομα, με σκοπό να πετύχουν τους στόχους τους, ενώ το “Play” χαρακτηρίζεται ως μια ελεύθερη δραστηριότητα παιχνιδιού με σκοπό την εξερεύνηση (Deterding, 2014).

Εν κατακλείδι, αυτό που μπορούμε να αντιληφθούμε από τις συγκρίσεις που προαναφέρθηκαν μεταξύ του “Game” – “Toy” και “Game” – “Play”, είναι ότι το “Game” περιλαμβάνει την επίτευξη της κατάκτησης ενός αντικειμένου και περιέχει κανόνες και προκλήσεις, ανεξαρτήτως αν ο παίκτης έχει να αντιμετωπίσει διάφορους αντιπάλους ή τον ίδιο του τον εαυτό.

2.3.2 Σοβαρά παιχνίδια

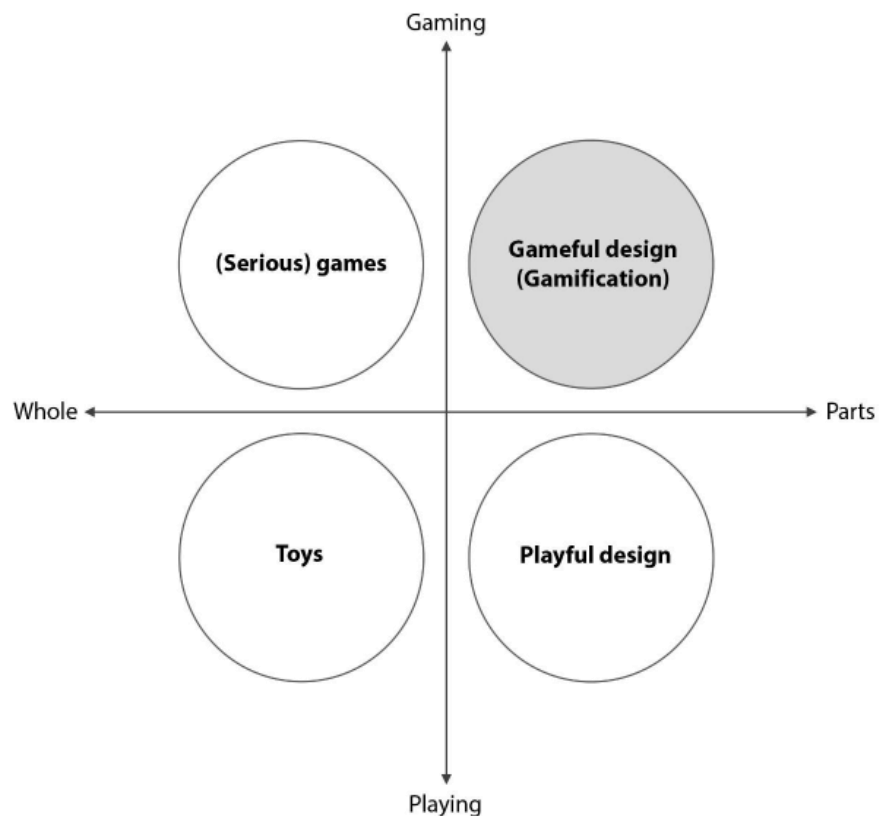
Αν και αναλύθηκαν σε μεγάλο βαθμό οι παραπάνω τρεις έννοιες με σκοπό τον διαχωρισμό και την κατανόηση της σημασίας τους, η μακρά εξέλιξη της ιδέας της Παιχιδοποίησης και η συνεχής αναφορά αυτής σε παγκόσμιο επίπεδο δέχτηκε αρκετές επικρίσεις. Ένα μεγάλο ποσοστό ανθρώπων μέρδευαν την Παιχιδοποίηση με άλλες παρόμοιες έννοιες, που όμως είχαν μεγάλη διαφορά στην σημασία τους σε σχέση με αυτή της Παιχιδοποίησης. Σε αυτό το σημείο, κρίνεται απαραίτητη η διάκριση της Παιχιδοποίησης με τα «Σοβαρά Παιχνίδια» (Serious Games).

Τα Σοβαρά Παιχνίδια ορίζονται «τα παιχνίδια που μπορεί να έχουν αναπτυχθεί για εκπαιδευτικούς σκοπούς» (Bittner, 2014) και μέχρι και αυτό το σημείο μπορεί κάποιος να μπερδέψει την έννοια τους με αυτή της Παιχιδοποίησης. Για να γίνει πιο ξεκάθαρη η διαφορά μεταξύ των δυο αυτών λέξεων, αναφέρεται ότι η σημασία των Σοβαρών Παιχνιδιών συνδέεται άμεσα με την χρήση των παιχνιδιών, ώστε να εξάγονται σοβαρά αποτελέσματα (Wood και Reiners, 2005). Επομένως, αυτό που διαφοροποιεί την Παιχιδοποίηση από τα Σοβαρά Παιχνίδια δεν είναι ο σκοπός ή η

ιδέα, καθώς αυτά είναι ίδια, αλλά το γεγονός ότι τα Σοβαρά Παιχνίδια χρησιμοποιούν εργαλεία παιχνιδιού (Game Elements) και σχεδιάζονται οι πλατφόρμες τους όπως αυτές των παιχνιδιών (Game Design), αλλά ουσιαστικά δεν έχουν ως αντικείμενο τους το παιχνίδι (Wood & Reiners, 2005).

Τα Σοβαρά Παιχνίδια δημιουργούνται βάσει συγκεκριμένων κανόνων και βασίζονται στην εμπειρία και την επαναλαμβανόμενη χρήση της εφαρμογής, ενώ η Παιχνιδοποίηση βασίζεται σε προσεκτική εξέταση βασικών στοιχείων, που μεταβάλλονται κάθε φορά ανάλογα με το άτομο από το οποίο χρησιμοποιείται. Στο συγκεκριμένο σημείο είναι απαραίτητο να τονιστεί πως αν και οι δυο αυτές έννοιες διαφέρουν μεταξύ τους, δεν σημαίνει πως τα Σοβαρά Παιχνίδια δεν μπορούν να χρησιμοποιηθούν από την Παιχνιδοποίηση. Στην πραγματικότητα, τα Σοβαρά Παιχνίδια θεωρούνται εργαλείο της Παιχνιδοποίησης (Recruiterbox.com, 2018).

Όπως μπορεί κανείς να παρατηρήσει στην Εικόνα 1. γίνεται ξεκάθαρη η διαφοροποίηση της Παιχνιδοποίησης σε σχέση με τις έννοιες που αναλύθηκαν



1. Εικόνα: Διάκριση μεταξύ Gamification - Σοβαρά Παιχνίδια - Toys - Play

παραπάνω. Στο σχήμα μπορούμε να δούμε το “Toy”, “Play”, Serious Games και Gamification. Το σχήμα έχει δύο διαστάσεις, σύμφωνα με τις οποίες η οριζόντια

διάσταση αντιπροσωπεύει τη διάκριση μεταξύ όλου και των μερών του παιχνιδιού¹, ενώ η κατακόρυφη διάσταση διακρίνεται μεταξύ του ελεύθερου παιχνιδιού (Playing) και του παιχνιδιού που παίζεται με συγκεκριμένους κανόνες (Gaming). Σύμφωνα, λοιπόν, με το παραπάνω γράφημα γίνεται πλέον ξεκάθαρο ότι (Deterding, 2011) :

- Ο παιγνιώδης σχεδιασμός (Playful Design) δεν δίνει τόσο μεγάλη σημασία στους κανόνες , αλλά αντιθέτως επικεντρώνεται στην προσφορά μιας παιγνιώδους εμπειρίας.
- Η Παιχνιδοποίηση (Gamification) χρησιμοποιεί τα διάφορα εργαλεία που της προσφέρουν τα παιχνίδια, όπως ο πίνακας και οι πόντοι κατάταξης, σε χώρους που δεν εντάσσονται τα παιχνίδια, με σκοπό την αύξηση των κινήτρων. Στην συγκεκριμένη περίπτωση υπάρχουν κανόνες και οι στόχοι είναι πολύ συγκεκριμένοι.
- Τα σοβαρά παιχνίδια (Serious Games) τα οποία θεωρούνται και ο θεμέλιος λίθος της Παιχνιδοποίησης, αποτελούν ολοκληρωμένα παιχνίδια, αλλά οι στόχοι τους δεν είναι η διασκέδαση του χρήστη.
- Τέλος, τα παιχνίδια (Toys) είναι τα παγκοσμίως ολοκληρωμένα παιχνίδια, των οποίων η ύπαρξη αφορά τη διασκέδαση των παιδιών.

2.3.3 Ορισμός παιχνιδοποίησης

Ο όρος της Παιχνιδοποίησης, μέχρι και σήμερα, δεν έχει κάποιον αναγνωρισμένο ορισμό. Αν και πολλοί συγγραφείς προσπάθησαν να εξηγήσουν την έννοια της με διάφορους τρόπους, αυτός που επικράτησε σε μεγαλύτερο βαθμό είναι ο εξής: «*Παιχνιδοποίηση είναι η χρήση της παιγνιώδους σκέψης (Game Thinking) και της χρήσης στοιχείων παιγνιώδους σχεδιασμού (Game Design) σε ένα μη παιχνιδοποιημένο περιβάλλον*» (Gamificationnation.com, 2017). Αν και ο ορισμός αυτός χρησιμοποιείται με μεγαλύτερη συχνότητα από τους συγγραφείς, στη συγκεκριμένη εργασία θα εμβαθύνουμε περισσότερο στον ορισμό της Παιχνιδοποίησης, ώστε να εξετάσουμε εξονυχιστικά τις διάφορες λεπτομέρειες που κρύβονται πίσω από αυτόν.

Πιο συγκεκριμένα, στο On – line περιοδικό “Recruiters” ως Παιχνιδοποίηση ορίζεται « Η εφαρμογή της χρήσης θεωρίας παιγνίων, μηχανισμών και σχεδιασμού σε non – game περιβάλλον και κατάσταση» (Recruiter. 2018), στο γνωστό On – Line περιοδικό

¹Όπως ήδη προαναφέραμε, το Gamification διαφέρει από το Play και το Σοβαρά Παιχνίδια καθώς χρησιμοποιεί μερικά συγκεκριμένα στοιχεία σχεδιασμού του παιχνιδιού (Game Design), και όχι απαραίτητα ένα παιχνίδι ή ένα ενιαίο εργαλείο παιχνιδιού.

“Business Insider” ως Παιχνιδοποίηση ορίζεται « Η χρήση εργαλείων παιχνιδιού με σκοπό να προωθηθούν οι επιθυμητές συμπεριφορές στους πελάτες και τους εργαζομένους» (Business Insider. 2014) ενώ τέλος στο On – line επιχειρηματικό γλωσσάριο δίνεται ο ορισμός « Παιχνιδοποίηση είναι η χρήση μηχανισμών παιχνιδιού από επιχειρήσεις, η οποία οδηγεί σε δέσμευση του χρήστη, σε περιβάλλοντα που δεν υπάρχουν παιχνίδια, σε επιχειρηματικά σεναρίων με σκοπό να αλλάξει τη συμπεριφορά του, ώστε να πετύχει τους επιχειρησιακούς στόχους της επιχείρησης» (Gartner IT Glossary, 2018).

Παρατηρώντας τους παραπάνω ορισμούς, μπορεί κανείς να καταλήξει στο γεγονός ότι πίσω από κάθε ορισμό που δίνεται στην Παιχνιδοποίηση, τα στοιχεία τα οποία παραμένουν σταθερά είναι τα εργαλεία παιχνιδιού (Game Elements), ο σχεδιασμός παιχνιδιού (Game Design) και το πλαίσιο του παιχνιδιού (Context) (Business Insider. 2014). Αυτά αποτελούν και τα βασικά εργαλεία της. Με την έννοια εργαλεία παιχνιδιού (Game Elements) εννοούμε όλα τα εργαλεία που είναι απαραίτητα για να οικοδομηθεί σωστά ένα παιχνίδι. Κάθε παιχνίδι έχει ορισμένα χαρακτηριστικά, με τα οποία προσπαθεί να διατηρήσει τους χρήστες σε εγρήγορση (Engagement). Υπάρχουν πολλά εργαλεία που μπορεί να συμπεριλάβει κάποιος στην Παιχνιδοποίηση, μερικά εκ των οποίων είναι η επιβράβευση, ο χρόνος, η διαμάχη, η συνεργασία και ο ανταγωνισμός (Boller, 2013).

Όπως προαναφέρθηκε, το παιχνίδι (Game) διαφέρει από το ελεύθερο παιχνίδι (Play) λόγω των κανόνων, των ρόλων και των προκλήσεων που το διέπουν. Για να χρησιμοποιηθεί το εργαλείο της Παιχνιδοποίησης, δεν είναι απαραίτητο να δημιουργήσουμε ένα «αυστηρά καθορισμένο» παιχνίδι, αλλά αρκεί να χρησιμοποιήσουμε τεχνικές και μηχανισμούς στο σύστημα που επιθυμούμε να δημιουργήσουμε . Ο σκοπός του παιχνιδιού είναι να δημιουργεί ευχαρίστηση στον χρήστη, ενώ ο πρωταρχικός σκοπός του είναι να μεταβάλλει την συμπεριφορά αυτού.

Η δεύτερη έννοια που εμφανίστηκε κοινή στους ορισμούς ήταν ο σχεδιασμός παιχνιδιού (Game Design). Η εκκίνηση του σχεδιασμού παιχνιδιού προέρχεται από την επιθυμία να δημιουργηθεί κάτι, το οποίο θα προσφέρει στον χρήστη ευχαρίστηση. Στην σχεδίαση της Παιχνιδοποίησης, δημιουργείται ένα περιβάλλον, μέσω του οποίου επιδιώκεται η επίτευξη ενός συγκεκριμένου σκοπού, και αξιολογείται βάσει μετρήσεων (Marczewski, 2014). Η κατάλληλη σχεδίαση σκοπεύει να αλλάξει τις

συμπεριφορές των χρηστών με έναν ευχάριστο τρόπο, μέσω της διασκέδασης, και να επιτύχει μια φυσική αλλαγή της νοοτροπίας των ανθρώπων.

Τέλος, όταν η Παιχνιδοποίηση πραγματοποιείται με ορθολογικό τρόπο, αυτό έχει ως επακόλουθο την ενδυνάμωση και την ενίσχυση του περιβάλλοντος στο οποίο εφαρμόστηκε (Badgeville, 2018). Το πλαίσιο ενός παιχνιδιού στηρίζεται στο σύνολο των κανόνων και των αξιών που το διέπουν, ενώ μετρούνται οι εκτιμημένες συμπεριφορές, θέτονται στόχοι και αναγνωρίζονται τα επιτεύγματα των χρηστών. Είναι απαραίτητο να ειπωθεί στο σημείο αυτό ότι η Παιχνιδοποίηση δεν δημιουργεί ένα νέο παιχνίδι, αλλά εφαρμόζει τεχνικές παιχνιδιών, ώστε να βελτιώσει την ήδη υπάρχουσα εμπειρία του χρήστη, να μετρήσει και να επηρεάσει τη συμπεριφορά αυτού (Badgeville, 2018).

2.3.4 Στόχοι παιχνιδοποίησης

Ο βασικότερος στόχος της Παιχνιδοποίησης είναι να επιτευχθεί η μέγιστη αφοσίωση των χρηστών και να επηρεαστούν οι συμπεριφορές αυτών (Simoes et. al., 2013). Πιο συγκεκριμένα, στον επιχειρηματικό κλάδο, οι επιχειρήσεις μέσω της Παιχνιδοποίησης δημιουργούν συγκεκριμένους στόχους, όπως η δέσμευση των εργαζομένων τους στις αξίες και τις πρακτικές της επιχείρησης, την αύξηση των πωλήσεων, ενώ εν συνεχεία εκμεταλλεύονται τα μέσα που τους προσφέρονται για να παρακινούν το ανθρώπινο δυναμικό για την επίτευξη των στόχων αυτών (Simoes et. al., 2013). Μέσω της Παιχνιδοποίησης, η εμπειρία του χρήστη πρέπει να είναι διεγερτική, με αποτέλεσμα να αλλάξει τα συναισθήματα και τις αντιδράσεις του.

Στο σημείο αυτό πρέπει να υπογραμμιστεί το γεγονός ότι ναι μεν ο κύριος στόχος της Παιχνιδοποίησης είναι να επηρεαστεί ο τρόπος με τον οποίο ο χρήστης αντιλαμβάνεται τα γεγονότα, αλλά αυτό είναι αναγκαίο να επιτευχθεί μέσω της απόλαυσης (Enjoyment). Παραδείγματος χάριν, στην Ελλάδα όταν αγοράζεις μπουκάλια από αναψυκτικά και έπειτα επιστέφεις πίσω τα άδεια, λαμβάνεις πίσω ένα ποσό από το οποίο πλήρωσες σαν αρχική τιμή. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα να διατηρούνται οι πόλεις καθαρές αλλά και το άτομο να είναι ενεργός πολίτης του θεσμού της ανακύκλωσης.

Ως εκ τούτου, θα μπορούσαμε να πούμε ότι η λέξη Παιχνιδοποίηση είναι μια καινούρια έννοια, αλλά η σημασία της υπάρχει χρόνια τώρα (Danfort, 2011). Στην πραγματικότητα, οι διάφοροι τρόποι που χρησιμοποιούνται για την ενθάρρυνση

ορισμένων συμπεριφορών έχουν ιστορία που ξεκινά πριν από πολλά χρόνια. Η πολιτική ανταμοιβών στην ΔΑΠ, λόγω χάρη, σχετίζεται με την διαμόρφωση και εφαρμογή ενός στρατηγικού σχεδιασμού που στοχεύει στην δίκαιη και συνεπής ανταμοιβή του ανθρώπινου δυναμικού, σύμφωνα με την αξία που προσφέρουν στην επιχείρηση (Danfort, 2011).

Έτσι, λοιπόν, γίνεται αντιληπτό πως η ανταμοιβή του ανθρώπινου δυναμικού για την απόδοσή του δεν αποτελεί μια καινούρια έννοια, αλλά αποτελεί την κινητήρια δύναμη που ωθεί τους εργαζομένους να ενεργούν με συγκεκριμένες κινήσεις και συμπεριφορές για την αποτελεσματικότητα της επιχείρησης στην οποία εργάζονται. Οι ανταμοιβές διαχωρίζονται σε δυο κατηγορίες: α) Χρηματικές Ανταμοιβές και β) Μη Χρηματικές Ανταμοιβές (Grant et al., 2007). Στην πρώτη κατηγορία βρίσκονται οι άμεσες - σταθερές ανταμοιβές στις οποίες περιλαμβάνεται ο μισθός του εργαζομένου, οι άμεσες – μεταβλητές ανταμοιβές που περιλαμβάνουν κέρδη (Bonus) επί ένα καθορισμένο, από την επιχείρηση, ποσοστών πωλήσεων, διανομή κερδών και οι έμμεσες ανταμοιβές στις οποίες περιλαμβάνονται η ασφάλιση, επιδόματα (εγκυμοσύνης), εταιρικό κινητό τηλέφωνο – αυτοκίνητο, ευκαιρίες επιμόρφωσης και πολλά άλλα (Grant et al., 2007).

Στην δεύτερη κατηγορία περιλαμβάνονται αμοιβές οι οποίες είναι άυλες, πιο συγκεκριμένα η αναγνώριση, το κύρος, ο τίτλος που έχει ένας εργαζόμενος, το κλίμα και οι συνθήκες που επικρατούν στον εργασιακό χώρο, η εξασφάλιση απασχόλησης, οι προοπτικές καριέρας, η ανάπτυξη και εκπαίδευση και γενικότερα οτιδήποτε κάνει τον εργαζόμενο να νιώθει πως οι κόποι του ανταμείβονται στα πλαίσια της δουλειάς του και τον παραχωρούν κίνητρα για περαιτέρω ενίσχυση της απόδοσή του (Grant et al., 2007). Όπως αναφέραμε παραπάνω, ο στόχος της Παιχνιδοποίησης είναι να επηρεάσει την συμπεριφορά του χρήστη, Αυτό επιτυγχάνεται μέσω των κινήτρων.

2.3.4.1 Κίνητρο

Κίνητρο θεωρείται ο προσανατολισμός που δίνεται σε ένα συγκεκριμένο άτομο για την επίτευξη ενός στόχου σε μια συγκεκριμένη χρονική στιγμή (Κωσταρίδου-Ευκλείδη, 1999). Ο αριθμός των κινήτρων, φυσικά, θα μπορούσαμε να πούμε ότι είναι άπειρος, καθώς το κατάλληλο κίνητρο διαφέρει από άτομο σε άτομο. Για τον λόγο αυτό, ο διαχωρισμός αυτών χωρίζεται σε δυο κατηγορίες, η μια αφορά τον προσανατολισμό των κινήτρων ενώ η δεύτερη αφορά το επίπεδο των κινήτρων.

Η πρώτη κατηγορία σχετίζεται με τον λόγο για τον οποίο ένα άτομο υποκινείται και προσπαθεί να πετύχει έναν συγκεκριμένο στόχο (Ryan & Deci, 2000), ενώ η δεύτερη κατηγορία εστιάζει στο πόσο χρόνο αφιερώνει ένας εργαζόμενος και πόσο ενεργά συμμετέχει στην επίτευξη του τελικού στόχου. Μια ακόμα σημαντική διάκριση μεταξύ των κινήτρων αφορά το αν ο εργαζόμενος εκτελεί μια δραστηριότητα είτε επειδή είναι ενδιαφέρουσα και ικανοποιεί τις δικιές του επιθυμίες είτε επειδή θα του προσφέρει ένα ξεχωριστό αποτέλεσμα, όπως την επιβράβευση (Bittner, 2014). Όπως γίνεται αντιληπτό, οι εργαζόμενοι κινητοποιούνται για λόγους οι οποίοι σχετίζονται με την απόλαυση (Enjoyment) και την δέσμευση (Engagement).

Το βασικότερο αποτέλεσμα που προσμένουμε από τη χρήση της Παιχνιδοποίησης είναι η πρώτη κατηγορία των κινήτρων που προαναφέραμε, δηλαδή ο χρήστης να εκτελεί μια δραστηριότητα επειδή ικανοποιεί τις προσωπικές του επιθυμίες. Η Παιχνιδοποίηση αξιοποιεί αυτά τα συναισθήματα, και προτρέπει τους ανθρώπους να βιώσουν μια μοναδική και ευχάριστη εμπειρία, χρησιμοποιώντας διάφορα εργαλεία παιχνιδιών (Game Elements), με σκοπό την επίτευξη στόχων και ανταμοιβών.

2.3.4.2 Δέσμευση

Ο κύριος σκοπός της Παιχνιδοποίησης είναι η άμβλυνση της δέσμευσης των χρηστών, μέσω της χρήσης τεχνικών παιχνιδιού. (Muntean, 2011). Η δέσμευση (Engagement) αποτελεί ένα βασικό χαρακτηριστικό της Παιχνιδοποίησης και η έννοια της δεν πρέπει σε καμία περίπτωση να συγχέεται με την έννοια των κινήτρων. Αναφέρεται στο ενδιαφέρον ή την προσοχή κάποιου για ένα περιβάλλον ή μια κατάσταση στη οποία ανήκει ή βιώνει (HuffPost Greece, 2015). Σε ότι αφορά τη Παιχνιδοποίηση, η δέσμευση εξαρτάται από δυο μεταβλητές.

Αρχικά, από το είδος των ανθρώπων που επιθυμούμε να ασχοληθούμε (οι εργοδότες επιθυμούν την δέσμευση των εργαζομένων τους στους στόχους της επιχείρησης) και έπειτα από το γεγονός ότι δέσμευση αποτελεί μια πολυδιάστατη έννοια (Anon, 2018). Για τον λόγο αυτό, διαχωρίζεται σε δυο μέρη, την συναισθηματική δέσμευση και τη συναλλακτική δέσμευση. Η συναισθηματική δέσμευση αναφέρεται στην προσωπική επιθυμία του ατόμου να συνεισφέρει σε ένα συγκεκριμένο έργο και σχετίζεται σε μεγάλο βαθμό με την προσωπικότητα αυτού (Anon, 2018). Αντίθετα, η συναλλακτική δέσμευση αφορά το πόσο επιμελής είναι ένας άνθρωπος και τι διαχείριση του χρόνου πραγματοποιεί, ώστε να ολοκληρώσει ένα έργο την κατάλληλη στιγμή.

Επί της ουσίας, μέσω της συναλλακτικής δέσμευσης δημιουργείται μια ισορροπία στα εμπλεκόμενα μέλη (Anon, 2018). Η Παιχνιδοποίηση συνδέεται και αποσκοπεί περισσότερο στο είδος της συναισθηματικής δέσμευσης. Αυτό, επομένως, που διακρίνει το κίνητρο από τη δέσμευση βασίζεται στην διάθεση και τη συμμετοχή των ατόμων στην πραγματοποίηση ενός έργου. Το κίνητρο είναι αυτό που ωθεί έναν άνθρωπο εκτελεί μια δραστηριότητα, ενώ η δέσμευση αποτελεί την προσωπική εμπλοκή του ατόμου στη δραστηριότητα (Anon, 2018). Εν κατακλείδι, η δέσμευση δεν είναι εφικτό να εμφανιστεί χωρίς την απαιτούμενη προσπάθεια, σε ότι αφορά την Παιχνιδοποίηση. Ο σχεδιαστής, ο οποίος αρχικά είναι απαραίτητο να έχει κατανοήσει αυτό που ζητά ο χρήστης, καλείται να κατασκευαστεί ένα Gamified περιβάλλον που θα προσφέρει μια μοναδική εμπειρία και θα δεσμεύσει τον χρήστη, ενώ ταυτόχρονα θα επιτευχθεί ένας καθορισμένος στόχος.

2.3.5 Λειτουργίες παιχνιδοποίησης

Η Παιχνιδοποίηση θεωρείται ένα ολοκληρωμένο σύστημα και αποτελείται από πολλά στοιχεία και εργαλεία. Στην σχεδίαση παιχνιδιών (Game Design) το “MDA Framework – Mechanics / Dynamics / Aesthetics” είναι ένα εργαλείο το οποίο χρησιμοποιείται για την ανάλυση του παιχνιδιού και αποτελεί βασικός θεμέλιος λίθος των λειτουργιών της Παιχνιδοποίησης (Rimon, 2018). Το MDA Framework περιέχει τους μηχανισμούς (Mechanics), την δυναμική (Dynamics) και την αισθητική (Aesthetics), λειτουργίες που χρησιμοποιούνται από τους σχεδιαστές για να κατασκευάσουν ένα “Gamified Experience” περιβάλλον (Gamedevelopertips, 2018). Παρακάτω θα αναλυθούν οι συγκεκριμένες λειτουργίες:

2.3.5.1 Μηχανισμοί

Οι μηχανισμοί (Mechanics) περιγράφουν συγκεκριμένα στοιχεία ενός παιχνιδιού και αποτελούν τις βασικές διαδικασίες που εκκινούν και οδηγούν τη δράση, όπως τον στόχο τους κανόνες και το περιεχόμενο του παιχνιδιού, αλλά δημιουργούν και δέσμευση του χρήστη (Kim & Lee, 2013). Οι μηχανισμοί χωρίζονται σε τρία είδη που έχουν ιδιαίτερη σημασία τόσο για τα παιχνίδια όσο και για την Παιχνιδοποίηση (Marczewski, 2014) :

- 1) Το πρώτο είδος είναι η εγκατάσταση του μηχανισμού, η οποία περιέχει τη διαμόρφωση του περιβάλλοντος, των ρυθμίσεων αλλά και ποια αντικείμενα θα χρησιμοποιηθούν και θα διανεμηθούν μεταξύ των παικτών
- 2) Το δεύτερο είδος αφορά τους κανόνες που διέπουν το παιχνίδι, τους στόχους που καλούνται να πετύχουν οι παίκτες και τις επιτρεπόμενες και μη ενέργειες που έχει τη δυνατότητα να εκτελέσει ο χρήστης
- 3) Το τρίτο είδος αφορά τον τρόπο με τον οποίο εξελίσσεται το παιχνίδι και το επίπεδο του παίκτη. Ο όρος εξέλιξη είναι πιθανό να περιλαμβάνει πραγματικές ανταμοιβές, πόντους σε βαθμολογικούς πίνακες , και αποτελεί ένα σημαντικό κομμάτι του παιχνιδιού, καθώς αποτελεί ανατροφοδότηση για την εξέλιξη και την επιτυχία του παίκτη στο παιχνίδι.

Οι σχεδιαστές είναι αυτοί που καθορίζουν τις συνθήκες του παιχνιδιού για την ταυτότητα των συμμετεχόντων στο παιχνίδι, τη σχέση μεταξύ αυτών, το επίπεδο στο οποίο θα βρίσκονται και την χρονική στιγμή και τον χώρο στο οποίο θα λαμβάνει χώρα η Παιγνιδοποιημένη εμπειρία (Gamified Experience) (Robson et al., 2015). Έπειτα από μια έρευνα που διεξήχθη, εντοπίστηκαν μερικοί μηχανισμοί της Παιγνιδοποίησης που σχετίζονται με τη φύση του παιχνιδιού, τον τρόπο που αυτό εξελίσσεται και την αλληλεπίδραση των χρηστών και τα αποτελέσματα της παρουσιάζονται ως εξής (Wood & Reiners, 2015) :

- 1) Η επίτευξη αποτελέσματος αποτελεί στόχος του χρήστη
- 2) Οι προκλήσεις που πρέπει να ολοκληρωθούν απαιτούν προσπάθεια
- 3) Η συνεργασία με άλλους χρήστες
- 4) Η ανατροφοδότηση μέσω εμβλημάτων και κατάταξη σε πίνακα βαθμολογίας
- 5) Η ιδιοκτησία πόρων και η δυνατότητα ανταλλαγής αυτών
- 6) Η εξέλιξη της ιστορίας του παιχνιδιού , η οποία είναι σημαντική για τη πορεία του χρήστη κατά τη διάρκεια του παιχνιδιού
- 7) Τέλος, τα «στοχαστικά» στοιχεία που προκαλούν μια αίσθηση αβεβαιότητας και κινδύνου σε συνδυασμό με τη διασκέδαση.

2.3.5.2 Δυναμική

Η όρος δυναμική (Dynamics) αφορά τις αλληλεπιδράσεις και τις επιστρεφόμενες συμπεριφορές μεταξύ των διάφορων χρηστών. Οι συμπεριφορές αυτές ενθαρρύνονται από τους μηχανισμούς και το περιεχόμενο των παιχνιδιών ενώ εξαρτώνται από την εμπειρία και την φύση των χρηστών (Bryant & Nielson, 2017). Παραδείγματος χάρη

ένας χρήστης ο οποίος ρισκάρει, συμπεριφέρεται με διαφορετικό τρόπο σε σύγκριση με έναν χρήστη που δεν αναλαμβάνει ρίσκο. Επομένως το Παιχνιδοποιημένο σύστημα πρέπει να σχεδιάζεται με σκοπό να ενσωματώνει τα χαρακτηριστικά των χρηστών καθόλη τη διάρκεια του παιχνιδιού (Wood & Reiners, 2015).

Η Παιχνιδοποίηση αποσκοπεί στο να καταφέρει να προκαλέσει τον χρήστη να βιώσει συναισθήματα (User Experience), όπως η περιέργεια και η ανταγωνιστικότητα, με σκοπό να τα αξιοποιήσει για να πετύχει τα επιθυμητά αποτελέσματα. Ακόμα οι σχέσεις κατά τη διάρκεια του παιχνιδιού περιλαμβάνουν ένα μεγάλο φάσμα αλληλεπιδράσεων μεταξύ των χρηστών, οι οποίες οδηγούν στη συναισθηματική σύνδεση των αυτών. Τέλος, η αφήγηση και η ιστορία κατά τη διάρκεια του παιχνιδιού, είναι εργαλεία τα οποία είναι ευρέως συνδεδεμένα με πολλά επιτυχημένα παιχνίδια (Wood & Reiners, 2015).

2.3.5.3 Αισθητική

Η αισθητική αποτελεί το τελευταίο κομμάτι του “MDA Framework”. Όπως προαναφέραμε, οι μηχανισμοί παιχνιδιού απαρτίζονται από ένα σύστημα όπου οι χρήστες αλληλοεπιδρούν μεταξύ τους, δημιουργώντας διαδραστική δυναμική, με αποτέλεσμα να εξελίσσεται μια βιωματική αισθητική (Deterding et al., 2011). Ως αισθητική ορίζεται η επιθυμητή συναισθηματική ανταπόκριση του χρήστη, όταν αλληλοεπιδρά με το παιχνίδι (Kim & Lee, 2013) και πολλές φορές συνδέεται με τα συναισθήματα. Πολλοί θεωρούν ότι η σχεδίαση παιχνιδιών πρέπει να επαναπροσδιοριστεί σε “MDE Framework – Mechanics / Dynamics / Emotions), στα πλαίσια της Παιχνιδοποίησης. Σύμφωνα με αυτό, μπορεί να δημιουργηθεί μια άκρως βελτιωμένη σύνδεση μεταξύ της δέσμευσης που επιθυμούν οι επιχειρήσεις τόσο από τους εργαζόμενους, όσο και από τους πελάτες τους (Roberts, 2014) . Τα συναισθήματα που δημιουργούνται κατά τη χρήση ενός Gamified περιβάλλοντος πρέπει να έχουν προσανατολισμό στη διασκέδαση.

Να δημιουργούν αισθήματα ενθουσιασμού, έκπληξης και προσωπικού θριάμβου σε αντίξοες καταστάσεις . Παρατηρώντας την Εικόνα 2, είναι εύκολο να κατανοήσει κάποιος πως οι μηχανισμοί, η δυναμική και τα συναισθήματα είναι έννοιες οι οποίες συσχετίζονται μεταξύ τους, με σκοπό να επιτευχθεί μια Παιχνιδοποιημένη εμπειρία (Rimon, 2018). Στο σημείο αυτό είναι απαραίτητο να αναφερθούν δυο επιμέρους λειτουργίες της Παιχνιδοποίησης, οι οποίες είναι ένας συνδυασμός των παραπάνω λειτουργιών.

2.3.5.4 Περιεχόμενα

Τα περιεχόμενα (Components) αποτελούν μια πιο εξειδικευμένη μορφή της λειτουργίας του μηχανισμού και της δυναμικής, τα οποία είναι γνωστά και ως “PBL – Points / Badges / Leaderboard” (Wood & Reiners, 2015).

Οι πόντοι (Points) χρησιμοποιούνται στα παιχνίδια με σκοπό να μετράνε την επιτυχία του κάθε παίκτη και να τον ενθαρρύνουν να επιστρέφει στο παιχνίδι, κάνοντας μια καλύτερη προσπάθεια, ώστε να αυξήσει τους πόντους του. Σύμφωνα με τους Werbach και Hunter (2012) υπάρχουν έξι είδη πόντων:

- 1) Πόντοι οι οποίοι μετρούν το σκορ και την επιτυχία του παίκτη
- 2) Πόντοι που μπορεί να καθορίσουν μια νίκη σε ένα Gamified περιβάλλον
- 3) Πόντοι οι οποίοι συνδέουν την εξέλιξη του παιχνιδιού με τις εξωτερικές ανταμοιβές
- 4) Πόντοι που παρέχουν ανατροφοδότηση στον παίκτη, ενημερώνοντάς τον για την εξέλιξή του στο παιχνίδι
- 5) Πόντοι οι οποίοι μπορεί να είναι μια εξωτερική προβολή της προόδου σε άλλους παίκτες
- 6) Πόντοι που παρέχουν στοιχεία για τον σχεδιαστή του παιχνιδιού.

Τα εμβλήματα (Badges) αντιπροσωπεύουν τα προκαθορισμένα επιτεύγματα στο παιχνίδι αλλά και τα επιτεύγματα τα οποία έχει κατορθώσει ο παίκτης, στο συγκεκριμένο επίπεδο του παιχνιδιού που βρίσκεται (Rimon, 2018). Τα εμβλήματα έχουν κινητήρια χαρακτηριστικά αφού τους παρέχουν έναν στόχο τον οποίο πρέπει να επιτύχουν για να λάβουν το έμβλημα, καθοδηγούν τον παίκτη για τις δυνατότητες που έχει με την κατάκτηση των εμβλημάτων, αντιπροσωπεύουν την προσωπική πορεία του κάθε παίκτη και τι είναι σημαντικό για αυτόν και τέλος αφήνουν τον χρήστη να αισθανθεί μέρος μιας ομάδας, στην οποία οι συμπαίκτες και ανταγωνιστές έχουν τα ίδια εμβλήματα (Enterprise-gamification.com, 2018). Το πιο σημαντικό χαρακτηριστικό τους είναι η ευελιξία τους, καθώς κάθε σχεδιαστής Παιχνιδοποίησης έχει μοναδική φαντασία και μπορεί να δημιουργήσει πληθώρα εμβλημάτων.

Τέλος, οι βαθμολογικοί πίνακες (Leaderboards) αντιπροσωπεύουν την εξέλιξη των χρηστών σε σύγκριση με τους υπόλοιπους αντιπάλους. Ειδικότερα, ο χρήστης γνωρίζει σε πιο επίπεδο έχει καταφέρει να φτάσει σε σχέση με τους αντιπάλους του και αυτό μπορεί να είναι ένα ισχυρό κίνητρο για να επιστρέψει αργότερα στο παιχνίδι

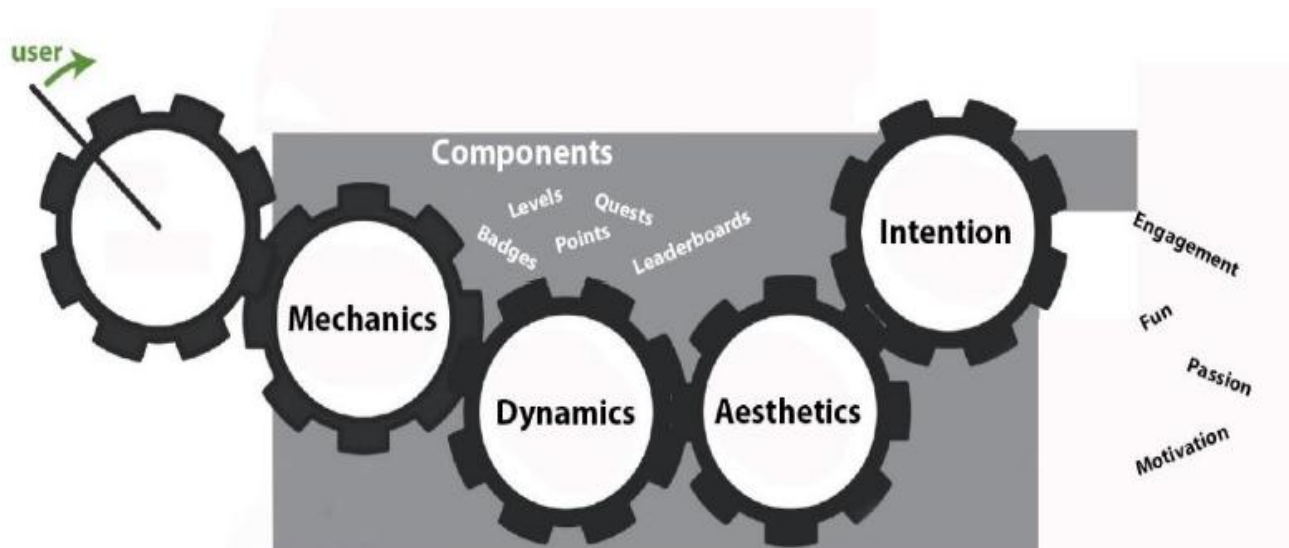
με σκοπό να τους προσπεράσει (Rimon, 2018). Υπάρχει όμως και η αντίθετη άποψη για τους βαθμολογικούς πίνακες, όπου ο χρήστης μπορεί να αποθαρρυνθεί να προσπαθήσει να ανταγωνιστεί τους αντιπάλους του και να τον περικυκλώσουν αρνητικά συναισθήματα (Enterprise-gamification.com, 2018).

Άλλα στοιχεία τα οποία είναι απόρροια των PBL είναι τα ακόλουθα:

- 1) Επίτευγμα: Οι στόχοι που καλείται να επιτύχει ο παίκτης
- 2) Άβαταρ: Η ψηφιακή αναπαράσταση του χρήστη
- 3) Μάχη: Παρουσιάζονται συνήθως στο τελευταίο επίπεδο του παιχνιδιού, όπου ο παίκτης καλείται να αντιμετωπίσει την πιο δύσκολη πρόκληση
- 4) Συλλογή πόντων – εμβλημάτων: Σε συγκεκριμένες στιγμές του παιχνιδιού
- 5) Επίπεδο: Τα βήματα τα οποία πρέπει να ακολουθήσει ο παίκτης με την σειρά, ώστε να προχωρήσει στο τελικό επίπεδο ολοκλήρωσης του παιχνιδιού
- 6) Αναζήτηση: Είδος προκλήσεων που αντιμετωπίζει ο παίκτης με σκοπό να επιτευχθεί ένας στόχος και να ανταμειφθεί.

2.3.5.5 Ενσωμάτωση

Το τελευταίο αλλά πιο σημαντικό στοιχείο της Παιχνιδοποίησης είναι η ενσωμάτωση



2. Σύστημα Παιχνιδοποίησης

(Integration) όλων των λειτουργιών του συστήματος (Rimon, 2018). Αυτό αρχικά βασίζεται στην πρόθεση και το ενδιαφέρον του σχεδιαστή Παιχνιδοποίησης να δημιουργήσει μια Gamified εμπειρία με έναν σωστά καθορισμένο σκοπό. Στο σημείο αυτό, ως σκοπός δεν θεωρείται ο γενικός στόχος που αφορά την αλλαγή συμπεριφοράς του χρήστη, αλλά στον τελικό σκοπό όλου του συστήματος (Rimon, 2018). Μια

επιχείρηση που επιθυμεί να ενθαρρύνει συγκεκριμένες δράσεις και συμπεριφορές είναι αναγκαίο να δαπανήσει πόρους. Η Παιχνιδοποίηση, όπως γίνεται εύκολα κατανοητό, είναι ένα σύστημα το οποίο για να λειτουργήσει σωστά πρέπει να ισορροπήσει τις λειτουργίες της.

Θα μπορούσε να θεωρηθεί ως ένα εργαλείο στο οποίο οι μηχανισμοί, η δυναμική και τα συναισθήματα συνεργάζονται μεταξύ τους με σκοπό να πετύχουν ένα στόχο. Αυτό όμως δεν αρκεί. Σημαντικό ρόλο σε αυτό το σύστημα φέρει ο χρήστης του παιχνιδιού, ο οποίος πρέπει να αλληλεπιδρά με ολόκληρο το σύστημα και αποτελεί την κινητήρια δύναμη του συστήματος, όπως μπορούμε να δούμε στην Εικόνα 3. Χωρίς τη παρέμβαση αυτού, η οποιαδήποτε χρήση των στοιχείων του παιχνιδιού θα ήταν ανούσια και δεν θα είχε κάποιο σκοπό (Rimon, 2018). Μια ακόμα σημαντική παρατήρηση είναι πως η χρήση της Παιχνιδοποίησης πρέπει να προσελκύει τον χρήστη, χωρίς αυτό να σημαίνει ότι ο σχεδιαστής πρέπει να συμπεριλάβει όλες τις προαναφερθείσες λειτουργίες (Rimon, 2018). Αντίθετα, σύμφωνα με τους χρήστες που θέλει να προσελκύσει και τον βαθμό στον οποίο επιθυμεί να τους επηρεάσει, πρέπει να επιλέξει και να δημιουργήσει ένα ισορροπημένο και ολοκληρωμένο σύστημα το οποίο θα είναι σε θέση να προσελκύσει τον χρήστη και να του προσφέρει μια παιχνιδοποιημένη εμπειρία.

2.4 Η παιχνιδοποίηση ως εργαλείο της στρατολόγησης

Εδώ και πολλά χρόνια, η διαδικασία πρόσληψης βασιζόταν σε ένα κλασσικό μοντέλο: συλλογή βιογραφικών σημειωμάτων, υποβολή αιτήσεων εργασίας, πραγματοποίηση συνέντευξης και τεστ, έλεγχος συστατικών επιστολών με αποτέλεσμα να επιλέγεται ο κατάλληλος υποψήφιος. Η χρήση του διαδικτύου για την εύρεση εργασίας, ήταν αυτή που συνέβαλλε στην τροποποίηση του κλασσικού μοντέλου. Πλέον δεν υπάρχουν περιορισμοί, αφού όταν μια επιχείρηση προσφέρει μια θέση εργασίας μπορεί να υποβάλλει ηλεκτρονικά το βιογραφικό του ένα άτομο ακόμα και αν δεν πληροί τα επιθυμητά κριτήρια αλλά ταυτόχρονα γίνεται και πιο επιλεκτικός, αφού έχει τη δυνατότητα να επιλέξει τόσο από ένα μεγάλο γεωγραφικό εύρος όσο και από ένα μεγάλο επιχειρησιακό εύρος επιχειρήσεων.

Αυτό θέτει ως προτεραιότητα για κάθε εργοδότη να προσελκύσει με διάφορες μεθόδους τους καλύτερους και πιο απαιτητικούς υποψηφίους και να τους προσφέρει μια διαφορετική εμπειρία από το πρώιμο στάδιο της στρατολόγησης. Η προσαρμογή

στη σύγχρονη διαδικασία πρόσληψης απαιτεί τη χρήση καινοτόμων στρατηγικών για την προσέλκυση και δέσμευση των υποψηφίων στην επιχείρηση και πιο συγκεκριμένα τη χρήση της Παιχνιδοποίησης κατά τη διαδικασία της στρατολόγησης (Undercover Recruiter, 2018).

Η Παιχνιδοποίηση μπορεί να χρησιμοποιηθεί με διάφορους τρόπους και για ποικίλους σκοπούς, ανάλογα τον τομέα στον οποίο θα απευθύνεται. Όντας μια καινοτομική μέθοδος που υποστηρίζει τις δραστηριότητες των επιχειρήσεων, είναι απαραίτητο να κατανοήσει κάποιος την πολλαπλή χρησιμότητα που χαρακτηρίζει την Παιχνιδοποίηση (Undercover Recruiter, 2018). Οι λειτουργίες της δεν μπορούν να διαταχθούν βάσει σημαντικότητας και η πλήρης επεξήγηση όλων των δυνατοτήτων της είναι αδύνατη, καθώς ακόμα βρίσκεται σε στάδιο ανάπτυξης. Στις υπόλοιπες ενότητες θα αναλυθούν ορισμένες βασικές λειτουργίες με σκοπό να κατανοήσει ο αναγνώστης την χρήση και τη διαδικασία της Παιχνιδοποίησης στην πολιτική της στρατολόγησης (Recruitment).

Στο συγκεκριμένο σημείο, είναι απαραίτητο να υπογραμμιστεί πως δεν εστιάζουμε στον σκοπό της Παιχνιδοποίησης, δηλαδή την αλλαγή στην συμπεριφορά των ανθρώπων, αλλά στους λόγους που ωθούν μια επιχείρηση να υιοθετήσει και να εφαρμόσει στις πολιτικές της ΔΑΠ καινοτόμες τεχνικές και μεθόδους. Παρακάτω, αναλύονται τέσσερις λόγοι για τους οποίους χρησιμοποιείται η Παιχνιδοποίηση σύμφωνα με ένα άρθρο από το ηλεκτρονικό site Undercover Recruiter (2018):

- 1) Ο πρώτος λόγος για τον οποίο οι επιχειρήσεις υιοθετούν την τεχνική της Παιχνιδοποίησης αφορά τον καινοτομικό της χαρακτήρα (Undercover Recruiter, 2018). Η υλοποίηση μιας καινοτομίας αποτελείται από διάφορες φάσεις και υποστηρίζεται σε μεγάλο βαθμό από το Τμήμα Έρευνας και Ανάπτυξης (R&D) της επιχείρησης. Ακόμα και όταν ένας οργανισμός λειτουργεί υπό συνθήκες πίεσης όπου γίνεται αδύνατο να αναδειχθούν νέες ιδέες, η Παιχνιδοποίηση, λόγω του διασκεδαστικού χαρακτήρα της, είναι ικανή να τη διευκολύνει στα πρώτα βήματα της πραγματοποίησης της. Η δύναμη των εργαλείων της έχουν σημαντικό χαρακτήρα, αφού προβάλλουν μια εικόνα καινοτομίας που ευνοεί τόσο τη συνεργασία μεταξύ των μελών όσο και τη δημιουργικότητά τους.
- 2) Ο δεύτερος λόγος αφορά, φυσικά, την επίλυση προβλημάτων στο εσωτερικό της επιχείρησης. Τα προβλήματα που μπορεί να προκύψουν μέσα στους

οργανισμούς δεν είναι δυνατόν να είναι μετρήσιμα και φυσικά δεν είναι η Παιχνιδοποίηση αυτή που μπορεί να τα προβλέψει και να τα επιλύσει. Ωστόσο, μέσω της Παιχνιδοποίησης, είναι εφικτό να δημιουργηθεί ένα διαδραστικό παιχνίδι που θα αφορά την επίλυση κάποιου τύπου προβλήματος (Johannsson et al. 2015). Με αυτό τον τρόπο, ένας εργαζόμενος που θα μπει στη διαδικασία να παίξει και ολοκληρώσει το συγκεκριμένο παιχνίδι, σε πραγματικές συνθήκες θα είναι ικανός να αντιμετωπίσει πιο εύκολα ή ακόμα και να προβλέψει ένα πρόβλημα που πιθανόν δημιουργηθεί στο περιβάλλον της επιχείρησης.

- 3) Έπειτα, ο τρίτος λόγος που χρησιμοποιείται η Παιχνιδοποίηση από τις επιχειρήσεις είναι η άμβλυνση της εμπιστοσύνης και της δέσμευσης των εσωτερικών και εξωτερικών πελατών στην εικόνα και τη φήμη της επιχείρησης. Στις μέρες μας, οι άνθρωποι θεωρούνται περισσότερο κοινωνικοποιημένοι και τεχνολογικά εξελιγμένοι, καθώς ξοδεύουν ένα μεγάλο ποσοστό του χρόνου τους στις ψηφιακές συσκευές και τα κοινωνικά δίκτυα. Επομένως, ο καλύτερος τρόπος για να δημιουργηθεί μια σταθερή αφοσίωση και δέσμευση των πελατών με την επιχείρηση, είναι να εμπλέξουμε τις δραστηριότητες των πελατών με τεχνικές Παιχνιδοποίησης.
- 4) Τέλος, ένας βασικός λόγος είναι η αύξηση της αντιλαμβανομένης αξίας της επιχείρησης στα μάτια των πελατών τους. Καθώς η Παιχνιδοποίηση επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό την συμπεριφορά των χρηστών, αποτελεί και την κατάλληλη τεχνική για την επίτευξη του συγκεκριμένου σκοπού. Οι περισσότεροι από εμάς έχουμε παίξει διάφορα παιχνίδια στα κοινωνικά δίκτυα, όπως το “Farmville”. Το παιχνίδι αυτό βρίσκεται στην πλατφόρμα του κοινωνικού δικτύου Facebook. Αν και κάποιος μπορεί να υποθέσει ότι το παιχνίδι δημιουργήθηκε με γνώμονα την διασκέδαση κάνει λάθος. Κύριος σκοπός του Facebook ήταν να προσελκύσει όσο το δυνατό περισσότερους παίκτες οι οποίοι θα ξοδεύουν μεγάλο μέρος του χρόνου τους στην πλατφόρμα του Facebook. Όσο περισσότερο χρόνο σπαταλούσαν οι χρήστες στο κοινωνικό δίκτυο, τόσο μεγαλύτερη αξία είχε αυτό για τους διαφημιστές, καθώς πρότειναν ολοένα και μεγαλύτερες προσφορές, ώστε να προβάλλουν τις διαφημίσεις τους στο συγκεκριμένο κοινωνικό δίκτυο (Cherry, 2012).

2.4.1 Παιχνιδοποιημένη πρόσληψη

Λαμβάνοντας υπόψη την σημασία των δραστηριοτήτων της διαδικασίας πρόσληψης είναι βέβαιο πως ρόλος του υπεύθυνου στρατολόγησης έχει μεγάλη αξία κατά την αξιολόγηση και επιλογή του νέου εργατικού δυναμικού. Οι συνέπειες που μπορεί να προκύψουν από μια σωστή και λάθος επιλογή ποικίλουν, για αυτό και οι επιχειρήσεις απαιτείται να προσπαθούν να βελτιώνουν και να τελειοποιούν τις μεθόδους τους, προκειμένου να εκμηδενίζουν τα λάθη τους και να μειώνουν τα οικονομικά τους κόστη. Σύμφωνα με έρευνα που πραγματοποιήθηκε, ανακαλύφθηκε πως το 95% των υπεύθυνων στρατολόγησης προσλαμβάνουν προσωπικό, το οποίο δεν ταιριάζει με τους στόχους και την φιλοσοφία της επιχείρησης (Unleash News, 2018). Καθώς ο κόσμος αναπτύσσεται και εξελίσσεται οι στρατηγικές της πρόσληψης μεταβάλλονται με ραγδαίο ρυθμό και οδηγούνται σε νέα μονοπάτια. Όσο περισσότερο εστιάζει μια επιχείρηση στην καινοτομία και την επιχειρηματικότητα, τόσο περισσότερους πόρους και κεφάλαια πρέπει να επενδύει στις ηλεκτρονικές και κοινωνικές προσλήψεις. Σε προηγούμενη ενότητα αναφέρθηκε πως σκοπός της Παιχνιδοποίησης είναι η ανεύρεση νέων ταλέντων από μια διεθνή δεξαμενή ανθρώπινου δυναμικού (HR Trend Institute, 2017). Επομένως γίνεται κατανοητό πως ο τρόπος με τον οποίο οι επιχειρήσεις αναζητούν εξειδικευμένους εργαζόμενους έχει μεταβληθεί ριζικά και πλέον πραγματοποιείται με πιο ευχάριστες και αξιόπιστες διαδικασίες.

Με την χρήση των κοινωνικών δικτύων δίνεται η ευκαιρία στον υπεύθυνο στρατολόγησης να αλληλεπιδρά με τους υποψήφιους εργαζόμενους, μέσω ευχάριστων εμπειριών. Οι επιχειρήσεις που επιλέγουν να χρησιμοποιούν την Παιχνιδοποίηση, αποκτούν υψηλότερο επίπεδο διατήρησης και ανάπτυξης ενός επιτυχημένου διαδικτυακού περιβάλλοντος (Undercover Recruiter, 2018). Αυτό σημαίνει πως η Παιχνιδοποίηση μπορεί να υποστηριχτεί από τα κοινωνικά δίκτυα, χωρίς αυτό να σημαίνει ότι οι τεχνικές που χρησιμοποιούνταν μέχρι σήμερα στην πρόσληψη ανθρώπινου δυναμικού θα αναχαιτιστούν. Οι φάσεις που καλύπτονται από την Παιχνιδοποίηση κατά τη διαδικασία της πρόσληψης ανθρώπινου δυναμικού χωρίζονται σε τρεις κατηγορίες (HR Trend Institute, 2017):

- 1) Οι επιχειρήσεις μέσω της Παιχνιδοποίησης προσπαθούν να παρακινήσουν τους υποψηφίους να διερευνήσουν την ιστοσελίδα τους στο κομμάτι της πρόσληψης, να αποκτήσουν περισσότερες πληροφορίες για την επιχείρηση, τις

- αξίες, την κουλτούρα και το όραμά της πριν τελικά μπουν στην διαδικασία αποστολής βιογραφικού για μια προσφερόμενη θέση (Reiners & Wood, 2015).
- 2) Έπειτα, οι επιχειρήσεις επιθυμούν να προσφέρουν πιο δελεαστικές θέσεις εργασίας, χρησιμοποιώντας διάφορα εργαλεία που θα κάνουν το υποψήφιο να νιώσει πως μπορεί να αναπτυχθεί και να εξελιχθεί στο εσωτερικό περιβάλλον του οργανισμού (The Balance, 2016). Στην ουσία, οι επιχειρήσεις προωθούν μια θετική εταιρική κουλτούρα, η οποία ανταμείβει έναν εργαζόμενο για την συμμετοχή του σε μια διατμηματική εργασία ή την συμμετοχή του σε προγράμματα εθελοντισμού (The Balance, 2016).
 - 3) Είναι γεγονός ότι οι επιχειρήσεις έχουν διαπιστώσει πως οι εργαζόμενοι που προσλαμβάνονται μέσω εσωτερικής πηγής αναζήτησης, από τους ήδη υπάρχοντες εργαζόμενους, είναι πιο αποτελεσματικός τρόπος από τα παραδοσιακά εργαλεία που χρησιμοποιούνται γενικότερα στην διαδικασία πρόσληψης (The Balance, 2016). Επομένως, η Παιχνιδοποίηση μπορεί να χρησιμοποιηθεί σαν παροχή κινήτρων, μέσω απόκτησης πόντων (Points) σε ένα πληροφοριακό σύστημα που θα είναι εμφανές στο σύνολο του Ανθρώπινου Δυναμικού της επιχείρησης, στους υπάρχοντες εργαζόμενους που θα παραπέμπουν τους υπεύθυνους στρατολόγησης σε κορυφαία και εξειδικευμένα άτομα για την κάλυψη της εκάστοτε θέσης (The Balance, 2016).

2.4.2 Πως επηρεάζει την συνέντευξη η παιχνιδοποίηση

Η διαδικασία της συνέντευξης έχει μεταμορφωθεί ριζικά με το πέρασμα του χρόνου και οι στόχοι των επιχειρήσεων εστιάζουν στη δημιουργία μιας σύντομης και λιγότερο κοστοβόρας διαδικασίας, ώστε να στρατολογηθούν τα κατάλληλα άτομα στις κατάλληλες θέσεις, σε όσο το δυνατόν λιγότερο χρόνο. Σε μια συνέντευξη, συνήθως ο υπεύθυνος πρόσληψης υποβάλλει ερωτήσεις του τύπου «Για ποιον λόγο θεωρείτε ότι αξίζετε την συγκεκριμένη θέση εργασίας;», «Τι γνωρίζετε για την επιχείρησή μας;». Αυτός ο τρόπος κατευθύνει την εξέλιξη της διαδικασίας με αργά βήματα και πολλές φορές οι απαντήσεις στα συγκεκριμένα ερωτήματα δεν είναι ειλικρινές από την πλευρά των υποψηφίων, χωρίς αυτό να σημαίνει ότι προσπαθούν να εξαπατήσουν την εταιρεία.

Αποτέλεσμα της παραπάνω διαδικασίας, είναι η δυσκολία που αντιμετωπίζει ο υπεύθυνος πρόσληψης να αντιληφθεί την πραγματική προσωπικότητα του υποψηφίου αλλά και τις ικανότητές του. Ένα επιπλέον πρόβλημα της διαδικασίας

αυτής αποτελεί το γεγονός ότι ο υπεύθυνος πρόσληψης πολλές φορές επιλέγει έναν υποψήφιο, επηρεασμένος από διάφορες προκαταλήψεις. Οι υπεύθυνοι έχουν την κοινή πεποίθηση ότι λόγω της εμπειρίας που μπορεί να έχουν αποκτήσει κατά τη διάρκεια της καριέρας τους, έχουν την ικανότητα να ξεχωρίσουν και να κρίνουν μέσα από το πλήθος τον πλέον κατάλληλο υποψήφιο (The Balance, 2016). Ωστόσο, κατά τη διαδικασία της συνέντευξης δεν είναι εύκολο να αντιληφθεί κάποιος τις ικανότητες ενός ατόμου, αλλά μόνο ορισμένα στοιχεία που τον αφορούν την εκπαίδευση και την εμπειρία του.

Στην πραγματικότητα, οι μεγάλες επιχειρήσεις χρησιμοποιούν μια διαδικασία πρόσληψης που περιλαμβάνει διάφορα στάδια αλληλεπίδρασης (Herger, 2011). Οι υποψήφιοι καλούνται να συνεργαστούν και να ολοκληρώσουν ένα συγκεκριμένο έργο, με σκοπό να ανακαλύψει ο υπεύθυνος στρατολόγησης αν ο υποψήφιος έχει την ικανότητα να συνεργαστεί με άλλα άτομα αλλά και πως αλληλεπιδρά με διαφορετικές προσωπικότητες κατά την εκτέλεση ενός έργου. Η επιτυχία της επίτευξης των διάφορων επιπέδων και η ιδέα του ανταγωνισμού που υποβόσκει, παραλληλίζονται με την ιδέα του μηχανισμού της Παιχνιδοποίησης (Herger, 2011). Η Παιχνιδοποίηση είναι το εργαλείο που θα βοηθήσει τους υπεύθυνους στρατολόγησης, μέσω μιας Παιχνιδοποιημένης εμπειρίας (Gamified Experience) να προσομοιωθούν στο εργασιακό περιβάλλον και να ανακαλυφθούν οι πραγματικές δυνατότητες και ικανότητές τους (Herger, 2011). Σε ανάλυση που θα πραγματοποιηθεί στις επόμενες ενότητες, θα γίνει αντιληπτό πως η νέα διεξαγωγή πρόσληψης θα αλλάξει ριζικά την διαδικασία της συνέντευξης στις επιχειρήσεις.

Η Παιχνιδοποίηση επιτρέπει στους υπεύθυνους στρατολόγησης να επιδοκιμάσουν τις ικανότητες των υποψηφίων, να τους κινητοποιήσουν με σκοπό να ολοκληρώσουν συγκεκριμένα έργα και πρακτικά να τους δεσμεύσει στην κουλτούρα της επιχείρησης με τη διαδικασία επιλογής, με έναν διασκεδαστικό τρόπο (Recruitloop, 2018). Για να προδώσουν αποτελεσματικό χαρακτήρα οι πρακτικές και να προσελκύσουν συγκεκριμένες προσωπικότητες υποψηφίων, οι επιχειρήσεις είναι αναγκαίο να καταφεύγουν στην χρήση των πλέον κατάλληλων εργαλείων που προσφέρει η τεχνολογία του σήμερα.

2.4.3 Λειτουργίες της παιχνιδοποίησης στην στρατολόγηση

Προαναφέρθηκε πως οι άνθρωποι ελκύονται από ένα παιχνίδι, όταν αυτό τους προσφέρει κίνητρα όπως επιβράβευση και ανταμοιβές. Οι επιχειρήσεις εκμεταλλεύονται αυτό το γεγονός και επιδιώκουν να πετύχουν μια βαθύτερη δέσμευση του χρήστη, βελτίωση της συμπεριφοράς αυτού και επίτευξη επιχειρηματικών στόχων (Roebuck, 2012). Αυτή ακριβώς είναι και η χρήση της Παιχνιδοποιημένης εμπειρίας (Gamified Experience) η οποία ωθεί τις επιχειρήσεις να υιοθετήσουν αυτό το νέο εργαλείο για να βελτιώσουν τις μεθόδους προσέλκυσης του κατάλληλου ταλέντου, στην κατάλληλη θέση, τη κατάλληλη στιγμή. Κατά τη διαδικασία της στρατολόγησης με Παιχνιδοποίηση ο στόχος είναι να διευκολυνθεί η εξέλιξη της πρόσληψης και οι υποψήφιοι να αναδείξουν, χωρίς να το αντιληφθούν, τις ικανότητές , τις συμπεριφορές, τις στάσεις και την προσωπικότητά τους (Roebuck, 2012). Θα μπορούσαμε να πούμε πως η Παιχνιδοποίηση μπορεί να αξιοποιηθεί σε πέντε τομείς στον επιχειρησιακό κόσμο:

- Χρήση Παιχνιδοποίησης από τις επιχειρήσεις για να προσελκύσουν Ανθρώπινο Δυναμικό με υψηλό επίπεδο γνώσεων, ικανοτήτων και δεξιοτήτων
- Η ιλιγγιώδης ανάπτυξη της τεχνολογίας συνέβαλε στη δημιουργία των Σοβαρών Παιχνιδιών στα κοινωνικά δίκτυα και των διάφορων εφαρμογών (Applications) στα έξυπνα κινητά και τάμπλετς, με σκοπό την αύξηση της αφοσίωσης (Loyalty) στη συγκεκριμένη μάρκα (Brand)
- Εκμετάλλευση της Παιχνιδοποίησης από τις επιχειρήσεις με σκοπό την αύξηση της φήμης της ως εργοδότη (Employment Brand).
- Οι μηχανισμοί παιχνιδιών ορισμένων Σοβαρών Παιχνιδιών χρησιμοποιούνται με σκοπό να βοηθήσουν τον υποψήφιο να κατανοήσει, αν μπορεί να προσαρμοστεί στο συγκεκριμένο είδος εργασίας. Πολλές φορές, τα άτομα έλκονται από εμπορικά σήματα και επιδιώκουν να κατακτήσουν μια θέση εργασίας στις εταιρείες αυτές, με αποτέλεσμα να μην αντιλαμβάνονται αν οι ικανότητες και δεξιότητές τους ταιριάζουν με το εκάστοτε περιβάλλον.
- Τέλος, οι μηχανισμοί Παιχνιδοποίησης είναι δυνατόν να βοηθήσουν τους υπεύθυνους στρατολόγησης να κατανοήσουν την συμπεριφορά, τη νοοτροπία, τις δυνατότητες και τις δεξιότητες των υποψηφίων, ολοκληρώνοντας το παιχνίδι. Ένα εξαιρετικό παράδειγμα της λειτουργίας της Παιχνιδοποίησης

για αυτό το σκοπό αποτελεί η πλατφόρμα του στρατού των Ηνωμένων Πολιτειών. Ο στρατός των Ηνωμένων Πολιτειών χρησιμοποιεί αυτό το μοναδικό εργαλείο για να προσελκύσει νέους στρατιώτες από το 2002. Οι παίκτες καλούνται να ολοκληρώσουν ένα παιχνίδι, στο οποίο βιώνουν την εικονική ζωή ενός στρατιώτη. Αυτό τους αποφέρει δυο πλεονεκτήματα, αρχικά οδηγεί σε μια θετική εικόνα του στρατού προς τους πολίτες της χώρας και έπειτα, όταν τα αποτελέσματα ενός παίκτη συμβαδίζουν με τις ικανότητες τις οποίες πρέπει να έχει ένας πραγματικός στρατιώτης, ο στρατός έρχεται σε επαφή με αυτόν και τον προσφέρει τη θέση εργασίας (Gradleaders.com, 2017).

2.4.3.1 Φήμη της επιχείρησης ως εργοδότης

Για να πετύχει μια επιχείρηση ένα βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε σύγκριση με τον ανταγωνισμό, είναι απαραίτητο να προσπαθεί συνεχώς να προσελκύει υποψηφίους με υψηλές δεξιότητες και ικανότητες. Ο τρόπος με τον οποίο είναι ικανή να το κατορθώσει αυτό, είναι να δημιουργήσει μια μάρκα η οποία θα είναι ικανή να προσελκύσει το ενδιαφέρον των καλύτερων υποψηφίων (HRZone, 2018).

Η φήμη της επιχείρησης ως εργοδότης (Employment Brand) αποτελεί επιτακτική ανάγκη στις μέρες μας και οι επιχειρήσεις πρέπει να εστιάσουν στην εδραίωση του ονόματός τους στην αγορά εργασίας διεθνώς. Το Employment Brand έχει ως στόχο την προσέλκυση, διατήρηση και ανάπτυξη ταλέντων μέσα στην επιχείρηση, την εξισορρόπηση μεταξύ των ανταμοιβών που απολαμβάνουν και των επιδόσεων που κατορθώνουν οι εργαζόμενοι, τον προσδιορισμό μοναδικών πολιτικών και προγραμμάτων που αναδεικνύουν τη δέσμευση της εταιρείας στην συνεχή ανάπτυξη και ευημερία των εργαζομένων της και τη διατήρηση και αντιμετώπιση της μάρκας ως μια ζωντανή οντότητα η οποία έχει ταυτότητα (Managementstudyguide.com, 2018). Στο σημείο αυτό θα πρέπει να τονίσουμε πως η φήμη μιας επιχείρησης δεν πρέπει να συγχέεται με την εικόνα της επιχείρησης.

Πιο συγκεκριμένα, η εικόνα της εταιρείας δημιουργείται από διάφορες ενέργειες Μάρκετινγκ που η ίδια η επιχείρηση διαδίδει για τον εαυτό της (HRZone, 2018). Οι πληροφορίες αυτές μπορούν να ενδιαφέρουν τους πελάτες, τους ανταγωνιστές ή και τους εργαζόμενους. Αντίθετα η φήμη της επιχείρησης προέρχεται από υποψήφιους εργαζόμενους οι οποίοι αντιλαμβάνονται τις ευκαιρίες που προσφέρει η επιχείρηση και ποια είναι στα στάδια εξέλιξής τους μέσα σε αυτή (HRZone, 2018).

2.4.3.2 Αναγνωρησιμότητα εμπορικού σήματος

Η αναγνωρησιμότητα του εμπορικού σήματος (Brand Awareness) σχετίζεται με την αντίληψη που έχουν οι άνθρωποι για ένα εμπορικό σήμα. Εμπορικό σήμα (Brand) ορίζεται μια μοναδική σχεδίαση, ένα σήμα, ένα σύμβολο, λέξεις ή ένας συνδυασμός αυτών το οποίο δημιουργεί μια εικόνα και προσδιορίζει και διαφοροποιεί ένα προϊόν από τα ανταγωνιστικά (Thompson, 2008). Η αναγνωρησιμότητα του εμπορικού σήματος προσδίδει την ισχύ του προϊόντος στην αγορά, και αυτή η αίσθηση αναγνώρισης καθιστά την εικόνα την εταιρείας δυναμική από πλευράς των υποψηφίων εργαζομένων (Thompson, 2008). Οι άνθρωποι πολλές φορές συνδέουν ένα προϊόν με την εταιρεία που το παράγει. Λόγου χάρι, η Apple ήταν η πρώτη εταιρεία που παρήγαγε ένα καινοτομικό προϊόν, το iPad. Οι άνθρωποι σύνδεσαν αυτό το προϊόν με την επιχείρηση και πλέον αντί να το προσφωνούν με την ιδιότητα του ένα τάμπλετ, το ονομάζουν iPad. Αυτό είναι ένα φανερό παράδειγμα το οποίο μεγιστοποίησε την αναγνωρησιμότητα του εμπορικού σήματος στην αντίληψη των καταναλωτών (Thompson, 2008).

2.4.4 Εργαλεία της παιχνιδοποίησης στην στρατολόγηση

Η ιδέα της Παιχνιδοποίησης στην στρατολόγηση βασίζεται στην κατανόηση των δεξιοτήτων του χρήστη έπειτα από την ολοκλήρωση του παιχνιδιού. Τα αποτελέσματα που εξάγονται, αξιολογούνται βάσει ψυχομετρικών δεδομένων και αναλύσεων για το πως η συμπεριφορά του χρήστη συνδέεται με την πραγματική απόδοση εργασίας (Revelian, 2018). Αυτό που θα προσπαθήσουμε να κατανοήσουμε στην συνέχεια είναι τον τρόπο με τον οποίο οι μηχανισμοί και τα εργαλεία του παιχνιδιού μπορούν να επηρεάσουν τη διαδικασία με την οποία πραγματοποιείται η αναζήτηση ταλέντων, η επιλογή των κατάλληλων υποψηφίων στην κατάλληλη θέση, λαμβάνοντας υπόψη τις ανάγκες και τις δυνατότητες αυτών. Τα βασικά εργαλεία που χρησιμοποιούνται στη διαδικασία πρόσληψης είναι (Marczewski, 2018):

- 1) **Παιχνίδι:** Το παιχνίδι, εν κατακλείδι, αποτελεί ένα βασικό χαρακτηριστικό της Παιχνιδοποιημένης διαδικασίας πρόσληψης στην σύγχρονη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Το παιχνίδι που εμπλέκεται με τη διασκέδαση, μπορεί να αποτελέσει σημαντικό κίνητρο για την ανάπτυξη των ικανοτήτων ενός ατόμου σε μια συγκεκριμένη θέση εργασίας ή σε μια εταιρεία (Recruitmentconference.gr, 2017). Οι τύποι Παιχνιδοποιημένης πρόσληψης

διαφέρουν ανάλογα τον σκοπό και τους στόχους της επιχείρησης. Πιο συγκεκριμένα, τα Σοβαρά Παιχνίδια χρησιμοποιούνται για να ενδυναμωθούν οι ικανότητες και οι δεξιότητες ενός ατόμου για ενδεχόμενες καταστάσεις που μπορεί να προκύψουν στο περιβάλλον της επιχείρησης.

Τα επιχειρηματικά παιχνίδια περιέχουν προκλήσεις μεταξύ ομάδων, οι οποίες πρέπει να δημιουργήσουν ένα έργο, ακολουθώντας ορισμένες ενδείξεις που ορίζονται από την επιχείρηση. Το κίνητρο είναι ο μοχλός που εκκινεί τόσο τους προϊστάμενους όσο και τους υποψήφιους (Recruitmentconference.gr, 2017). Σε ότι αφορά τους προϊστάμενους, δεν αντιμετωπίζουν μια μακράς διάρκειας συνέντευξη, προσπαθώντας να ερμηνεύσουν τις ικανότητες των υποψηφίων. Από την πλευρά των υποψηφίων, τα κίνητρα ποικίλλουν. Πιο συγκεκριμένα, αρχικά υποβάλλουν αίτηση για μια θέση εργασίας σε μια καινοτομική επιχείρηση, η οποία εκμεταλλεύεται τις πιο πρόσφατες τεχνικές και μεθόδους για την πρόσληψη των πιο ταλαντούχων ανθρώπων (Recruitmentconference.gr, 2017). Έπειτα η διαδικασία του παιχνιδιού προσφέρει μια θετική εμπειρία στον υποψήφιο σε σχέση με την κοινή και παραδοσιακή συνέντευξη.

Τέλος, η Παιχνιδοποιημένη εμπειρία (Gamified Experience) είναι δομημένη με τέτοιο τρόπο που παρέχει μια ευχάριστη και ελκυστική κατάσταση χάρη στην ροή του παιχνιδιού. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα να αφοσιώνεται ο υποψήφιος στο περιεχόμενο του παιχνιδιού, χωρίς να αποσπάται η προσοχή του από εξωτερικούς παράγοντες (Recruitmentconference.gr, 2017).

- 2) **Σχεδιασμός:** Ο σχεδιασμός των παιχνιδιών αποτελεί ένα σημαντικό εργαλείο τόσο για την Παιχνιδοποίηση, όσο και για την πρόσληψη προσωπικού. Ο σχεδιασμός παιχνιδιού περιλαμβάνει τέσσερα εργαλεία: α) μια πλατφόρμα (ιστότοπος), β) γραφικά στοιχεία (Widget) τα οποία παρέχουν στον χρήστη πληροφορίες για τους τρόπους με τους οποίους μπορεί να ενεργήσει (Webopedia.com, 2018) , γ) API (Application Programming Interface) το οποίο καθορίζει τον τρόπο με τον οποίο πρέπει να αλληλεπιδράσουν τα μέρη του λογισμικού και της πλατφόρμας (Webopedia.com, 2018) και δ) η πλατφόρμα υπηρεσιών, η οποία παρέχει ένα λογισμικό.

Για να γίνει πιο κατανοητός ο σχεδιασμός, η πλατφόρμα απεικονίζει κάποιες αποστολές, οι οποίες μεταβιβάζονται στον χρήστη μέσω των γραφικών στοιχείων. Λόγου χάρη, το γραφικό στοιχείο μπορεί να είναι η «Είσοδος». Με

την πραγματοποίηση αυτής της ενέργειας, οι πληροφορίες αυτές μεταφέρονται μέσω του API. Η πλατφόρμα υπηρεσιών απομνημονεύει τα στοιχεία με τα οποία ο χρήστης πραγματοποίησε την είσοδο στο σύστημα. Η διάκριση μεταξύ της εξισορρόπησης της θυσίας και του οφέλους κατά τον σχεδιασμό μιας παιχνιδοποιημένης δραστηριότητας έχει ιδιαίτερη σημασία. Το όφελος σχετίζεται τον τρόπο με τον οποίο θα επιβραβευθεί ο χρήστης όταν ολοκληρώσει το παιχνίδι, ενώ η θυσία αφορά τις αποφάσεις που πρέπει να λάβει ο χρήστης (Webopedia.com, 2018). Αυτό πολλές φορές επιφέρει εμπόδια, καθώς όσο πιο υψηλό είναι το επίπεδο δυσκολίας ενός παιχνιδιού, τόσο λιγότερο χρησιμοποιείται από τους χρήστες.

- 3) **Γενικό πλαίσιο:** Το γενικό πλαίσιο είναι το στοιχείο που ξεχωρίζει στην παιχνιδοποιημένη πρόσληψη ανθρώπινου δυναμικού και διακρίνεται σε δυο είδη. Το πραγματικό πλαίσιο είναι ο τόπος στον οποίο γίνεται η συνέντευξη (γραφείο) και ο χρήστης έχει κληθεί να επιλύσει ένα παιχνίδι. Το περιβάλλον παιχνιδιού είναι διαφορετικό από το πραγματικό πλαίσιο, καθώς προβάλλει μια εικονική κατάσταση την οποία καλείται να αντιμετωπίσει ο χρήστης. Στην Παιχνιδοποίηση, το δεύτερο είδος πλαισίου είναι πιο σημαντικό, αλλά φυσικά δεν θα μπορούσαμε να αρνηθούμε τον ρόλο των συναισθημάτων όταν παίζετε ένα παιχνίδι σε μια συνέντευξη εργασίας.

Ωστόσο, οι επιχειρήσεις έχουν ως στόχο την μείωση του κόστους τόσο σε χρόνο όσο και σε πόρους, με αποτέλεσμα τις περισσότερες φορές οι υποψήφιοι να παίζουν το παιχνίδι από το σπίτι τους και να είναι ο εαυτός τους, χωρίς να τους κατακλύζει το άγχος της συνέντευξης. Το γενικό πλαίσιο αποτελεί ακρογωνιαίος λίθος στην προσέλκυση ανθρώπινου δυναμικού ενώ παράλληλα επιτρέπει στις επιχειρήσεις να τροποποιούν τις μεταβλητές αξιολόγησης που χρησιμοποιούν ανάλογα με την θέση εργασίας που προσφέρουν.

2.5 Παιχνιδοποιημένη πλατφόρμα

2.5.1 Η γενιά των Millennials και ο ψηφιακός ανασχηματισμός

Είναι ευρέως αποδεκτή η άποψη πως η ιλιγγιώδης ανάπτυξη της τεχνολογίας και η ανάπτυξη νέων καινοτομικών μεθόδων και τεχνικών οδήγησαν στην βελτίωση ποικίλων λειτουργιών της επιχείρησης (Jones, 1998). Πιο συγκεκριμένα, η χρήση της Παιχνιδοποίησης σε ένα non – game περιβάλλον, στο εσωτερικό χώρο των

επιχειρήσεων, κατάφερε να προσθέσει αξία και να ενσωματώσει το αίσθημα της διασκέδασης στις διάφορες τυποποιημένες διαδικασίες που εκτελούσαν τα τμήματα μιας επιχείρησης μέχρι τότε.

Στις προηγούμενες ενότητες αναφέρθηκε το γεγονός πως τα Σοβαρά Παιχνίδια διαφοροποιούνται από την Παιχνιδοποίηση, από την άποψη πως τα Σοβαρά Παιχνίδια δημιουργούνται βάσει συγκεκριμένων κανόνων και στηρίζονται στην επαναλαμβανόμενη χρήση της εφαρμογής, ενώ η Παιχνιδοποίηση βασίζεται στην προσεκτική εξέταση βασικών στοιχείων, τα οποία μεταβάλλονται κάθε φορά ανάλογα με τον λόγο για τον οποίο χρησιμοποιείται (Jones, 1998). Μια τέτοια τυποποιημένη διαδικασία ήταν αυτή της συνέντευξης κατά την επιλογή των εργαζομένων. Κατά τη διάρκεια της συνέντευξης, ο υπεύθυνος στρατολόγησης προσπαθεί να αντιληφθεί αν η προσωπικότητα και οι ικανότητες που παρουσιάζει ο υποψήφιος συνάδουν με τον πραγματικό χαρακτήρα και τις γνώσεις του.

Αποτελεί μια χρονοβόρα διαδικασία, η οποία εξαρτάται από το πόσο χρόνο είναι διατεθειμένος να αφιερώσει ένας υπεύθυνος στρατολόγησης, για να ανακαλύψει τα χαρακτηριστικά του υποψηφίου (Καραμπίνη, 2015). Πολλές φορές, οι επιχειρήσεις προσλαμβάνουν Ανθρώπινο Δυναμικό το οποίο κατέχει στο εκπαιδευτικό του υπόβαθρο σημαντικά πτυχία, από ευρέως αναγνωρισμένα πανεπιστήμια, αλλά στην πορεία διαπιστώνεται πως το άτομο που επιλέχθηκε δεν ταιριάζει με τους στόχους, την φιλοσοφία και την υπόλοιπη ομάδα στον χώρο εργασίας (Σκουμπούρης, 2016).

Επιτακτική ανάγκη σε αυτό το σημείο είναι να υπογραμμιστεί το γεγονός πως η εισχώρηση της γενιάς των Millennials στον επιχειρηματικό κόσμο συνέβαλε δραματικά στον τρόπο με τον οποίο τροποποιήθηκε η διαχείριση των εργαζόμενων ενός οργανισμού. Πιο συγκεκριμένα, οι Millennials συγκροτούν την γενιά που μεγάλωσε και αναπτύχθηκε ταυτόχρονα με το διαδίκτυο, χρησιμοποιώντας καθημερινά στην ζωή τους τα έξυπνα κινητά, τα τάμπλετς και τα κοινωνικά δίκτυα. Όντας οι εργαζόμενοι της γενιάς αυτής πλέον σε ηλικίες 22 με 35 χρόνων, η διαδικασία της συνέντευξης και της αξιολόγησης που πραγματοποιείται με τον παραδοσιακό τρόπο δεν τους προσελκύει ακόμα και σε περιπτώσεις που οι θέσεις εργασίας αφορούν μια μεγάλη πολυεθνική επιχείρηση με αναγνωρισμένο brand.

Σύμφωνα με έρευνα που πραγματοποιήθηκε, παρατηρήθηκε πως το 65% των Millennials που ολοκλήρωσαν την διαδικασία της συνέντευξης με μια εταιρεία,

ανέτρεξαν τόσο στα κοινωνικά δίκτυα της επιχείρησης όσο και τα προσωπικά κοινωνικά τους δίκτυα, ώστε να κοινοποιήσουν την εμπειρία τους στους υπόλοιπους χρήστες ενώ το 68% των Millennials παρατηρήθηκε πως όταν αντιμετώπισαν μια δυσάρεστη κατάσταση κατά τη διαδικασία της συνέντευξης, κατευθύνθηκαν στα κοινωνικά δίκτυα της επιχείρησης τόσο για να κοινοποιήσουν την απογοήτευσή τους, όσο και για να τη δυσφημήσουν στους υπόλοιπους χρήστες (Panetta, 2016). Εν κατακλείδι, η ραγδαία ανάπτυξη και διάδοση των ολοένα και περισσότερο εναλλακτικών τεχνικών πρόσληψης, μέσω της αξιοποίησης των νέων τεχνολογικών μέσων και μεθόδων, οδήγησε τις επιχειρήσεις σε έναν δρόμο ο οποίος τους επέτρεψε να εντοπίζουν μοναδικά ταλέντα σε διεθνές επίπεδο ενώ ταυτόχρονα προσφέρουν τη δυνατότητα στους Millennials να προβληθούν και να αποκτήσουν μια θέση εργασίας ανάμεσα σε εργαζόμενους που διακρίνονται από πολυετή εμπειρία (Owiwi.skywalker.gr, 2016).

2.5.2 Owiwi

Καθώς στην εποχή που διανύουμε, η τεχνολογική εξέλιξη οδήγησε στην ταχεία ανάπτυξη και διάδοση των Σοβαρών Παιχνιδιών στο περιβάλλον της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων, η εμφάνιση της ελληνικής νεοφυούς επιχείρησης (Start Up) ονόματι Owiwi ήρθε να ανατρέψει ακόμα περισσότερο τη διαδικασία της πρόσληψης. Η εταιρεία Owiwi ανέπτυξε παιχνίδια στρατηγικής τα οποία έχουν στόχο να χρησιμοποιηθούν από τις επιχειρήσεις τόσο για την επιλογή όσο και για την αξιολόγηση και εκπαίδευση του Ανθρώπινου Δυναμικού τους (Corallia.org, 2018). Πιο συγκεκριμένα, η εταιρεία παρέχει ένα ψυχομετρικό εργαλείο, υπό μορφή ηλεκτρονικού παιχνιδιού, το οποίο βασίζεται στη μέθοδο “Situational Judgement Test” με σκοπό να αξιολογηθεί ένας υποψήφιος, βάσει των επιλογών και του τρόπου σκέψης κατά τη διάρκεια του παιχνιδιού (Κουρκουτάς, 2018).

2.5.2.1 Ιστορική εξέλιξη Owiwi

Η επινόηση και ο σχεδιασμός αυτής της καινοτομικής ιδέας ξεκινά από το έτος 2013. Ο Ηλίας Βαρθολομαίος (CEO & Co – Founder) και η Αθηνά – Πολίνα Ντόβα (COO & Co – Founder). Η δημιουργία της ιδέας τους οδήγησε σε έναν διαγωνισμό νεανικής επιχειρηματικότητας που πραγματοποιήθηκε από το πρόγραμμα της Eurobank, Egg. Καθώς η ιδέα ξεχώρισε ανάμεσα σε πληθώρα αιτήσεων, σήμερα η Owiwi θεωρείται μια από τις δυναμικότερες νεοφυείς επιχειρήσεις που υλοποιήθηκαν από το

πρόγραμμα Egg (Καραμπίνη, 2015). Έπειτα από μικρό χρονικό διάστημα, στην ομάδα της Owiwi προστέθηκε ένα καινούριο μέλος, ο Χριστόφορος Λουτζάκης, ο οποίος έχει τη θέση του CTO & Co – Founder ενώ το 2015 η ομάδα ενισχύθηκε σημαντικά με ένα αναπόσπαστο κομμάτι της, τον Δρ. Ιωάννη Νικολάου στη θέση του CSO. Στο σύνολο της η ομάδα αποτελείται σήμερα από 12 άτομα τα οποία έχουν τη βάση τους στην Ελλάδα, Ουκρανία, Νέα Ζηλανδία και Αμερική, επομένως γίνεται αντιληπτό πως μιλάμε για μια ελληνική επιχείρηση που ξεκίνησε ως Start Up και έπειτα από πέντε χρόνια κατάφερε να αποκτήσει διεθνή χαρακτήρα.

Εμβαθύνοντας, είναι γεγονός πως μια ομάδα δημιουργικών ανθρώπων κατάφεραν να δημιουργήσουν ένα Σοβαρό Παιχνίδι, με άμεσα και δραστικά αποτελέσματα ώστε να ελαττωθεί ο χρόνος της διαδικασίας της πρόσληψης και να πραγματοποιηθεί μια διασκεδαστική διαδικασία επιλογής που θα φανερώσει κρυμμένες πτυχές του υποψηφίου, που ενδεχομένως μέχρι εκείνη τη στιγμή να μην γνώριζε ο ίδιος ο υποψήφιος. Επί της ουσίας, όταν οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν το συγκεκριμένο εργαλείο κατά τη διαδικασία της αξιολόγησης, παρακολουθούν την εξέλιξη του ανθρώπινου δυναμικού τους. Οι εργαζόμενοι παίζουν το παιχνίδι κατά την είσοδο τους στην επιχείρηση και μετά από 6 ή περισσότερους μήνες μπορούν να επαναλάβουν το παιχνίδι, ώστε να αξιολογηθεί η όποια εξέλιξή τους.

Η χρήση του εργαλείου της συγκεκριμένης πλατφόρμας αποτελεί μια υπόθεση εξαιρετικά απλή, αφού ο υπεύθυνος στρατολόγησης αγοράζει ένα προσαρμοσμένο πακέτο αξιολόγησης διαδικτυακά στην πλατφόρμα της Owiwi και έπειτα έχει τον έλεγχο για τον τρόπο διεξαγωγής της αξιολόγησης, των πληροφοριών, των στατιστικών δεδομένων και αναλύσεων. Ακόμα έχουν τη δυνατότητα να παρατηρούν τα αποτελέσματα των υποψηφίων, να προσθέτουν σημειώσεις σε αυτά τα αποτελέσματα και να δημιουργούν λίστες με αυτούς που ταιριάζουν καλύτερα στην εκάστοτε θέση εργασίας.

Αξιοσημείωτο είναι το γεγονός πως τα αποτελέσματα που εξάγονται από την ολοκλήρωση του παιχνιδιού μπορούν να ενσωματωθούν αυτόματα στο LinkedIn (Κουρκουτάς, 2018). Σύμφωνα με την κα. Ντόβα πρωταρχικός στόχος του Owiwi ήταν να μην αποτελεί ένα εξειδικευμένο παιχνίδι με σκοπό έμπειροι και μη υποψήφιοι να είναι ικανοί να το ολοκληρώσουν, χωρίς να αντιμετωπίσουν δυσκολίες. Πιο συγκεκριμένα *«Για να μην δημιουργήσουμε την αίσθηση της διάκρισης,*

προσπαθήσαμε να φτιάξουμε κάτι που δεν είναι πολύ δυσνόητο για έναν μέσο άνθρωπο που δεν έχει επαφή με σκληρό gaming» (Μαυραγάνης, 2015).

Τέλος, καθώς αποτελεί απορία του κάθε ατόμου που ακούει την ονομασία Owíwí, ο Ηλίας Βαρθολομαίος ανέφερε πως «Owíwí σημαίνει κουκουβάγια στη διάλεκτο της φυλής Yoruba, μία από τις αρχαιότερες στη Νιγηρία και από τις πιο γνωστές για τον “παιχνιδιάρικο” χαρακτήρα της. Πολλά παιχνίδια έχουν τις απαρχές τους στη Yoruba. Εμείς από την πλευρά μας διαλέξαμε την κουκουβάγια ως σύμβολό μας καθώς, όπως αυτή βλέπει στο σκοτάδι, έτσι και εμείς μέσα από το παιχνίδι μας διακρίνουμε όλες τις δεξιότητες των ανθρώπων που δεν φαίνονται ούτε μέσα από μια συνέντευξη, αλλά ούτε και με άλλα μέσα. Βλέπουμε αυτό που είσαι όταν οι άλλοι δεν σε βλέπουν. Αυτό που πραγματικά είσαι» (Τσαούσης, 2015).

3. Ανάπτυξη υποθέσεων

3.1 Διαμόρφωση μεταβλητών

Πηγαίνοντας μερικά χρόνια πίσω, αν ερωτηθεί κάποιος αν θυμάται η δασκάλα του στο σχολείο να ευνοεί και να επιβραβεύει περισσότερο έναν μαθητή, το πιθανότερο είναι να απαντήσει καταφατικά. Έπειτα αν ερωτηθεί για το τι συναισθήματα είχε εκείνη την στιγμή, οι πιθανότητες να απαντήσει ότι τον κατέβαλλαν άσχημα συναισθήματα είναι μεγάλες. Πλέον, σαν ενήλικας, όταν αυτές οι πράξεις και τα συναισθήματα μεταφέρονται στο εργασιακό περιβάλλον, τα αποτελέσματα είναι ακόμα πιο έντονα. Πέραν τούτου, σε ένα εργασιακό περιβάλλον όταν ένας εργαζόμενος αντιμετωπίζεται πιο ευνοϊκά, αυτό μπορεί να οδηγήσει σε υψηλότερο μισθό τον εκάστοτε εργαζόμενο ασχέτως αν το αξίζει η όχι. Αυτές οι συμπεριφορές, οδηγούν τους υπόλοιπους εργαζόμενους στο να νιώθουν αδικημένοι με αποτέλεσμα να μειώνεται κατακόρυφα και η παραγωγικότητά τους (Nicholson, 2012). Επομένως, είναι πολύ σημαντικό οι επιχειρηματίες και τα ανώτατα διοικητικά στελέχη να αντιμετωπίζουν όλο το ανθρώπινο δυναμικό που απαρτίζει την επιχείρησή τους με αξιοκρατία και δικαιοσύνη βάσει των αποτελεσμάτων που προσφέρουν (Nicholson, 2012).

Τα συστήματα επιλογής ανθρώπινου δυναμικού έχουν σχεδιαστεί με τέτοιον τρόπο ώστε να πετυχαίνουν δύο στόχους: την αποτελεσματικότητα και την δικαιοσύνη (Levin, 1991). Υπό ιδανικές συνθήκες, η αποτελεσματικότητα και η δικαιοσύνη επιτυγχάνεται μέσω της επιλογής του κατάλληλου εργαζομένου από μια «δεξαμενή» υποψηφίων που κατέχουν την υψηλότερη προβλεπόμενη παραγωγικότητα (Levin, 1991). Αν η διαδικασία επιλογής προέβλεπε απόλυτα την παραγωγικότητα των υποψηφίων εργαζομένων, η αποτελεσματικότητα και η δικαιοσύνη θα επιτυγχάνονταν σε μεγάλο βαθμό. Όταν το ανθρώπινο δυναμικό αντιμετωπίζεται δίκαια, δημιουργούνται ισχυρότερες και καλύτερες σχέσεις οι οποίες βασίζονται σε βασικά θεμέλια όπως την εμπιστοσύνη και τον σεβασμό (Nicholson, 2012). Με τον όρο διαδικαστική δικαιοσύνη εννοούμε ότι μια επιχείρηση αντιμετωπίζει κάθε εργαζόμενο σαν μονάδα με κατάλληλο τρόπο, βασιζόμενος στις συνθήκες και την συμβολή αυτού του εργαζομένου στην επιχείρηση. Για να είναι ένα διοικητικό στέλεχος δίκαιο απέναντι στο ανθρώπινο δυναμικό του, κατά τη διαδικασία της επιλογής είναι απαραίτητο αρχικά να του μεταλαμπαδεύσει διάφορες πληροφορίες για τον οργανισμό (Nicholson, 2012). Η αντίληψη της δικαιοσύνης δείχνει ότι ο οργανισμός σέβεται και επιβραβεύει το

ανθρώπινο δυναμικό. Αντίθετα, οι αντιλήψεις για την αδικία είναι ικανές να οδηγήσουν τον υποψήφιο εργαζόμενο σε δυσαρέσκεια ή ακόμα και ανησυχία για τον τρόπο αντιμετώπισης των εργαζομένων (Nicholson, 2012). Γίνεται επομένως κατανοητό πως η διαδικαστική δικαιοσύνη αποτελεί έναν σημαντικό παράγοντα κατά τη διαδικασία επιλογής προσωπικού αλλά και κατά τη διάρκεια εργασίας ενός εργαζομένου σε έναν οργανισμό. Για τον λόγο αυτό, η πρώτη υπόθεση που αναπτύξαμε αφορά το πόσο επηρεάζει θετικά έναν υποψήφιο εργαζόμενο η χρήση της Παιχνιδοποίησης σε σχέση με την χρήση του ψυχομετρικού τεστ και κατά πόσο θεωρεί ότι υπάρχει δικαιοσύνη και αξιοκρατία με την χρήση αυτής της μεθόδου.

- **Υπόθεση 1^η: Η χρήση της μεθόδου της Παιχνιδοποίησης (Gamification) έχει πιο ισχυρή επίδραση στην πιο θετικά τη διαδικαστική δικαιοσύνη (Fairness) σε σύγκριση με τη χρήση του ψυχομετρικού τεστ (SJT).**

Οι συστάσεις πλέον θεωρούνται το βασικό στοιχείο για να καθοριστεί αν μια επιχείρηση είναι επιτυχημένη. Σύμφωνα με έρευνες που έχουν διεξαχθεί στο παρελθόν, ανακαλύφθηκε πως το 92% του υποψήφιου ανθρώπινου δυναμικού, μέσω του World of Mouth, είναι ο βασικός λόγος που μια επιχείρηση αποκτά καλή φήμη και κύρος ή το αντίθετο (Rand, 2013). Λόγω της εκρηκτικής ανάπτυξης της τεχνολογίας και των μέσων κοινωνικής δικτύωσης, κάθε πτυχή ενός οργανισμού συζητάτε ανοιχτά από το ευρύ κοινό σε όλες τις πλατφόρμες που έχει παρουσία αλλά και σε διάφορους ιστότοπους (Rand, 2013). Οι συζητήσεις αυτές πολλές φορές αναφέρονται στην εκτίμηση του ανθρώπινου δυναμικού από τις επιχειρήσεις, στην δυσάρεστη ή ευχάριστη διαδικασία συνέντευξης, στην δικαιοσύνη που υπάρχει μέσα στην επιχείρηση αλλά και στον τρόπο διοίκησης της (Rand, 2013).

Έτσι, οι επιχειρήσεις που έχουν αντιληφθεί εγκαίρως τα παραπάνω γεγονότα, διαμορφώνουν, παρακολουθούν και διαχειρίζονται τον τρόπο με τον οποίο ένας υποψήφιος θα έχει την πρόθεση να συστήσει την επιχείρηση σε τρίτα άτομα, τόσο από το κοινωνικό του περιβάλλον όσο και από τα σχόλια και τις εντυπώσεις που θα αναφέρει στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης (Rand, 2013). Γίνεται επομένως αντιληπτό πως η πρόθεση σύστασης της επιχείρησης σε τρίτους αποτελεί έναν σημαντικό παράγοντα κατά τη διαδικασία επιλογής προσωπικού αλλά και κατά τη διάρκεια απασχόλησης ενός εργαζομένου σε μια επιχείρηση. Εν κατακλείδι, η δεύτερη υπόθεση που αναπτύξαμε αφορά το πόσο επηρεάζει θετικά έναν υποψήφιο εργαζόμενο η χρήση

της Παιχνιδοποίησης σε σχέση με την χρήση του ψυχομετρικού τεστ και κατά πόσο θεωρεί ότι αξίζει να αναφέρει την εκάστοτε επιχείρηση στον κοινωνικό του περίγυρο.

- **Υπόθεση 2^η: Η χρήση της μεθόδου της Παιχνιδοποίησης (Gamification) έχει πιο ισχυρή επίδραση στην σύσταση της επιχείρησης σε τρίτους από τον υποψήφιο (Recommendation) σε σύγκριση με την χρήση του ψυχομετρικού τεστ (SJT).**

4. Μεθοδολογία

4.1 Δείγμα και διαδικασία συλλογής δεδομένων

Για την εκπόνηση της συγκεκριμένης διπλωματικής εργασίας αποφασίστηκε σαν καταλληλότερη μέθοδος η χρήση της μεθόδου του ερωτηματολογίου σε ηλεκτρονική μορφή, μέσω της πλατφόρμας του “Google Forms”. Η χρήση της μεθόδου του ερωτηματολογίου θεωρείται ένας πρωτογενής τύπος συλλογής δεδομένων, καθώς τα δεδομένα που προκύπτουν είναι νέα αποτελέσματα τα οποία έχουν συλλεχθεί από τους εκάστοτε ερευνητές και αποτελούν αποκλειστικό ερευνητικό αντικείμενο αυτών. Η μέθοδος του ερωτηματολογίου αποτελεί ένα σύστημα μέσω του οποίου συλλέγονται δεδομένα που απευθύνονται σε συγκεκριμένο αριθμό ανθρώπων, οι οποίοι καλούνται να απαντήσουν στις ίδιες ερωτήσεις.

Σύμφωνα με τον σκοπό της παρούσας διπλωματικής εργασίας, έγινε χρήση δύο ερωτηματολογίων τα οποία είχαν ως σκοπό να συγκρίνουν το τρόπο με τον οποίο αντιμετωπίζει ένας υποψήφιος εργαζόμενος τις διαφορετικές μεθόδους στην διαδικασία επιλογής από μια επιχείρηση. Τα ερωτηματολόγια στο πρώτο μέρος περιείχαν 7 ερωτήσεις δημογραφικού χαρακτήρα, ενώ οι υπόλοιπες 29 αφορούσαν τις εξαρτημένες και ανεξάρτητες μεταβλητές που ερευνήθηκαν. Οι 29 ερωτήσεις οι οποίες περιλαμβάνονται και στα δύο ερωτηματολόγια είναι βασισμένες σε υπάρχουσες βιβλιογραφίες και έρευνες. Ακόμα να σημειωθεί ότι για την απάντηση των ερωτήσεων αυτών, χρησιμοποιήθηκαν ερωτήσεις κλιμακούμενης απάντησης με την βοήθεια της κλίμακας Likert, με εύρος απαντήσεων από 1(Διαφωνώ απόλυτα) έως 5(Συμφωνώ απόλυτα).

Στην πρώτη περίπτωση ερωτηματολογίου, ο υποψήφιος καλείται να απαντήσει σε ένα ψυχομετρικό τεστ (SJT) και έπειτα να αναφέρει αν η συγκεκριμένη διαδικασία θεωρείται για αυτόν δίκαιη ως προς την επιλογή του κατάλληλου υποψηφίου. Στην

δεύτερη περίπτωση ο υποψήφιος κλήθηκε να απαντήσει στο ίδιο ψυχομετρικό τεστ με την διαφορά ότι αυτό θα πραγματοποιηθεί μέσω την χρήσης μιας Παιχνιδοποιημένης πλατφόρμας, η οποία έχει δημιουργηθεί από την νεοφυή επιχείρηση που προαναφέρθηκε, με όνομα “Owiwi” και στην συνέχεια να αναφέρει μέσω του ερωτηματολογίου το πόσο δίκαιη θεώρησε την συγκεκριμένη μέθοδο επιλογής εργαζομένων από την επιχείρηση. Τα ερωτηματολόγια παρατίθενται σε γραπτή μορφή στο τέλος της συγκεκριμένης διπλωματικής εργασίας, στο κεφάλαιο «Παραθέματα».

Η συγκεκριμένη έρευνα απευθύνθηκε σε εργατικό δυναμικό το οποίο εργάζεται ήδη σε πολυεθνικές, διεθνοποιημένες και εξαγωγικές επιχειρήσεις. Συνολικά δόθηκαν 99 ερωτηματολόγια εκ των οποίων τα 69 ανήκουν στην πρώτη περίπτωση που αφορούσε το SJT ερωτηματολόγιο και τα υπόλοιπα 30 στο Παιχνιδοποιημένο ερωτηματολόγιο. Εμβαθύνοντας, από τα 69 άτομα τα οποία απάντησαν στο SJT ερωτηματολόγιο, τα 39 άτομα εργάζονται σε επιχείρηση η οποία δραστηριοποιούταν σε εγχώριο επίπεδο ενώ οι υπόλοιποι 30 σε διεθνές επίπεδο. Αντίθετα, στο ερωτηματολόγιο που περιείχε την διαδικασία της Παιχνιδοποίησης τα 26 άτομα εργάζονταν σε επιχείρηση η οποία δραστηριοποιούταν σε διεθνές επίπεδο. Η διαδικασία της συλλογής δεδομένων της έρευνας ξεκίνησε τον Ιούλιο του 2018 και ολοκληρώθηκε τον Αύγουστο του 2018.

Πιο συγκεκριμένα, αναλύοντας τα δημογραφικά στοιχεία των ευρημάτων μας, παρουσιάζονται στοιχεία τα οποία αφορούν το φύλο, την ηλικία, το ανώτατο μορφωτικό επίπεδο, την χώρα εργασίας, τον κλάδο δραστηριοποίησης της επιχείρησης, την χώρα δραστηριοποίησης της επιχείρησης και το μέγεθος της επιχείρησης στην οποία εργάζονται οι 108 ερωτώμενοι μας.

Ξεκινώντας με το φύλο των ατόμων που απάντησαν τα ερωτηματολόγια μας, έλαβαν μέρος 46 άντρες (42,59%) και 62 γυναίκες (57,04%). Σε ότι αφορά την ηλικία των ερωτώμενων, από 21 μέχρι 30 ετών ήταν 71 άτομα (65,74%), από 31 μέχρι 41 ετών ήταν 18 άτομα (16,66%) ενώ από 42 μέχρι 50 ετών ήταν 19 άτομα (17,6%). Στην συνέχεια, 6 ερωτώμενοι δήλωσαν ότι έχουν τελειώσει το λύκειο (5,5%), 31 άτομα (28,07%) έχουν πτυχίο ΑΕΙ/ΤΕΙ, 68 άτομα κατέχουν τίτλο μεταπτυχιακού επιπέδου (62,96%), ενώ 3 άτομα (2,7%) κατέχουν διδακτορικό τίτλο. Σχετικά με την χώρα εργασίας 103 άτομα (95,37%) από τους ερωτηθέντες εργάζονται στην Ελλάδα, ενώ οι υπόλοιποι 5 (4,63%) εργάζονται σε χώρες όπως η Κύπρος, η Αγγλία, η Γερμανία και τα Ηνωμένα Αραβικά Εμιράτα. Παράλληλα, σχετικά με τον κλάδο δραστηριοποίησης της επιχείρησης που εργάζονται οι ερωτηθέντες, οι 25 εργάζονται σε εμπόριο λιανικής

ένδυσης (23,18%), οι 20 εργάζονται σε λιανεμπόριο τροφίμων (18,51%), 10 άτομα εργάζονται σε βιομηχανία κομποστοποίησης (9,25%), 10 άτομα σε επιχείρηση παιγνίων (9,25%), 8 άτομα εργάζονται σε επιχειρήσεις διεθνών μεταφορών (7,4%), 7 άτομα απασχολούνται στον τουριστικό τομέα επιχειρήσεων (6,48%) ενώ οι υπόλοιποι 28 ερωτηθέντες (25,92%) εργάζονται σε διάφορους άλλους τομείς όπως Μάρκετινγκ, αεροπορικές εταιρείες, συμβουλευτικές επιχειρήσεις και άλλα.

Είναι επίσης αναγκαίο να υπογραμμιστεί πως ο αριθμός των πολυεθνικών, διεθνοποιημένων και εξαγωγικών επιχειρήσεων και το ανθρώπινο δυναμικό που συμφώνησαν να συμμετάσχουν στην παρούσα έρευνα συμφώνησαν στο γεγονός να παραμείνουν ανώνυμα τα στοιχεία τόσο την επωνυμία της επιχείρησης όσο και των ονομάτων του ανθρώπινου δυναμικού, με σκοπό να μην δημιουργηθεί σύγχυση με το απόρρητο το οποίο διέπει τους κανόνες και την εύρυθμη λειτουργία των οργανισμών αυτών.

4.2 Κλίμακες μέτρησης

- a) **Διαδικαστική δικαιοσύνη – Test Fairness:** Η διαδικαστική δικαιοσύνη μπορεί να οριστεί με διάφορους τρόπους, ανάλογα με τον τομέα που θα συσχετιστεί την κάθε φορά. Πιο συγκεκριμένα, όμως, στον πυρήνα της έννοιας αυτής βρίσκεται η δυνατότητα σύγκρισης της εγκυρότητας. Αφορά δηλαδή μια δίκαιη διαδικασία η οποία παράγει έγκυρα και συγκρίσιμα συμπεράσματα από άτομο σε άτομο και από ομάδα σε ομάδα (AERA et al., 1999). Οι ερωτήσεις που αφορούν τη διαδικαστική δικαιοσύνη στο εκάστοτε ερωτηματολόγιο εξάχθηκαν από την έρευνα των Kluger & Rothstein (1993). (Πιστεύω ότι η συγκεκριμένη μέθοδος επιλογής εργαζομένων ήταν δίκαιη, Οι περισσότεροι άνθρωποι θα έλεγαν ότι η συγκεκριμένη μέθοδος επιλογής εργαζομένων ήταν δίκαιη)
- b) **Πρόθεση για σύσταση της επιχείρησης σε τρίτους – Recommendation:** Όταν ένας εργαζόμενος παίρνει αυτοβούλως την απόφαση να συστήσει την επιχείρηση στην οποία εργάζεται ή προσφάτως πραγματοποίησε μια συνέντευξη σε τρίτα άτομα, αυτόματα αυτό αποφέρει θετικό αντίκτυπο στην επιχείρηση. Οι επιχειρήσεις καταβάλλουν μεγάλες προσπάθειες να ηγούνται και να θεωρούνται επιχειρήσεις με κύρος σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο και ανταγωνιστικό περιβάλλον. Πέρα από τα αποτελέσματα των κερδών που πραγματοποιεί μια επιχείρηση, η επιτυχία της εξαρτάται πλέον σε μεγάλο βαθμό και από το ανθρώπινο δυναμικό που την αποτελεί. Επομένως όταν οι εργαζόμενοι μιας

επιχείρησης είναι ευχαριστημένοι και νιώθουν πως η επιχείρηση αναγνωρίζει τις προσπάθειες και το έργο τους, αυτό έχει ως αποτέλεσμα η επιχείρηση να «διαφημίζεται» από το εσωτερικό της περιβάλλον σε τρίτα άτομα, τα οποία πιθανότατα τα μην γνώριζαν τον τρόπο λειτουργίας την επιχείρησης αλλά και τον τρόπο διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού της. Οι ερωτήσεις που αφορούν την πρόθεση για σύσταση της επιχείρησης σε τρίτα άτομα εξάχθηκαν από την έρευνα των Bauer et al (2001) και Cober et al. (2003) (Θα σύστηνα αυτήν την επιχείρηση στους άλλους, Θα ενθάρρυνα τους άλλους να κάνουν αίτηση για μια θέση εργασίας σε αυτήν την επιχείρηση).

5. Αποτελέσματα

5.1 Εγκυρότητα και αξιοπιστία ερωτηματολογίου

Όπως αναφέρθηκε παραπάνω, ο στόχος της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι να διερευνηθούν οι παράγοντες που επηρεάζουν έναν υποψήφιο εργαζόμενο κατά την διαδικασία επιλογής ανθρώπινου δυναμικού από μια επιχείρηση με διαφορετικές μεθόδους. Πιο συγκεκριμένα, έπειτα από μια ενδελεχή βιβλιογραφική ανασκόπηση, επιλέχθηκαν 2 παράγοντες με σκοπό να διερευνηθεί το πως αντιμετωπίζουν και επηρεάζονται οι υποψήφιοι εργαζόμενοι από τις διαφορετικές μεθόδους επιλογής προσωπικού. Οι παράγοντες αυτοί είναι η διαδικαστική δικαιοσύνη (Test Fairness) και η πρόθεση για σύσταση της επιχείρησης σε τρίτους (Recommendation).

Για να αναλυθούν τα παραπάνω δεδομένα αλλά και να αξιολογηθεί η εγκυρότητα αυτών, χρησιμοποιήσαμε το λογισμικό σύστημα στατιστικής ανάλυσης, SPSS 19 (Statistical Package for Special Sciences). Το συγκεκριμένο στατιστικό πρόγραμμα ανάλυσης αποτελεί ένα αξιόπιστο εργαλείο για την εξαγωγή στατιστικών αναλύσεων και ερευνών.

5.2 Ανάλυση αποτελεσμάτων

Είναι γεγονός πως σε οποιαδήποτε έρευνα εμπεριέχεται η χρήση του ερωτηματολογίου, είναι απαραίτητο να πραγματοποιείται και ο κατάλληλος έλεγχος τόσο για την αξιοπιστία, όσο και την εγκυρότητα του εκάστοτε ερωτηματολογίου. Για να διασφαλιστεί αυτός ο έλεγχος, είναι απαραίτητο επομένως να πραγματοποιηθούν οι εξής έλεγχοι, σύμφωνα με τον Δημητριάδη (2010):

- Έλεγχος έγκυρου περιεχομένου
- Έλεγχος έγκυρης εννοιολογικής κατασκευής
- Έλεγχος αξιοπιστίας

Ο πρώτος έλεγχος, δηλαδή ο έλεγχος έγκυρου περιεχομένου, είναι εφικτό να επιτευχθεί έπειτα από ενδελεχή βιβλιογραφική ανασκόπηση η οποία θα συνάδει με τα ερωτήματα τα οποία επιθυμεί ο κάθε ερευνητής να εισάγει στο ερωτηματολόγιο του. Το υλικό το οποίο κρίνει ότι του είναι αναγκαίο για την πραγματοποίηση της έρευνας, μπορεί να το εξάγει από παλαιότερες έρευνες και εργασίες που έχουν αποδώσει έγκυρα αποτελέσματα. Ακόμα είναι εφικτό, έπειτα από διάφορες συζητήσεις με ακαδημαϊκούς

του συγκεκριμένου τομέα που ερευνάται, να εξαχθούν βάσιμες και έγκυρες ερωτήσεις, οι οποίες στη συνέχεια θα ενταχθούν στο ερωτηματολόγιο.

Στην παρούσα διπλωματική εργασία η εγκυρότητα του περιεχομένου έχει ελεγχθεί και είναι βάσιμη, καθώς η πλειοψηφία των ερωτήσεων που βασίστηκε το ερωτηματολόγιο προέρχονται από παλαιότερες έρευνες οι οποίες με το πέρασμα του χρόνου απέδειξαν την εγκυρότητα τους και επαναχρησιμοποιήθηκαν και από νέους ερευνητές.

Σε ότι αφορά την εγκυρότητα της εννοιολογικής κατασκευής, αναφερόμαστε στη διαδικασία κατά την οποία αναγνωρίζονται οι μεταβλητές που ελέγχονται και μετρώνται, με σκοπό να καθοριστεί ο βαθμός ελέγχου ο οποίος τις αντιπροσωπεύει. Για να αξιολογηθεί και να μετρηθεί μια μεταβλητή, είναι δυνατόν να εφαρμοστούν δυο μέθοδοι. Η πρώτη μέθοδος ονομάζεται «Επιβεβαιωτική παραγοντική ανάλυση - CFA» ενώ η δεύτερη μέθοδος ονομάζεται «Διερευνητική παραγοντική μέθοδος – EFA»

Γενικότερα, με την παραγοντική ανάλυση εξασφαλίζεται η εγκυρότητα της εννοιολογικής κατασκευής ομαδοποιώντας το σύνολο των μεταβλητών σε ένα νέο τεμάχιο πληροφοριών με όσο το δυνατόν λιγότερες απώλειες πληροφοριών (Δημητριάδης, 2010).

Στην παρούσα διπλωματική εργασία για τον σκοπό του ελέγχου της εγκυρότητας της εννοιολογικής κατασκευής, χρησιμοποιήθηκε μια παραγοντική ανάλυση. Η συγκεκριμένη παραγοντική ανάλυση αφορούσε τις εξαρτημένες μεταβλητές της διαδικαστικής δικαιοσύνης (Test Fairness) και της πρόθεση της σύστασης της επιχείρησης σε τρίτα άτομα (Recommendation).

Στον πίνακα 5.1 παρουσιάζεται η παραγοντική ανάλυση και για τις δυο ανεξάρτητες μεταβλητές που ελέγχθηκαν, την διαδικαστική δικαιοσύνη (Test Fairness) και την πρόθεση σύστασης της επιχείρησης σε τρίτους (Recommendation). Για να είναι έγκυρα τα συμπεράσματά μας, είναι απαραίτητο τα φορτία να είναι παραπάνω από 0.5. Όπως γίνεται αντιληπτό, στην πρώτη στήλη του πίνακα, τα αποτελέσματα που είναι πάνω από 0,5 είναι αυτά που αφορούν την διαδικαστική δικαιοσύνη (Test Fairness), ενώ τα υπόλοιπα είναι κάτω από 0.5. Αυτό σημαίνει πως η διαδικαστική δικαιοσύνη αποτελεί μια διακριτή μεταβλητή η οποία αποτελείται από τέσσερις ερωτήσεις και η σύσταση της επιχείρησης σε τρίτα άτομα αποτελεί μια ακόμα διακριτή μεταβλητή η οποία αποτελείται από δυο ερωτήσεις.

Πίνακας 5.1: Παραγοντική Ανάλυση Μεταβλητών

Παραγοντική Ανάλυση Μεταβλητών

		Component	
		1	2
Πρώτη ερώτηση διαδικαστικής δικαιοσύνης		,807	,261
Δεύτερη ερώτηση διαδικαστικής δικαιοσύνης		,791	,262
Τρίτη ερώτηση διαδικαστικής δικαιοσύνης		,796	,336
Τέταρτη ερώτηση διαδικαστικής δικαιοσύνης		,757	,345
Πρώτη ερώτηση πρόθεσης σύστασης της επιχείρησης σε τρίτους		,329	,909
Δεύτερη ερώτηση πρόθεσης σύστασης της επιχείρησης σε τρίτους		,346	,904

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 3 iterations.

Στο σημείο αυτό είναι απαραίτητο να τονιστεί πως για να έχουμε ολοκληρωμένα και έγκυρα αποτελέσματα, είναι αναγκαίο να αξιολογηθούν τα δεδομένα τα οποία εξάχθηκαν. Για να επιτευχθεί κάτι τέτοιο, χρησιμοποιείται ένας δείκτης, ο οποίος είναι

γνωστός με το όνομα “Cronbach α”. Για να είναι τα δεδομένα αξιόπιστα, σύμφωνα με αυτόν τον δείκτη, οι μεταβλητές που έχουν τιμή του δείκτη “Cronbach” μικρότερη από 0,7 δεν συμπεριλαμβάνονται στην εκάστοτε έρευνα διότι δεν θεωρούνται αξιόπιστες.

Στην παρούσα έρευνα, παρατηρώντας τον Πίνακα 5.2 η τιμή του δείκτη “Cronbach α” βρίσκεται στο 0.86 για την διαδικαστική δικαιοσύνη, γεγονός που υποδεικνύει ότι οι μεταβλητή αυτή είναι αξιόπιστη και μπορεί να συμπεριληφθεί στην έρευνα.

Πίνακας 5.2: Έλεγχος Αξιοπιστίας Διαδικαστικής Δικαιοσύνης

Στατιστικά Αξιοπιστίας	
Cronbach's Alpha	N of Items
,863	4

Στον Πίνακα 5.3 βλέπουμε τον δείκτη “Cronbach α” για την σύσταση της επιχείρησης σε τρίτα άτομα. Όπως μπορούμε να αντιληφθούμε, ο δείκτης είναι 0.93. Επομένως, αυτό μας δείχνει πως έχουμε μια ακόμα ανεξάρτητη μεταβλητή η οποία είναι αξιόπιστη και μπορεί να ερευνηθεί εν συνεχεία.

Πίνακας 5.3: Έλεγχος Αξιοπιστίας Σύστασης της Επιχείρησης σε Τρίτους

Στατιστικά Αξιοπιστίας	
Cronbach's Alpha	N of Items
,931	2

Τέλος, πραγματοποιήσαμε το “T-Test”. Το “T-Test” εφαρμόζεται με σκοπό να συγκρίνει τον μέσο όρο των τιμών δυο συνόλων, σε σχέση με ένα χαρακτηριστικό. Στην περίπτωση μας, οι ερωτηθέντες καλέστηκαν να μας πουν πως τους επηρέασε η παραδοσιακή μέθοδος επιλογής προσωπικού με την χρήση SJT σε σχέση με την καινοτόμο μέθοδο επιλογής προσωπικού με την χρήση της Παιχνιδοποίησης. Για την καταγραφή των απόψεων χρησιμοποιήθηκε, όπως προαναφέρθηκε σε προηγούμενο κεφάλαιο, η κλίμακα Likert.

Στον Πίνακα 5.4 εμπεριέχονται οι μέσοι όροι και οι τυπικές αποκλίσεις των τιμών της εξαρτημένης μεταβλητής των δυο περιπτώσεων. Για να γίνει πιο κατανοητό στον αναγνώστη, ο παρακάτω πίνακας θα αναλυθεί. Στην πρώτη στήλη που ονομάζεται

“Test” στον αριθμό 1 υπάγεται το ερωτηματολόγιο που έγινε με την χρήση της Παιχνιδοποίησης ενώ στον αριθμό 2 υπάγεται το τεστ που έγινε με την χρήση του ψυχομετρικού τεστ SJT.

Για να αντιληφθεί κάποιος, ποιο τεστ επηρέασε ποιο θετικά τον ερωτηθέντα, το ποσοστό πρέπει να είναι πιο κοντά στον αριθμό 5. Άρα, βλέποντας τον πίνακα, τα άτομα που ακολούθησαν την διαδικασία που εμπειρεύει την Παιχνιδοποίηση θεωρούν πως η διαδικαστική δικαιοσύνη είναι μεγαλύτερη σε σχέση με την χρήση του ψυχομετρικού τεστ με ποσοστό 4,18. Παρατηρώντας και την στήλη που αφορά την πρόθεση σύστασης της επιχείρησης σε τρίτα άτομα, κατανοούμε πως και πάλι με ποσοστό 4,2, οι ερωτηθέντες θεωρούν ότι ο τρόπος που έγινε η επιλογή προσωπικού κατά τη διαδικασία συνέντευξης ήταν καινοτόμος και θα σύστηναν κάποιο άτομο από το κοινωνικό τους περίγυρο να κάνει επίσης αίτηση σε αυτή την επιχείρηση.

Πίνακας 5.4 Μέσος όρος και τυπικές αποκλίσεις “T-Test”

Στατιστικό Γκρουπ

	test	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Διαδικαστική	1	29	4,18	0,63	0,11
Δικαιοσύνη	2	68	3,50	0,79	0,09
Πρόθεση	1	29	4,20	0,67	0,12
σύστασης της επιχείρησης σε τρίτους	2	68	3,61	0,91	0,11

Στην συνέχεια ακολούθησε το τεστ που αφορά τις ανεξάρτητες μεταβλητές μας. Αρχικά γίνεται λόγος για τον έλεγχο Levene. Ο έλεγχος αυτός αφορά την ισότητα των διακυμάνσεων και ανάλογα με την τιμή της σημαντικότητας του συγκεκριμένου ελέγχου, δεχόμαστε ή όχι την ισότητα των διακυμάνσεων. Για να δεχτούμε μια υπόθεση, αυτή πρέπει να βρίσκεται σε ποσοστό κατώτερο από 0.05. Τα ευρήματα μας έδειξαν πως υπάρχουν διαφορές και είναι σημαντικές στο 1%. Ακόμα, σύμφωνα με τα αποτελέσματα του T-Test για τις ανεξάρτητες μεταβλητές, η χρήση της Παιχνιδοποίησης με μέσο όρο 4,19 έχει πιο ισχυρή επίδραση ο δείκτης στη διαδικαστική δικαιοσύνη σε σχέση με την χρήση του ψυχομετρικού τεστ με μέσο όρο

3.5 και ο “Bartlett's Test of Sphericity” εμφανίζεται σημαντικός σε βαθμό 0,000 και παράλληλα, οι φορτίσεις για τα δυο μέσα που χρησιμοποιήθηκαν για την ανεξάρτητη μεταβλητή, έχουν τιμές μεγαλύτερες από 0,5 (0,68), Επίσης, τα αποτελέσματα του T-Test για την δεύτερη ανεξάρτητη μεταβλητή, η χρήση της Παιχνιδοποίησης με μέσο όρο 4,2 έχει πιο ισχυρή επίδραση ο δείκτης στην πρόθεση σύστασης της επιχείρησης σε τρίτους σε σχέση με την χρήση του ψυχομετρικού τεστ με μέσο όρο 3.6 και ο “Bartlett's Test of Sphericity” εμφανίζεται σημαντικός σε βαθμό 0,002 ενώ Παράλληλα, οι φορτίσεις για τα δυο μέσα που χρησιμοποιήθηκαν για την ανεξάρτητη μεταβλητή, έχουν τιμές μεγαλύτερες από 0,5 (0,58).

Σύμφωνα με την ανάλυση που έγινε, προκύπτει πως οι δυο υποθέσεις που διατυπώθηκαν σε προηγούμενο κεφάλαιο γίνονται αποδεκτές. Πιο συγκεκριμένα, η υπόθεση 1^η «Η χρήση της μεθόδου της Παιχνιδοποίησης (Gamification) επηρεάζει πιο θετικά τη διαδικαστική δικαιοσύνη (Fairness Test) σε σύγκριση με τη χρήση του ψυχομετρικού τεστ (SJT)» γίνεται αποδεκτή. Παράλληλα η υπόθεση 2^η «Η χρήση της μεθόδου της Παιχνιδοποίησης (Gamification) επηρεάζει πιο θετικά την σύσταση της επιχείρησης σε τρίτους από τον υποψήφιο (Recommendation) σε σύγκριση με την χρήση του ψυχομετρικού τεστ (SJT)» γίνεται επίσης δεκτή.

6. Συζήτηση - συμπεράσματα

Ο στόχος της παρούσας διπλωματικής εργασίας ήταν η μελέτη και η παρουσίαση της συμβολής της Παιχνιδοποίησης, μιας μεθόδου που συνδέεται άμεσα με το παιχνίδι και την διασκέδαση, στον τομέα της Διεθνούς Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων. Η μέθοδος της Παιχνιδοποίησης είναι μια νέα τεχνολογική ανακάλυψη, η οποία αποκτά με τον χρόνο ολοένα και μεγαλύτερο αντίκτυπο τόσο στις διάφορες λειτουργίες στον κόσμο των επιχειρήσεων όσο και σε διάφορους άλλους τομείς, όπως αυτούς της υγείας, της εκπαίδευσης αλλά και της ίδιας της κοινωνίας. Οι επιχειρήσεις, πλέον, οφείλουν να προσφέρουν σε κάθε εργαζόμενο τους δυνατότητες εξέλιξης και ανάπτυξης, με σκοπό να πετυχαίνει το ανθρώπινο δυναμικό τους τα επίπεδα αυτοολοκλήρωσης που έχουν ορίσει.

Η συγκεκριμένη έρευνα παρουσιάζει το γεγονός πως η χρήση της Παιχνιδοποίησης στις πρακτικές της ΔΑΠ βρίσκεται στο στάδιο της ανάπτυξης με αποτέλεσμα να υπάρχει έλλειψη τόσο στην προγενέστερη βιβλιογραφική ανασκόπηση όσο και στην πρακτική εφαρμογή της Παιχνιδοποίησης στο εσωτερικό των επιχειρήσεων. Αυτό που προσφέρει η εργασία σαν καινούριο δεδομένο στην βιβλιογραφική ανασκόπηση αλλά και στην περαιτέρω έρευνα είναι το γεγονός πως οι υποψήφιοι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται και επηρεάζονται περισσότερο θετικά όταν στην διαδικασία της επιλογής χρησιμοποιείται η μέθοδος της Παιχνιδοποίησης. Αυτό το εύρημα μπορεί να βοηθήσει μελλοντικούς ερευνητές να ανακαλύψουν άλλες πτυχές της χρήσης της Παιχνιδοποίησης σε εφαρμογή των διάφορων πρακτικών των επιχειρήσεων όπως την εκπαίδευση ή την αξιολόγηση, ώστε οι εργαζόμενοι να αντιμετωπίζουν τις εκάστοτε επιχειρήσεις με περισσότερη ελκυστικότητα και να επιθυμούν να εξελιχθούν και να αναπτυχθούν μέσα σε τέτοιους οργανισμούς.

Έχοντας, λοιπόν, ολοκληρώσει την διπλωματική εργασία με το πειραματικό μέρος, καταλήξαμε στο συμπέρασμα πως πλέον οι επιχειρήσεις έχουν ξεκινήσει να ανακαλύπτουν και να υιοθετούν την αξία της Παιχνιδοποίησης στις διάφορες λειτουργίες τους, και πιο ειδικά στην Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Καθώς κάθε επιχείρηση έχει ως στόχο την μακροπρόθεσμη επιβίωση της σε ένα ταχύτατα αναπτυσσόμενο και ανταγωνιστικό περιβάλλον, καταβάλλει κάθε προσπάθεια με σκοπό να αποκτήσει το καλύτερο ανθρώπινο δυναμικό που θα λειτουργήσει για αυτήν ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Όπως προαναφέρθηκε, για το πειραματικό κομμάτι της έρευνας που πραγματοποιήθηκε, χρησιμοποιήθηκαν δυο μεταβλητές με σκοπό να διερευνηθεί το πόσο θετικά επιδρά η χρήση της Παιχνιδοποίησης κατά τη διαδικασία της προσέλευσης. Με βάση τα ευρήματα της παρούσας εργασίας, οι δυο αυτές μεταβλητές, η διαδικαστική δικαιοσύνη και η πρόθεση σύστασης της επιχείρησης σε τρίτα άτομα επιδρούν περισσότερο θετικά σε έναν υποψήφιο εργαζόμενο, έχοντας γίνει χρήση της Παιχνιδοποίησης στην διαδικασία προσέλευσης.

Πιο συγκεκριμένα, η πρώτη μεταβλητή που χρησιμοποιήθηκε, η διαδικαστική δικαιοσύνη είχε περισσότερη θετική επίδραση στους υποψηφίους με την χρήση της Παιχνιδοποίησης παρά με την χρήση του ψυχομετρικού τεστ. Η θετική αυτή επίδραση έγκειται στο γεγονός πως οι υποψήφιοι εργαζόμενοι θεώρησαν πιο δίκαια τα αποτελέσματα τα οποία εξάχθηκαν από το παιχνίδι σε σχέση με αυτά του ψυχομετρικού τεστ. Σε πολλούς από τους υποψηφίους η παραδοσιακή μέθοδος του ψυχομετρικού τεστ θεωρείται αρκετά τυποποιημένη και όχι τόσο αξιόπιστη στο σύγχρονο επιχειρησιακό περιβάλλον. Αυτό συμβαίνει καθώς έχουν αναπτυχθεί νέες μέθοδοι, περισσότερο εξελιγμένοι, οι οποίες μεταβάλλονται ανάλογα με την θέση που κάνουν αίτηση οι εκάστοτε υποψήφιοι.

Η δεύτερη μεταβλητή που εξετάστηκε ήταν η πρόταση σύστασης της επιχείρησης από τον εργαζόμενο σε τρίτα άτομα. Η επίδραση της Παιχνιδοποίησης στην μεταβλητή αυτή ήταν εξίσου θετική σε σχέση με το ψυχομετρικό τεστ. Όπως αναφέρθηκε σε προηγούμενο κεφάλαιο, πλέον το νέο υποψήφιο ανθρώπινο δυναμικό αποτελείται από άτομα τα οποία ανήκουν στην κατηγορία των “Millennials”. Οι Millennials μεγάλωσαν και αναπτύχθηκαν ταυτόχρονα με την τεχνολογία και τις νέες μεθόδους. Επομένως, γίνεται αντιληπτό πως όταν μια επιχείρηση τους προσελκύει με νέες μεθόδους, αυτό έχει ως αποτέλεσμα να τους δημιουργεί συναισθήματα ενθουσιασμού. Και καθώς ζούμε στον “World of Mouth”, θα μεταφέρει τον ενθουσιασμό του σε σύντομο χρονικό διάστημα στον κοινωνικό του περίγυρο με αποτέλεσμα να «προωθεί» την επιχείρηση σε τρίτα άτομα χωρίς να το έχει αντιληφθεί ενσυνείδητα.

Γίνεται επομένως αντιληπτό, πως είναι αναγκαίο οι διοικήσεις των επιχειρήσεων και των οργανισμών να ενσωματώσουν την Παιχνιδοποίηση στις διαδικασίες στρατολόγησης καθώς όπως φάνηκε παίζουν θετικό ρόλο στις στάσεις των υποψηφίων εργαζομένων. Με τον τρόπο αυτό θα εξασφαλίσουν να εξοικονομήσουν περισσότερο χρόνο σε ότι αφορά τη διαδικασία της επιλογής του ανθρώπινου δυναμικού που θα

φέρει την επιτυχία στην επιχείρηση αλλά ακόμα και να εξοικονομήσουν ένα μεγάλο ποσοστό κόστους για την έγκυρη στρατολόγηση ανθρώπινου δυναμικού.

6.1 Περιορισμοί

Ο κυριότερος περιορισμός στην συγκεκριμένη διπλωματική εργασία αποτελεί το γεγονός πως η μέθοδος της Παιχνιδοποίησης αποτελεί ένα νέο φαινόμενο, το οποίο δεν έχει αναλυθεί εις βάθος από ερευνητές. Πέρα από το γεγονός πως δεν έχουν γίνει επαρκής έρευνες για την μέθοδο της Παιχνιδοποίησης, υπάρχει μικρό ποσοστό ερευνών, επίσης, που αφορά την θετική επίδραση της Παιχνιδοποίησης στις Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων.

Γίνεται επομένως αντιληπτό πως οι προαναφερθέντες περιορισμοί δημιουργούν το πρόβλημα πως τα συμπεράσματα του πειράματος που πραγματοποιήθηκε δεν είναι εφικτό να επαληθευτούν, να συγκριθούν και να επαναχρησιμοποιηθούν για μελλοντικές έρευνες από μεταγενέστερους ερευνητές. Παρόλα αυτά, για να πραγματοποιηθεί εξάλειψη της παραπάνω αδυναμίας, χρησιμοποιήθηκε συγκεκριμένη πειραματική μεθοδολογία, η οποία βασίστηκε σε μια εκτενής βιβλιογραφική ανασκόπηση στα θέματα που αφορούσαν τον σκοπό της διπλωματικής εργασίας.

Μια ακόμα αδυναμία της παρούσας εργασίας ήταν ο χρονικός περιορισμός που είχαμε στην διάθεση μας για την εκπόνηση της παρούσας διπλωματικής εργασίας. Αυτό είχε ως αποτέλεσμα να μην καταφέρουμε να συγκεντρώσουμε έναν μεγάλο αριθμό δείγματος για την συμμετοχή στην έρευνα. Παρόλα αυτά, συγκεντρώθηκε ένα ικανοποιητικό μέγεθος συμμετεχόντων.

6.2 Προτάσεις για μελλοντική έρευνα

Αναφορικά με τις μελλοντικές έρευνες, αρχικά θα ήταν σημαντικό να διερευνηθεί από μελλοντικούς ερευνητές η επίδραση των διάφορων άλλων μεταβλητών, με σκοπό να ανακαλυφθεί πως επιδρά η χρήση της μεθόδου της Παιχνιδοποίησης στους υποψήφιους εργαζομένους. Μερικοί από αυτούς τους δείκτες που θα είχαν μεγάλο ενδιαφέρον σε μελλοντικές έρευνες και αξίζει να διερευνηθεί περαιτέρω η επίδραση της Παιχνιδοποίησης σε άλλες οργανωσιακές στάσεις αποτελούν η ελκυστικότητα μιας επιχείρησης, το κύρος μιας επιχείρησης, η πρόθεση ενός υποψήφιου εργαζόμενου να υποβάλλει αίτηση για μια θέση σε μια επιχείρηση και άλλοι πολλοί ανάλογα τον τομέα και την πολιτική που επιθυμεί ένας μελλοντικός ερευνητής να ερευνήσει.

Ακόμα, θα ήταν πολύ ενδιαφέρον να πραγματοποιηθούν και να εμβαθύνουν μελλοντικές έρευνες γενικότερα στην ορθή χρήση της Παιχνιδοποίησης στις διάφορες πολιτικές της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων, όπως στην πολιτική της εκπαίδευσης και της αξιολόγησης. Οι συγκεκριμένες πολιτικές μεταβάλλονται με μεγάλη ταχύτητα λόγω των συνεχών τεχνολογικών ανακαλύψεων. Η Παιχνιδοποίηση μπορεί να εφαρμοστεί με διάφορους τρόπους στις πολιτικές αυτές με σκοπό να ωθήσουν τον εργαζόμενο να καταβάλλει μεγαλύτερες προσπάθειες τόσο για την προσωπική του εξέλιξη και ανάπτυξη, όσο και για να δημιουργηθεί μια μεγαλύτερη δέσμευση και αφοσίωση μεταξύ της επιχείρησης και των εργαζομένων.

Βιβλιογραφία

ΞΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Armstrong, M. and Brown, D. (2009). Strategic reward: Implementing more effective reward management. London: Kogan Page.
- Armstrong, M. (2009). Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. 13 ed. London: Kogan Page.
- Armstrong, M. (2000). A Handbook of Human Resource Management Practice, Kogan Page. USA
- Beardwell I. and Holden L. (1994). Human Resource Management. A Contemporary Perspective. Pitman Publishing
- Briscoe D. et al. (2012). International human resource management. Policies and practices for multinational enterprises. Routledge, NY. Fourth edition. p. 227
- Dessler, G. (2013). Human resource management. Pearson Prentice Hall.
- DeCenzo, D., Robbin, S. and Verhulst S. (2013). Human resource management. Hoboken, NJ: Wiley
- DeCenzo, D., Verhulst, S. and Robbins, S. (2012). Fundamentals of human resource management. 11th ed. Wiley.
- Deterding S. et al., From Game Design Elements to Gamefulness: Defining "Gamification", Finland, September 28-30 2011, p. 3,10
- Doh, J. and Luthans, F. (2018). International Management. New York, NY: McGraw-Hill Education.
- Dowling, P. (2008). International human resource management: Managing people in a multinational context. Cengage Learning.
- Evans, P., Pucik, V. and Bjorkmann J, I. (2011). The global challenge. 2nd ed. Columbus: McGraw-Hill.
- Gomez-Mejia, L., Balkin, D. and Cardy, R. (2003). Managing human resources. 4th ed. Prentice Hall.
- Jones, J. (1998). Virtual HR. Menlo Park, CA: Crisp Publications, pp.53-61.
- Herger M. (2011). Gamification in human resources. Engaging people by letting them having fun. Enterprise Gamification. p. 16
- Hersey P., Blanchard H.K., Johnson E.D. (1996). Management of organizational Behavior Utilizing Human Resources, 7th edition, New Jersey: Prentice Hall.
- Johannsson M. et al. (2015). Space and open innovation: potential, limitations and conditions of success. Acta Astronautica 115. p. 179

- Kim J. T., Lee W. (2013). Dynamical model for gamification of learning (DMGL). *Multimed Tool Appl.* p. 4
- Kogut B. and Zander U. (1992). Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology. 3rd ed. *Organization Science*, pp.383 – 397
- Lloyd, T., Snell, S. and Bohlander, G. (2004). *Managing human resources*, thirteenth edition. Mason, Ohio: Thomson/South-Western.
- Mathis, R., Jackson, J. (2000). *Human Resource Management*. South-Western Thomson Learning, USA
- Montana, P. and Charnov, B. (1993). *Management*. 3rd ed. Athens: Κλειδάριθμος, pp.227-234.
- Muntean C. I. (2011). Raising in e-learning through gamification. University of Bucharest. p. 323
- Naisbitt, J. (1995). *Global paradox*. St. Leonards, N.S.W.: Allen & Unwin.
- Ozbilgin M. F. et al. (2014). *International human resource management*. Cambridge University.
- Parker B. (1998). *Globalization and business practice*. London: Sage.
- Phatak A. (1995). *International dimensions of management*. Cincinnati, Ohio: South-Western College Pub.
- Reiners T., Wood L.C. (2015). *Gamification in education and business*. Springer. p. 554
- Simoes J. et al. (2013). A social gamification framework for K-6 learning platform. *Computers in human behaviors* 29. p. 346
- Sullivan, J. (2003). *HR metrics, the world-class way*. Peterborough, NH: Kennedy Information, pp.31-93, 167-168.
- Thomas, D. and Lazarova, M. (2014). *Essentials of International Human Resource Management*. 1st ed. United States of America: Sage.
- Thomson L. F. et al. (2008). E-recruitment and the benefits of organizational web appeal. *Computers in Human Behavior*. 24.
- Torrington D., HALL L., Taylor S. and Atkinson C. (2014). *Human Resources Management*. 9th ed. Cyprus: Broken Hill Publishers LTD. p. 51-53, 605-622
- Wayne R. (2001). *Human Resource Management*. Εκδόσεις Τζιόλα. Σελ 320-321
- Werbach K., Hunter D. (2012). *For the win. How game thinking can revolutionize your business*, Wharton Digital Press. Philadelphia.
- Wood L. C. , Reiners T. (2015). Gamification. In M. Khosrow-Pour (Ed.), *Encyclopedia of Information Science and Technology*. 3rd ed., pp. 3039-3047

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

MULLINS, L. and CHRISTY, G. (2015). Μάνατζμεντ και Οργανωσιακή Συμπεριφορά. 10th ed. Αθήνα: Utopia, pp.279-340.

ΚΑΝΕΛΛΟΠΟΥΛΟΣ, Χ., ΠΑΠΑΛΕΞΑΝΔΡΗ, Ν. (1990). Αξιοποίηση προσωπικού με ανάπτυξη στελεχών και βελτίωση οργάνωσης. Εκδόσεις International Publishing. σελ.64-66

ΚΩΣΤΑΡΙΔΟΥ-ΕΥΚΛΕΙΔΗ, Α., (1999), Ψυχολογία Κινήτρων, Εκδόσεις Art of Text. Α.Ρ. Γνωστική Ανάπτυξη. Εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα. σελ.29-30

ΧΑΤΖΗΔΗΜΗΤΡΙΟΥ, Ι. (2012). Διεθνείς Επιχειρηματικές Δραστηριότητες. 2nd ed. Θεσσαλονίκη: Αννικούλα, σελ.55

ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ

AGUINIS, H. and PIERCE, C. (2008). Enhancing the relevance of Organizational Behavior by embracing performance management research. *Journal of Organizational Behavior*, Vol.29. pp.139-145.

ARVEY, R. D., STRICKLAND, W, DRAUDEN, G., & MARTIN, C. (1990). Motivational components of test taking. *Personnel Psychology*, 43, 695-716.

BITTNER J. V., SHIPPER J. (2014). Motivational Effects and Age Differences of Gamification in Product Advertising. *Journal of Consumer Marketing*. p. 45

CASTELLANOS, F. (1998). Getting the rewards. IBM team publication for the UK and Ireland, (11), p.32.

CHERRY M. A. (2012). The gamification of work. *Hofstra Law Review*. Vol. 40, p. 4

DANIELS, J. and RADEBAUGH, L. (1986). *International business*. Reading, Mass.: Addison-Wesley, p.106.

ELLISON N. B. (2008). Social network sites: definition, history and scholarship. *Journal of Computer-Mediated Communication*. p. 211

GERXHANI K., KOSTER F. (2015). Making the right move. Investigating employers' recruitment strategies. *Personnel Review*. Volume 44. n. 5

HINOJOSA A. S. et al. (2015). Prerecruitment organizational perceptions and recruitment website information processing. *The International Journal of Human Resource Management*. Vol. 26. Issue 20. p. 2617

JEFFERY M., McKEE A. (2011). Recruitment 3.0. *Journal of Corporate Recruiting Leadership*.

LAM, S., YIK, M. and SCHAUBROECK, J. (2002). Responses to formal performance appraisal feedback: The role of negative affectivity. *Journal of Applied Psychology*, 87(1), pp.192-201.

LAURENT, A. (1986). The cross-cultural puzzle of international human resource management. *Human Resource Management*, [online] 25(1), pp.91-102. [Accessed 27 Jul. 2018].

ONDRACK, D. (1985). International Human-Resources Management in European and North-American Firms. *International Studies of Management & Organization*, 15(1), pp.06-32.

OTT N. (2015). Here come the game changers.... *Training Journal*. p. 33

ROBERTS B. (2014). Gamification: in, Lose or Draw?. *HR Magazine*. Vol. 59 Issue 5. p. 29, 413

ROEBUCK. P. (2012). Game on: how communities are changing recruitment. *Recruiter*. p.42

SPREITZER G., McCALL M. Jr. & MAHONEY J. (1997). "Early Identification of International Executives". *Journal of Applied Psychology* 82 (1). pp. 6–29

SCHMIDT, F.L., GREENTHAL, A., HUNTER, J.E., BERNER, J. & SEATON, F. (1977). Job sample vs. paper-and-pencil trades and technical tests: Adverse impact and examinee attitudes. *Personnel Psychology*, 30~ 187-197.

SCHRAMM J. (2007). Internet connections. *HR Magazine*. Volume 52. n. 9.

ΔΙΑΔΙΚΤΥΑΚΕΣ ΠΗΓΕΣ

Anon, (2018). [online] Available at: <http://www.cipd.co.uk/pressoffice/press-releases/Strong-engagement-scores-canspell-trouble-for-organisations-230512.aspx> [Accessed 4 Mar. 2018].

Badgeville. (2018). The Importance of Context in Gamification - Badgeville. [online] Available at: <https://badgeville.com/the-importance-of-context-in-gamification/> [Accessed 24 Feb. 2018].

Balch, O. (2018). Does a pretty office make a productive workforce?. [online] the Guardian. Available at: <https://www.theguardian.com/sustainable-business/2016/feb/10/office-beautiful-pretty-views-employees-productive> [Accessed 27 Jul. 2018].

Beechler, S. and Woodward, I. (2009). The global "war for talent". [online] Science Direct. Available at:

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1075425309000453> [Accessed 10 Mar. 2018].

Boller, S. (2013). Learning Game Design: Game Elements | Knowledge Guru. [online] Knowledge Guru. Available at: <http://www.theknowledgeguru.com/learning-game-design-game-elements/> [Accessed 24 Feb. 2018].

Bryant Nielson, P. (2017). Gamification Mechanics vs. Gamification Dynamics | Your Training Edge ®. [online] Yourtrainingedge.com. Available at: <http://www.yourtrainingedge.com/gamification-mechanics-vs-gamification-dynamics/> [Accessed 5 Mar. 2018].

Brynningsen, G. (2009). Managing Expatriates on International Assignments. 7th ed. [ebook] Otago: Management Graduate Review. Available at: http://www.academia.edu/4145476/Managing_Expatriates_on_International_Assignments [Accessed 21 Mar. 2018].

Business Insider. (2014). How Businesses Can Win At Gamification On Mobile. [online] Available at: <http://www.businessinsider.com/gamification-will-become-a-huge-industry-2014-2> [Accessed 24 Feb. 2018].

Cappelli, P. and Keller, J. (2014). Talent Management: Conceptual Approaches and Practical Challenges. Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, [online] 1(1), pp.305-331. Available at: https://www.researchgate.net/publication/275071133_Talent_Management_Conceptual_Approaches_and_Practical_Challenges [Accessed 21 Mar. 2018].

Civildserviceindia.com. (2018). International Human Resource Management, International Human Resource Management Notes. [online] Available at: <https://www.civildserviceindia.com/subject/Management/notes/international-human-resource-management.html> [Accessed 14 Mar. 2018].

Collinsdictionary.com. (2018). Game definition and meaning | Collins English Dictionary. [online] Available at: <https://www.collinsdictionary.com/dictionary/english/game> [Accessed 24 Feb. 2018].

Corallia.org. (2018). Owiwi - Corallia. [online] Available at: <http://www.corallia.org/el/about-gi-cluster/industry/item/owivi.html> [Accessed 23 Mar. 2018].

Deterding, S., Dixon, D., Khaled, R., & Nacke, L. (2011, September). From game design elements to gamefulness: defining gamification. In Proceedings of the 15th international academic MindTrek conference: Envisioning future media environments (pp. 9-15). ACM. Available at: <http://gamification-research.org/2012/04/defining-gamification/> [Accessed 24 Feb. 2018]

Enterprise-gamification.com. (2018). Badge - Enterprise Gamification Wiki. [online] Available at: <http://www.enterprise-gamification.com/mediawiki/index.php?title=Badge> [Accessed 5 Mar. 2018].

- Enterprise-gamification.com. (2018). Leaderboard - Enterprise Gamification Wiki. [online] Available at: <http://www.enterprise-gamification.com/mediawiki/index.php?title=Leaderboard> [Accessed 5 Mar. 2018].
- Flexstudy.com. (2017). [online] Available at: <http://www.flexstudy.com/catalog/schpdf.cfm?coursernum=95017> [Accessed 9 Mar. 2018].
- Gamedevelopertips. (2018). Mechanics Dynamics Aesthetics(MDA): game design theory behind games. [online] Available at: <http://gamedevelopertips.com/mechanics-dynamics-aesthetics-game-design-theory-behind-games/> [Accessed 4 Mar. 2018].
- Gartner IT Glossary. (2018). Gamification - Gartner IT Glossary. [online] Available at: <https://www.gartner.com/it-glossary/gamification-2> [Accessed 24 Feb. 2018].
- “Gamification’s tool, commonly known as “serious games”, has the potential to unearth the on-the-job performance”. Gamification in Recruiting, by Recruiterbox. Available at: <http://recruiterbox.com/blog/gamification-in-recruiting/> [Accessed 24 Feb 2018].
- Gradleaders.com. (2017). 6 Gamification Examples: A Real Game-Changer for Recruitment and Career Services. [online] Available at: <https://www.gradleaders.com/blog/post/gamification-examples> [Accessed 5 Mar. 2018].
- Grant, A., Campbell, E., Chen, G., Cottone, K., Lapedis, D. and Lee, K. (2007). Impact and the art of motivation maintenance: The effects of contact with beneficiaries on persistence behavior. [online] Science Direct. Available at: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0749597806000641> [Accessed 5 Mar. 2018].
- Guthrie, J., Datta, D. and Wright, P. (2004). *Peeling Back the Onion Competitive Advantage Through People: Test of a Causal Model*. [ebook] Ithaca, NY: Cornell University, School of Industrial and Labor Relations. Available at: <https://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1014&context=cahrswp> [Accessed 21 Mar. 2018].
- HR Trend Institute. (2017). How to use gamification to recruit talented employees | HR Trend Institute. [online] Available at: <https://hrtrendinstitute.com/2017/06/26/how-to-use-gamification-to-recruit-talented-employees/> [Accessed 5 Mar. 2018].
- HRZone. (2018). What is E-Recruitment?. [online] Available at: <http://www.hrzone.com/hr-glossary/what-is-e-recruitment> [Accessed 10 Mar. 2018].
- HRZone. (2018). What is Employment Branding?. [online] Available at: <https://www.hrzone.com/hr-glossary/what-is-employment-branding> [Accessed 29 Jun. 2018].
- HuffPost Greece. (2015). Gamification: Το παιχνίδι και η διασκέδαση αποτελούν τα "κλειδιά" για την αφοσίωση και δέσμευση των πελατών στους οργανισμούς. [online] Available at: http://www.huffingtonpost.gr/josa-luis-muaoz-braulio/story_b_7263642.html [Accessed 5 Mar. 2018].

- Kotlyar, I. and Karakowsky, L. (2002). If recruitment means building trust, where does technology fit in?. [online] Realestatesimulator.com. Available at: <http://www.realestatesimulator.com/pdf/October%2023.pdf> [Accessed 22 Mar. 2018].
- Levin, H. (1991). Fairness in Employment Testing: Validity Generalization, Minority Issues, and the General Aptitude Test Battery. [online] Jstor. Available at: <http://www.jstor.org/stable/1434899> [Accessed 8 May 2018].
- Managementstudyguide.com. (2018). Employer Branding - Definition and Fundamentals. [online] Available at: <https://www.managementstudyguide.com/employer-branding.htm> [Accessed 5 Mar. 2018].
- Marczewski, A. (2014). Game Mechanics in Gamification – Revisited. [online] Gamified UK - #Gamification Expert. Available at: <https://www.gamified.uk/2014/11/03/game-mechanics-gamification-revisited/> [Accessed 5 Mar. 2018].
- Marczewski, A. (2018). Gamification Design vs Game Design. [online] Gamified UK - #Gamification Expert. Available at: <https://www.gamified.uk/2014/03/25/gamification-design-vs-game-design/> [Accessed 24 Feb. 2018].
- Marczewski, A. (2013). Game Mechanics in Gamification. [online] Gamified UK - #Gamification Expert. Available at: <https://www.gamified.uk/2013/01/14/game-mechanics-in-gamification/> [Accessed 5 Mar. 2018].
- Nicholson, N. (2012). Why Treating Employees Fairly is Important - Spark Hire. [online] Human Resources Blog - Spark Hire. Available at: <https://hr.sparkhire.com/talent-management/why-treating-employees-fairly-is-important/> [Accessed 9 Jun. 2018].
- Oxford Dictionaries | English. (2018). social network | Definition of social network in English by Oxford Dictionaries. [online] Available at: https://en.oxforddictionaries.com/definition/social_network [Accessed 10 Mar. 2018].
- Owiwi.skywalker.gr. (2016). Home | Owiwi: Recruitment τελευταίας γενιάς και οι συνεντεύξεις γίνονται...παixνίδι!. [online] Available at: <https://owiwi.skywalker.gr/> [Accessed 23 Mar. 2018].
- Panetta, K. (2016). Gartner Analyst Jenny Sussin Discusses How to Manage Millennials. [online] Smarter With Gartner. Available at: <https://www.gartner.com/smarterwithgartner/gartner-analyst-jenny-sussin-discusses-how-to-manage-millennials/> [Accessed 23 Mar. 2018].
- Pew Research Center: Internet, Science & Tech. (2018). Social Media Fact Sheet. [online] Available at: <http://www.pewinternet.org/fact-sheets/social-networking-fact-sheet/> [Accessed 10 Mar. 2018].
- Rand, P. (2013). New Research Confirms the Importance of the Recommendation - The Social Media Monthly. [online] The Social Media Monthly. Available at: <https://thesocialmediamonthly.com/new-research-confirms-the-importance-of-the-recommendation/> [Accessed 9 May 2018].

- Recruiter.co.uk. (2014). Using gamification in a recruitment strategy | Recruiter. [online] Available at: <http://www.recruiter.co.uk/news/2014/11/using-gamification-recruitment-strategy> [Accessed 24 Feb. 2018].
- Recruitmentconference.gr. (2017). Recruitment Conference 2017. [online] Available at: <http://www.recruitmentconference.gr/default.asp?pid=22&la=1&arId=6029&arSiteID=3&pg=2&ss=> [Accessed 5 Mar. 2018].
- Recruitloop. (2018). How gamification can help you attracts the best talents. [online] Available at: <http://recruitloop.com/blog/how-gamification-can-help-you-attracts-the-best-talent/> [Accessed 5 Mar. 2018].
- Rimon, G. (2018). A New Framework for Enterprise Gamification – Mechanics, Dynamics and Aesthetics - Gameeffective. [online] Gameeffective.com. Available at: <https://www.gameeffective.com/new-framework-enterprise-gamification-mechanics-dynamics-aesthetics/> [Accessed 29 May 2018].
- Revelian. (2018). Game-Based Assessments | Psychometric Games | REVELIAN. [online] Available at: <http://www.revelian.com/gamification/> [Accessed 5 Mar. 2018].
- Robson, K., Plangger, K., Kietzmann, J., McCarthy, I. and Pitt, L. (2015). Is it all a game? Understanding the principles of gamification. [online] Sciencedirect. Available at: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S000768131500035X> [Accessed 4 Mar. 2018].
- Sandler, S. (2008). Solving the Riddle of Recruiting & Retention. HR Focus, [online] (4), pp.13-15. Available at: http://seminarinorgcomm.weebly.com/uploads/5/7/3/3/573337/zzzzzsolving_the_riddle_between_recruiting_and_retention.pdf [Accessed 9 Mar. 2018]
- SHRM. (2018). Managing International Assignments. [online] Available at: https://www.shrm.org/resourcesandtools/tools-and-samples/toolkits/pages/cms_010358.aspx [Accessed 12 Mar. 2018].
- SimilarWeb. (2018). facebook.com Traffic Statistics. [online] Available at: <https://www.similarweb.com/website/facebook.com#overview> [Accessed 10 Mar. 2018].
- The Balance. (2016). Want to Know 5 Ways Gamification Can Improve HR Management?. [online] Available at: <https://www.thebalance.com/gamification-hr-management-improvement-1917995> [Accessed 5 Mar. 2018].
- Thompson, K. (2017). Kenichi Ohmae, The Borderless World – Neoliberal Radical Globalism. [online] ReviseSociology. Available at: <https://revisesociology.com/2017/06/01/kenichi-ohmae-the-borderless-world-neoliberal-radical-globalism/> [Accessed 3 Mar. 2018].
- Undercover Recruiter. (2018). Gamification and Why Recruiters Need It. [online] Available at: <http://theundercoverrecruiter.com/gamification/> [Accessed 5 Mar. 2018].

Undercover Recruiter. (2018). Why the Hiring Process Should be Gamified. [online] Available at: <https://theundercoverrecruiter.com/hiring-process-gamified/> [Accessed 5 Mar. 2018].

University of Minnesota (2011). Human Resource Management. [ebook] Minnesota: University of Minnesota Libraries Publishing. Available at: <http://open.lib.umn.edu/humanresourcemanagement/chapter/14-2-staffing-internationally/> [Accessed 22 Mar. 2018].

Webopedia.com. (2018). What is Widget? Webopedia Definition. [online] Available at: <http://www.webopedia.com/TERM/W/widget.html> [Accessed 5 Mar. 2018].

Whatishumanresource.com. (2012). International Staffing - Human Resource | Concepts | Topics | Definitions | Labour Laws. [online] Available at: <http://www.whatishumanresource.com/international-staffing> [Accessed 9 Mar. 2018].

Webopedia.com. (2018). What is API - Application Program Interface? Webopedia. [online] Available at: <http://www.webopedia.com/TERM/A/API.html> [Accessed 5 Mar. 2018].

Καραμπίνη, Τ. (2015). Ένα παιχνίδι που αλλάζει τις προσλήψεις - STARTUPS - Fortunegreece.com. [online] Fortunegreece.com. Available at: <http://www.fortunegreece.com/article/ena-pechnidi-pou-allazi-tis-proslipsis/> [Accessed 23 Mar. 2018].

Κουρκουτάς, Γ. (2018). Owiwi: Το αναγκαίο "disrupt" στην επιλογή προσωπικού - StartUpper Startup News. [online] StartUpper Startup News. Available at: <https://startupper.gr/owiwi-disrupt-%CF%83%CF%84%CE%B7%CE%BD-%CE%B5%CF%80%CE%B9%CE%BB%CE%BF%CE%B3%CE%AE-%CF%80%CF%81%CE%BF%CF%83%CF%89%CF%80%CE%B9%CE%BA%CE%BF%CF%8D-hr/> [Accessed 23 Mar. 2018].

Μαυραγάνης, Κ. (2015). Προσλήψεις μέσω ελληνικού ηλεκτρονικού παιχνιδιού: Πώς η Owiwi θέλει να φέρει επανάσταση στο HR. [online] HuffPost Greece. Available at: https://www.huffingtonpost.gr/2015/04/13/owiwi_n_7045860.html [Accessed 23 Mar. 2018].

Νέα Ακρόπολη Αθήνας. (2017). Νέα Ακρόπολη Αθήνας. [online] Available at: <http://www.nea-acropoli-athens.gr/arthra/psixologia/436-burn-out-sindromo-epaggelmatikis-eksouthenosis> [Accessed 20 Mar. 2018].

Σκουμπούρης, Α. (2016). Owiwi –Η πλατφόρμα που φιλοδοξεί να γίνει η αλάνθαστη συστατική επιστολή. [online] Liberal.gr. Available at: <http://www.liberal.gr/arthro/68431/oikonomia/epicheiriseis/Owiwi-i-platforma-pou-filodoxei-na-ginei-i-alanthasti-sustatiki-epistoli.html> [Accessed 23 Mar. 2018].

Τσαούσης, Κ. (2015). Owiwi: Πώς μια start up μετέτρεψε τα online games σε εργαλείο για τις εταιρείες. [online] Newmoney.gr. Available at: <http://www.newmoney.gr/component/k2/208637->

Παραρτήματα

Παράρτημα 1. Ερωτηματολόγιο SJT

Αγαπητή/ε κυρία/ε,

Στο πλαίσιο της εκπόνησης της διπλωματικής μου εργασίας στο μεταπτυχιακό πρόγραμμα σπουδών "Διεθνείς Επιχειρηματικές Δραστηριότητες" στο Πανεπιστήμιο Μακεδονίας σας προσκαλούμε να συμμετέχετε στην παρακάτω έρευνα.

Υποθέστε ότι είστε προς αναζήτηση εργασιακής θέσης και έχετε πάει στην επιχείρηση XYZ για να περάσετε από τη διαδικασία επιλογής εργαζομένων. Η διαδικασία αυτή περιλαμβάνει τη συμμετοχή στο ακόλουθο ψυχομετρικό τεστ. Αφού ολοκληρώσετε το τεστ, θα πρέπει έπειτα να απαντήσετε σε μια σειρά ερωτήσεων.

Παρακαλούμε να απαντήσετε με ειλικρίνεια σε όλες τις ερωτήσεις, λαμβάνοντας υπόψη ότι δεν υπάρχουν σωστές ή λανθασμένες απαντήσεις. Οι απαντήσεις σας είναι αυστηρά εμπιστευτικές και δεν πρόκειται να χρησιμοποιηθούν για άλλους σκοπούς πέρα από αυτούς της έρευνας. Το ερωτηματολόγιο είναι ανώνυμο και έτσι δε μπορούν να συνδεθούν οι απαντήσεις με συγκεκριμένα πρόσωπα και οργανισμούς.

Σας ευχαριστούμε πολύ για τη συνεργασία σας!!

Σοφία Περπερίδου

Mib17005@uom.edu.com

Resilience

1. Δουλεύεις σε ένα κατάστημα σούπερ μάρκετ. Είναι παραμονές Χριστουγέννων και οι ουρές στα ταμεία είναι τεράστιες. Σε περιόδους εορτών είθισται να κάνεις 14ώρες βάρδιες και να εξυπηρετείς πολύ περισσότερους πελάτες από ότι συνήθως, με αποτέλεσμα η κούραση να είναι πολύ περισσότερη. Πώς το διαχειρίζεσαι;

- Δε σταματώ να είμαι χαμογελαστός/ή και να επικοινωνώ στον πελάτη αυτό που πρέπει και όπως πρέπει.
- Διατηρώ την ψυχραιμία μου και προσπαθώ να εκτελέσω τα καθήκοντά μου.
- Θεωρώ ότι είναι φυσιολογικό μετά από τόση κούραση αυτή να φαίνεται στο πρόσωπο και τις αντιδράσεις μου.
- Θεωρώ ότι είναι φυσιολογικό μετά από τόση κούραση να υπάρξουν στιγμές δυσαρέσκειας, έντασης και διαφωνίας.

2. Η εταιρία στην οποία εργάζεσαι λανσάρει ένα νέο προϊόν. Σου έχει ζητηθεί να επικοινωνήσεις με το υπάρχον πελατολόγιο και να καταφέρεις να το προωθήσεις μέσα σε 2 μήνες ενώ κανονικά χρειαζόσαι 5 μήνες. Δεν σου έχουν δοθεί οδηγίες πώς θα τα βγάλεις πέρα, ενώ τους επόμενους 2 μήνες ολοκληρώνεις το μεταπτυχιακό πρόγραμμα σπουδών που παρακολουθείς. Πώς το διαχειρίζεσαι;

- Αγχώνομαι για το αν θα τα καταφέρω μέσα σε τόσο σύντομο χρονικό διάστημα, δεν ξέρω από πού να ξεκινήσω, πώς να το οργανώσω.
- Κάθομαι μέχρι αργά το βράδυ στη δουλειά, απουσιάζω από το μεταπτυχιακό μου ή ζητώ παράταση για μια εργασία προκειμένου να δουλέψω περισσότερο στο project.
- Εργάζομαι όπως συνήθως, ακόμη και με πιο στενά χρονικά περιθώρια προσεγγίζοντας όλους τους πελάτες ώστε να το προωθήσω.
- Οργανώνομαι, ρωτώ έναν έμπειρο συνάδελφο πώς να το κάνω, σκέφτομαι ποιои πελάτες είναι πιο πιθανοί ώστε να προωθήσω το προϊόν.

3. Μόλις ολοκλήρωσες τις σπουδές σου και έχεις μεγάλη ανάγκη να βρεις εργασία. Απευθύνεσαι σε εταιρία ευρέσεως εργασίας και σε ενημερώνουν ότι υπάρχει ανοιχτή θέση σε εταιρία - πελάτη και συγκεκριμένα σε τηλεφωνικό κέντρο για δωρη εργασία. Για τη θέση αυτή πρέπει να περάσεις δωρη εκπαίδευση τις 3 πρώτες μέρες τις οποίες θα πληρωθείς. Από τις πρώτες μέρες στη δουλειά αντιλαμβάνεσαι πόσο ανταγωνιστικό

είναι το περιβάλλον, συχνά αντιμετωπίζεις ύβρεις από πελάτες, ενώ οι προϊστάμενοι δε σταματούν να σε πιέζουν. Δε σου αρέσει η δουλειά και σκέφτεσαι μήπως δεν έπρεπε να είχες δεχτεί όσο μεγάλη ανάγκη και αν έχεις τα χρήματα. Πώς το διαχειρίζεσαι;

- Το περιβάλλον είναι τόσο πιεστικό που δεν ξέρω πώς να το αντιμετωπίσω, αγχώνομαι και στενοχωριέμαι.
- Από τη στιγμή που το περιβάλλον είναι τόσο πιεστικό αποφασίζω να παραιτηθώ στέλνοντας email στον προϊστάμενο.
- Από τη στιγμή που το περιβάλλον είναι τόσο πιεστικό αποφασίζω να μιλήσω με τον προϊστάμενο εκφράζοντάς του τις σκέψεις μου για τις δυσκολίες που αντιμετωπίζω.
- Από τη στιγμή που το περιβάλλον είναι τόσο πιεστικό δεν ξαναεμφανίζομαι στη δουλειά.

5. Η εταιρία στην οποία εργάζεσαι εδώ και μερικά χρόνια, ξεκίνησε πρόσφατα να κάνει απολύσεις. Θεωρείς ότι η θέση σου δεν κινδυνεύει καθώς έχεις αποδείξει την αξία σου στην εταιρία αλλά δεν παύει να σε ενοχλεί που η εταιρία απολύει τους εργαζομένους της. Πώς το διαχειρίζεσαι;

- Αντιδρώ στον προϊστάμενο εξαιτίας της κατάστασης ενώ κατηγορώ την εταιρία που κάνει απολύσεις.
- Από τη στιγμή που η εταιρία κάνει απολύσεις είναι πιθανό να έρθει και η δική μου σειρά οπότε απουσιάζω κάποιες μέρες από την εργασία μου και αναζητώ εργασία αλλού.
- Από τη στιγμή που η εταιρία κάνει απολύσεις αρχίζω να μην έχω τη θετική και παραγωγική συμπεριφορά που είχα πριν.
- Από τη στιγμή που η εταιρία κάνει απολύσεις πρέπει να προσπαθήσω περισσότερο και να δείξω μεγαλύτερο ζήλο στην εργασία μου.

Adaptability

1. Πρόσφατα βρήκες απασχόληση σε μία μεγάλη εταιρία. Έχεις δύο άτομα πάνω από εσένα, τον μάνατζερ και τον διευθυντή του μάνατζερ σου. Ο μάνατζερ συνεργάζεται μαζί σου αλλά ο διευθυντής είναι σα να μη σε «βλέπει». Σπάνια σου απευθύνει το λόγο ενώ δε σε καλεί ποτέ στις συναντήσεις. Πώς το διαχειρίζεσαι;

Παρατηρώ πως τον αντιμετωπίζει ο άμεσα προϊστάμενος μου και οι υπόλοιποι εργαζόμενοι.
Από τη στιγμή που σπάνια μου απευθύνεται, με καλεί σε συναντήσεις κτλ, θεωρώ πως μπορεί να έχει κάτι εναντίον μου και σταδιακά απομακρύνομαι.
Ρωτώ να μάθω τους «κανόνες» της εταιρίας, ψάχνω να βρω πληροφορίες για να συμπεριφερθώ ανάλογα.
Προσπαθώ να είμαι χαμογελαστός/ή όποτε τον βλέπω αλλά δε νιώθω άνετα να πάω να του εκφράσω τις απορίες μου.

3. Αναλαμβάνεις την ευθύνη ομαδικού project στα πλαίσια μιας εταιρίας όπου πρέπει να συνεργαστείς με 5 άτομα. Δύο από τα μέλη της ομάδας σου είναι ισχυρογνώμονες και πνεύματα αντιλογίας. Φέρνουν αντιρρήσεις ότι αυτό που ζητάς δεν μπορεί να γίνει σε αυτά τα χρονικά πλαίσια. Πώς το διαχειρίζεσαι;

Από τη στιγμή που κάποιοι θεωρούν ότι δε γίνεται θα πρέπει να αλλάξουν τον τρόπο εργασίας τους ώστε να γίνει.
Επικοινωνώ με τον καθένα από αυτούς και συζητώ μαζί τους πώς μπορούμε να πετύχουμε το επιθυμητό αποτέλεσμα.
Τους παρακάμπτω ζητώντας να ολοκληρωθεί το έργο εντός της προθεσμίας.
Επικοινωνώ σε όλους ότι το project είναι ομαδικό και πρέπει να συνεργαστούμε ώστε να πετύχουμε το επιθυμητό αποτέλεσμα.

4. Η Διεύθυνση της εταιρίας στην οποία εργάζεσαι σε επέλεξε να μεταφερθείς σε θυγατρική εταιρία στην Ιαπωνία για την υλοποίηση ενός project. Πηγαίνοντας στη νέα θέση - χώρα αντιλαμβάνεσαι ότι η κουλτούρα είναι τελείως διαφορετική, ενώ δύσκολα αποδέχονται έναν ξένο ως προϊστάμενο. Οι εργαζόμενοι τείνουν να απαντούν μονολεκτικά με ναι/όχι και δεν εκτελούν τίποτα αν δεν έχουν σαφείς οδηγίες. Πώς το διαχειρίζεσαι;

Ρωτώ και διαβάζω για τον τρόπο επικοινωνίας στη συγκεκριμένη χώρα ώστε να επικοινωνώ αναλόγως.
Κάνω συνάντηση με τη διοίκηση (management team) προσπαθώντας να μάθω πως πρέπει να επικοινωνήσω μαζί τους.
Εγκαταλείπω το πόστο και γυρίζω πίσω στη μητρική εταιρία.
Κάνω υπομονή και συνεχίζω να τους μιλώ/ζητώ πράγματα μέχρι να κάνουν αυτό που πρέπει.

5. Η εταιρία στην οποία εργάζεσαι σκέφτεται να βάλει νέο σύστημα μισθοδοσίας που θα βγάλει καλύτερα reports. Αυτό σημαίνει ότι θα πρέπει να μάθεις να το χειρίζεσαι από την αρχή, ενώ τα παλαιότερα δεδομένα πιθανότατα θα παραμείνουν στο παλιό σύστημα καθώς η μεταφορά αυτών είναι ιδιαίτερος δύσκολη. Πώς το διαχειρίζεσαι;

Μένω με το υπάρχον σύστημα που αφενός γνωρίζω αφετέρου δεν απαιτεί μεταφορά δεδομένων.
Μαθαίνω το νέο σύστημα ώστε να βγάλω καλύτερα reports και ανατρέχω στο παλιό σύστημα για ιστορικότητα δεδομένων.
Παραπονιέμαι γιατί να μάθω ένα νέο σύστημα που θα πρέπει να ανατρέχω στο παλιό για ιστορικότητα δεδομένων.
Δέχομαι αλλά συνεχίζω να χρησιμοποιώ το παλιό σύστημα για εξοικονόμηση χρόνου.

Flexibility

1. Εργάζεσαι σε κατάστημα το οποίο εδρεύει στα βόρεια προάστια της Αττικής. Ενημερώνεσαι από τη διοίκηση πως αρρώστησε κάποιος υπάλληλος σε άλλο κατάστημα και σου ζητούν να πας. Το άλλο κατάστημα βρίσκεται στον Πειραιά. Πώς το διαχειρίζεσαι;

Ζητώ να στείλουν άλλον υπάλληλο που μένει πιο κοντά σε αυτό το κατάστημα.
Λέω ότι είναι πολύ μακριά και δεν μπορώ να πάω.
Ρωτώ πώς θα πάω, ποια συγκοινωνία πρέπει να πάρω.
Απαντώ ότι θα τον καλύψω εγώ και βρίσκω τρόπο να πάω.

2. Εργάζεσαι στο τμήμα εξυπηρέτησης πελατών (customer service) εταιρίας παιχνιδιών. Σύμφωνα με μία νέα οδηγία - νομοθεσία προκειμένου να μπορούν οι πελάτες να παίξουν παιχνίδια-στοίχημα πρέπει να μαζευτούν κάποια έντυπα από τους πελάτες. Ο προϊστάμενος σου ζητά να τα μαζέψεις ακόμη και την ίδια μέρα αν είναι εφικτό ώστε να μη χαθεί κανένας πελάτης. Πώς το διαχειρίζεσαι;

Προσπαθώ να μαζέψω όσα έντυπα γίνεται μέσα στο χρόνο εργασίας μου.
Δε θεωρώ ότι θα προλάβω και ζητώ να δώσουν τη δουλειά και σε κάποιον άλλο συνάδελφο.
Δεν υπάρχει λόγος να δουλέψω παραπάνω, έχω μια δουλειά αυτή θα κάνω.
Δουλεύω παραπάνω ώρες μέχρι να ολοκληρωθεί η συλλογή.

3. Εργάζεσαι σε Junior θέση συμβουλευτικής εταιρίας πληροφορικής και σου έχει ζητηθεί να πας σε πελάτη να κάνεις εγκατάσταση λογισμικού. Έχεις συγκεκριμένες οδηγίες για το πώς πρέπει να γίνει η εγκατάσταση και τι πρέπει να εγκαταστήσεις στον πελάτη. Προκύπτει ένα τεχνικό πρόβλημα το οποίο δεν αναφέρεται στο βιβλίο-οδηγίες που έχεις. Πώς το διαχειρίζεσαι;

Από τη στιγμή που δε το λέει το «βιβλίο» δεν μπορώ να κάνω κάτι άλλο.
Κάνω έρευνα (ίντερνετ, βιβλιογραφία, γνωστοί) για να βρω ένα τρόπο να το λύσω.
Ενημερώνω την εταιρία μου πως δεν μπορώ να συνεχίσω την εγκατάσταση και ζητώ να στείλουν άλλον στη θέση μου.
Κάνω ό,τι καλύτερο μπορώ βάσει των οδηγιών που έχω.

4. Εργάζεσαι στο τμήμα IT μιας εταιρίας. Όπως και τις περισσότερες μέρες της εβδομάδας, έτσι και σήμερα, έχεις αρκετή δουλειά. Έρχεται ένας υπάλληλος στο γραφείο σου και σου λέει ότι έχει πρόβλημα με ένα σύστημα και χρειάζεται τη βοήθειά σου. Πώς το διαχειρίζεσαι;

Του λέω ότι τώρα δεν μπορώ να τον βοηθήσω γιατί έχω πολλή δουλειά.
Του ζητώ να έρθει πάλι σε μία ώρα.
Ρωτώ τι ακριβώς χρειάζεται και προσπαθώ να τον εξυπηρετήσω.
Ζητώ από έναν συνάδελφο να πάει να δει τι χρειάζεται.

Decision Making

1. Εργάζεσαι στο Τμήμα Ανθρώπινων Πόρων (HR). Μεταξύ των καθηκόντων σου είναι να βρίσκεις κατάλληλους υποψηφίους για τις θέσεις εργασίας που προκύπτουν, δηλαδή να αξιολογείς τα βιογραφικά, να χορηγείς δύο τεστ ικανοτήτων και να κάνεις την αρχική συνέντευξη. Υπάρχει μια ανοιχτή θέση εργασίας που πρέπει να καλύψεις άμεσα. Έχεις ακολουθήσει όλα τα βήματα εκτός από το 2ο τεστ ικανοτήτων, το οποίο θα έδινες κανονικά αλλά πιέζει ο χρόνος για την επιλογή του υποψηφίου και δεν προλαβαίνεις. Ο Διευθυντής σου απουσιάζει και θα πρέπει αύριο που θα γυρίσει να έχει την τελική λίστα με τους καλύτερους υποψηφίους. Πώς το διαχειρίζεσαι;

Αξιολογώ τα υπάρχοντα δεδομένα (βιογραφικό/συνέντευξη) και παίρνω την απόφαση με το μικρότερο ρίσκο.
Δίνω και το 2 ^ο τεστ ικανοτήτων και ας βγω εκτός χρόνου.
Περιμένω να γυρίσει ο διευθυντής για να μου πει τη γνώμη του.
Δεν ξέρω τι να αποφασίσω.

2. Είσαι νέος υπάλληλος στο Τμήμα Προσωπικού μιας εταιρίας που δραστηριοποιείται στο χώρο του λιανεμπορίου. Δεν έχεις δουλέψει ξανά σε τμήμα που να ασχολείται με την επιλογή προσωπικού. Σε εκπαιδεύουν και μετά από ένα διάστημα σου ζητούν να προτείνεις ποιον από τους υποψηφίους που βλέπετε στις συνεντεύξεις θα πρέπει να προσλάβετε και ποιον όχι. Πώς το διαχειρίζεσαι;

Δεν ξέρω πώς να λάβω μια τέτοια απόφαση.
Συγκεντρώνω όλα τα δεδομένα, τα αξιολογώ και τεκμηριωμένα εξηγώ την επιλογή μου στον προϊστάμενο.
Συγκεντρώνω όλα τα δεδομένα και ενημερώνω τον προϊστάμενο για την απόφαση / επιλογή μου.
Ζητώ από τον προϊστάμενο να μου πει τη γνώμη του.

3. Ο Διευθυντής της εταιρίας όπου εργάζεσαι σου ανακοινώνει ότι έχετε πτώση πωλήσεων και πρέπει να μειωθεί ο αριθμός των εργαζομένων (headcount). Σου προτείνει να απολύσεις ένα υπάλληλο λόγω χαμηλής απόδοσης. Μέσω της

αξιολόγησης απόδοσης βρίσκεις 2 υπαλλήλους που έχουν την ίδια χαμηλή απόδοση αυτή τη χρονιά. Πως το διαχειρίζεσαι;

Προτείνω εκείνον που συμπαθώ λιγότερο.
Βλέπω ποιος έχει μεγαλύτερο οικονομικό κόστος για την εταιρία.
Βλέπω ποιος είχε χαμηλές αξιολογήσεις απόδοσης και στο παρελθόν.
Βλέπω δεδομένα όπως δυναμική (potential), περσινή αξιολόγηση, οικογενειακή κατάσταση και συγκλίνω στο ποιος πρέπει να φύγει.

4. Είσαι νέος υπάλληλος στο τμήμα Μάρκετινγκ μια εταιρίας. Ο μάνατζερ του τμήματος σου ζητά να ετοιμάσεις μια περίληψη (brief) για μια διαφημιστική. Το φτιάχνεις και το στέλνεις στη διαφημιστική. Η διαφημιστική όμως δε συμφωνεί. Ο μάνατζερ σου βρίσκεται σε επαγγελματικό ταξίδι. Πως το διαχειρίζεσαι;

Ψάχνω τι διαφορετικό θέλει η διαφημιστική, ρωτώ συναδέλφους από άλλο τμήμα και ετοιμάζω ένα προσχέδιο (draft) με τις αλλαγές για να τις δει ο προϊστάμενος.
Προσπαθώ να βρω τον προϊστάμενο να τον ρωτήσω τι θα κάνω.
Περιμένω να γυρίσει ο προϊστάμενος να δούμε πώς θα κινηθούμε.
Κάνω τις αλλαγές που ζητούν και τους το ξαναστέλνω.

Δημογραφικά στοιχεία

1. Φύλο

Άνδρας

Γυναίκα

2. Ηλικία

3. Ποιο είναι το ανώτατο μορφωτικό σας επίπεδο

Λύκειο

ΑΕΙ/ΤΕΙ

Μεταπτυχιακό

Διδακτορικό

4. Χώρα στην οποία εργάζομαι

5. Να αναφέρεται τον λίκδος στον οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση στην οποία εργάζεστε:

6. Η επιχείρηση στην οποία εργάζομαι δραστηριοποιείται σε διεθνές ή εγχώριο επίπεδο;

Εγχώριο Διεθνές

7. Το μέγεθος της επιχείρησης στην οποία εργάζομαι είναι:

Πολύ μικρή (0-9 άτομα)

Μικρή (10-49 άτομα)

Μεσαία (50-249 άτομα)

Μεγάλη (>250 άτομα)

1	2	3	4	5
Διαφωνώ απόλυτα	Μάλλον διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	Μάλλον συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα

Απόψεις					
Πιστεύω ότι η συγκεκριμένη μέθοδος επιλογής εργαζομένων ήταν δίκαιη	1	2	3	4	5
	1	2	3	4	5
	1	2	3	4	5

να προβλέψει το κατά πόσο θα ήμουν ένας αποδοτικός εργαζόμενος					
Αντιλαμβάνομαι τη σύνδεση μεταξύ της συγκεκριμένης μεθόδου επιλογής εργαζομένων και της εργασιακής απόδοσης μου σε μια θέση	1	2	3	4	5
Ένας οργανισμός χρειάζεται τέτοιου είδους πληροφόρηση για να επιλέξει τους κατάλληλους εργαζομένους	1	2	3	4	5
Συνολικά, είμαι πολύ ευχαριστημένος από τη συγκεκριμένη μέθοδο επιλογής εργαζομένων	1	2	3	4	5
Έχω την πεποίθηση ότι η συγκεκριμένη μέθοδος επιλογής εργαζομένων μπορεί να προβλέψει το πόσο αποτελεσματικά θα αποδώσει ένας υποψήφιος σε μια θέση εργασίας	1	2	3	4	5
Ένας εργοδότης μπορεί να καταλάβει πολλά πράγματα για την ικανότητα ενός υποψηφίου να αντεπεξέλθει σε μια θέση εργασίας βασιζόμενος στα αποτελέσματα της συγκεκριμένης μεθόδου επιλογής εργαζομένων	1	2	3	4	5
Η αποτυχημένη απόδοση στη συγκεκριμένη μέθοδο επιλογής εργαζομένων υποδεικνύει ότι ο υποψήφιος δεν μπορεί να αποδώσει ικανοποιητικά στη θέση εργασίας	1	2	3	4	5
Για εμένα, αυτή η επιχείρηση θα ήταν ένας καλός χώρος εργασίας	1	2	3	4	5
Μια θέση εργασίας σε αυτή την επιχείρηση είναι πολύ ελκυστική για	1	2	3	4	5

μένα					
Ενδιαφέρομαι να μάθω περισσότερα για αυτή την επιχείρηση	1	2	3	4	5
Δεν θα ενδιαφερόμουν να εργαστώ σε αυτή την επιχείρηση, παρά μόνο ως τελευταία επιλογή	1	2	3	4	5
Αυτή η επιχείρηση είναι ελκυστική για μένα ως χώρος εργασίας	1	2	3	4	5
Η επιχείρηση αυτή κατά πάσα πιθανότητα έχει καλή φήμη ως εργοδότης	1	2	3	4	5
Θεωρώ ότι αυτή η επιχείρηση είναι αναγνωρισμένου κύρους	1	2	3	4	5
Οι εργαζόμενοι της επιχείρησης είναι κατά πάσα πιθανότητα περήφανοι να λένε ότι εργάζονται στη συγκεκριμένη εταιρεία	1	2	3	4	5
Αυτή η επιχείρηση κατά πάσα πιθανότητα έχει τη φήμη του καλού εργοδότη	1	2	3	4	5
Εάν αναζητούσα μια δουλειά, θα υπήρχε μεγάλη πιθανότητα να κάνω αίτηση για μια δουλειά σε αυτή την επιχείρηση	1	2	3	4	5
Εάν αναζητούσα δουλειά, θα ήθελα να κάνω αίτηση σε αυτή την επιχείρηση	1	2	3	4	5

Θα σύστηνα αυτήν την επιχείρηση στους άλλους	1	2	3	4	5
Θα ενθάρρυνα τους άλλους να κάνουν αίτηση για μια θέση εργασίας σε αυτήν την επιχείρηση	1	2	3	4	5
Παίζω συχνά video games	1	2	3	4	5
Σε σύγκριση με τα άτομα της ηλικίας μου, παίζω συχνά video games	1	2	3	4	5
Θα περιέγραφα τον εαυτό μου ως έναν Gamer	1	2	3	4	5
Παίζω διάφορα είδη video games	1	2	3	4	5
Εάν είχα την επιλογή, θα επέλεγα να ολοκληρώσω μια διαδικασία επιλογής εργαζομένων στην οποία θα γινόταν χρήση των video games	1	2	3	4	5
Εάν έπρεπε να αποφασίσω, θα αποφάσιζα υπέρ της χρήσης των video games στη διαδικασία της επιλογής εργαζομένων	1	2	3	4	5
Ενθουσιάζομαι με την ιδέα της χρήσης video games στη διαδικασία επιλογής των εργαζομένων	1	2	3	4	5

Παράρτημα 2. Ερωτηματολόγιο Gamification

Αγαπητή/ε κυρία/ε,

Στο πλαίσιο της εκπόνησης της διπλωματικής μου εργασίας στο μεταπτυχιακό πρόγραμμα σπουδών "Διεθνείς Επιχειρηματικές Δραστηριότητες" στο Πανεπιστήμιο Μακεδονίας σας προσκαλούμε να συμμετέχετε στην παρακάτω έρευνα.

Υποθέστε ότι είστε προς αναζήτηση εργασιακής θέσης και έχετε πάει στην επιχείρηση XYZ για να περάσετε από τη διαδικασία επιλογής εργαζομένων. Η διαδικασία αυτή περιλαμβάνει τη συμμετοχή σε ένα Video Game, που έχει δημιουργήσει η Start-Up επιχείρηση Owíwi. Για να παίξετε το συγκεκριμένο Video Game πατήστε στο Link που ακολουθεί: <https://owíwi.co.uk> ,

Αφού ολοκληρώσετε το Video Game, θα πρέπει έπειτα να απαντήσετε στις ακόλουθες ερωτήσεις.

Παρακαλούμε να απαντήσετε με ειλικρίνεια σε όλες τις ερωτήσεις, λαμβάνοντας υπόψη ότι δεν υπάρχουν σωστές ή λανθασμένες απαντήσεις. Οι απαντήσεις σας είναι αυστηρά εμπιστευτικές και δεν πρόκειται να χρησιμοποιηθούν για άλλους σκοπούς πέρα από αυτούς της έρευνας. Το ερωτηματολόγιο είναι ανώνυμο και έτσι δε μπορούν να συνδεθούν οι απαντήσεις με συγκεκριμένα πρόσωπα και οργανισμούς.

Σας ευχαριστούμε πολύ για τη συνεργασία σας!!

Σοφία Περπερίδου

Mib17005@uom.edu.com

Δημογραφικά στοιχεία

1. Φύλο

Ανδρας Γυναίκα

2. Ηλικία

3. Ποιο είναι το ανώτατο μορφωτικό σας επίπεδο

Λύκειο

ΑΕΙ/ΤΕΙ

Μεταπτυχιακό

Διδακτορικό

4. Χώρα στην οποία εργάζομαι

5. Να αναφέρεται τον λάδος στον οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση στην οποία εργάζεστε:

6. Η επιχείρηση στην οποία εργάζομαι δραστηριοποιείται σε διεθνές ή εγχώριο επίπεδο;

Εγχώριο Διεθνές

7. Το μέγεθος της επιχείρησης στην οποία εργάζομαι είναι:

Πολύ μικρή (0-9 άτομα)

Μικρή (10-49 άτομα)

Μεσαία (50-249 άτομα)

Μεγάλη (>250 άτομα)

1	2	3	4	5
Διαφωνώ απόλυτα	Μάλλον διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	Μάλλον συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα

Απόψεις

Πιστεύω ότι η συγκεκριμένη μέθοδος επιλογής εργαζομένων ήταν δίκαιη	1	2	3	4	5
Οι περισσότεροι άνθρωποι θα έλεγαν ότι η συγκεκριμένη μέθοδος επιλογής εργαζομένων ήταν δίκαιη	1	2	3	4	5
Πιστεύω ότι η συγκεκριμένη μέθοδος επιλογής εργαζομένων μπορεί να προβλέψει το κατά πόσο θα ήμουν ένας αποδοτικός εργαζόμενος	1	2	3	4	5
Αντιλαμβάνομαι τη σύνδεση μεταξύ της συγκεκριμένης μεθόδου επιλογής εργαζομένων και της εργασιακής απόδοσης μου σε μια θέση	1	2	3	4	5
Ένας οργανισμός χρειάζεται τέτοιου είδους πληροφόρηση για να επιλέξει τους κατάλληλους εργαζομένους	1	2	3	4	5
Συνολικά, είμαι πολύ ευχαριστημένος από τη συγκεκριμένη μέθοδο επιλογής εργαζομένων	1	2	3	4	5
Έχω την πεποίθηση ότι η συγκεκριμένη μέθοδος επιλογής εργαζομένων μπορεί να προβλέψει το πόσο αποτελεσματικά θα αποδώσει ένας υποψήφιος σε μια θέση εργασίας	1	2	3	4	5
Ένας εργοδότης μπορεί να καταλάβει πολλά πράγματα για την ικανότητα ενός υποψηφίου να αντεπεξέλθει σε μια θέση εργασίας βασιζόμενος στα αποτελέσματα της συγκεκριμένης μεθόδου επιλογής εργαζομένων	1	2	3	4	5

Η αποτυχημένη απόδοση στη συγκεκριμένη μέθοδο επιλογής εργαζομένων υποδεικνύει ότι ο υποψήφιος δεν μπορεί να αποδώσει ικανοποιητικά στη θέση εργασίας	1	2	3	4	5
Για εμένα, αυτή η επιχείρηση θα ήταν ένας καλός χώρος εργασίας	1	2	3	4	5
Μια θέση εργασίας σε αυτή την επιχείρηση είναι πολύ ελκυστική για μένα	1	2	3	4	5
Ενδιαφέρομαι να μάθω περισσότερα για αυτή την επιχείρηση	1	2	3	4	5
Δεν θα ενδιαφερόμουν να εργαστώ σε αυτή την επιχείρηση, παρά μόνο ως τελευταία επιλογή	1	2	3	4	5
Αυτή η επιχείρηση είναι ελκυστική για μένα ως χώρος εργασίας	1	2	3	4	5
Η επιχείρηση αυτή κατά πάσα πιθανότητα έχει καλή φήμη ως εργοδότης	1	2	3	4	5
Θεωρώ ότι αυτή η επιχείρηση είναι αναγνωρισμένου κύρους	1	2	3	4	5
Οι εργαζόμενοι της επιχείρησης είναι κατά πάσα πιθανότητα περήφανοι να λένε ότι εργάζονται στη συγκεκριμένη εταιρεία	1	2	3	4	5
Αυτή η επιχείρηση κατά πάσα πιθανότητα έχει τη φήμη του καλού	1	2	3	4	5

εργοδότη					
Εάν αναζητούσα μια δουλειά, θα υπήρχε μεγάλη πιθανότητα να κάνω αίτηση για μια δουλειά σε αυτή την επιχείρηση	1	2	3	4	5
Εάν αναζητούσα δουλειά, θα ήθελα να κάνω αίτηση σε αυτή την επιχείρηση	1	2	3	4	5
Θα σύστηνα αυτήν την επιχείρηση στους άλλους	1	2	3	4	5
Θα ενθάρρυνα τους άλλους να κάνουν αίτηση για μια θέση εργασίας σε αυτήν την επιχείρηση	1	2	3	4	5
Παίζω συχνά video games	1	2	3	4	5
Σε σύγκριση με τα άτομα της ηλικίας μου, παίζω συχνά video games	1	2	3	4	5
Θα περιέγραφα τον εαυτό μου ως έναν Gamer	1	2	3	4	5
Παίζω διάφορα είδη video games	1	2	3	4	5
Εάν είχα την επιλογή, θα επέλεγα να ολοκληρώσω μια διαδικασία επιλογής εργαζομένων στην οποία θα γινόταν χρήση των video games	1	2	3	4	5
Εάν έπρεπε να αποφασίσω, θα αποφάσιζα υπέρ της χρήσης των video	1	2	3	4	5

games στη διαδικασία της επιλογής εργαζομένων					
Ενθουσιάζομαι με την ιδέα της χρήσης video games στη διαδικασία επιλογής των εργαζομένων	1	2	3	4	5