



ΠΜΣ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ ΚΑΙ ΕΠΙΛΟΓΗ ΤΑΛΕΝΤΩΝ: Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ
ΠΑΙΧΝΙΔΟΠΟΙΗΣΗΣ**

της

ΑΝΑΣΤΑΣΙΑΣ ΚΑΡΒΟΥΝΗ

Επιβλέπων Καθηγητής:

Παναγιώτης Γκορέζης

**Υποβλήθηκε ως απαιτούμενο για την απόκτηση του μεταπτυχιακού
διπλώματος στη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων**

Ιούλιος, 2023

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παιχνιδοποίηση και ο ρόλος που αυτή διαδραματίζει στο πλαίσιο της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων, αποτελεί ένα αντικείμενο ενδιαφέροντος που έχει προσελκύσει το ενδιαφέρον της επιστημονικής κοινότητας, καθώς έχει διαπιστωθεί η πολυδιάστατη συμβολή της στο επιχειρησιακό περιβάλλον. Η παρούσα έρευνα αποσκοπεί να διερευνήσει πως οι επιχειρήσεις επιδιώκουν να προσελκύσουν ταλέντα με βάση την οργανωσιακή κουλτούρα που έχουν αναπτύξει. Επίσης, αποσκοπεί να καταδείξει εάν αξιολογείται η παιχνιδοποίηση ως διαδικασία προσέλκυσης ταλέντων.

Η μέθοδος που χρησιμοποιήθηκε ήταν ποσοτική και το ερευνητικό εργαλείο που εφαρμόστηκε ήταν το ηλεκτρονικό ερωτηματολόγιο που περιλάμβανε ερωτήσεις της κλίμακας Likert. Το δείγμα της έρευνας αποτέλεσαν 96 συμμετέχοντες. Τα αποτελέσματα της έρευνας κατέδειξαν ότι η παιχνιδοποίηση ως διαδικασία προσέλκυσης ταλέντων κερδίζει διαρκώς το ενδιαφέρον του επιχειρηματικού περιβάλλοντος, αποτελώντας σε πολλές περιπτώσεις βασική πτυχή των επιχειρήσεων λόγω των πολλών πλεονεκτημάτων που διαθέτει. Επίσης, η εργασία κατέδειξε ότι η χρήση της μεθόδου της παιχνιδοποίησης όσον αφορά την προσέλκυση ταλέντων συσχετίστηκε με τις απόψεις των συμμετεχόντων, όσον αφορά την εξεύρεση και τη διατήρηση των ταλέντων στο πλαίσιο της επιχείρησης. Συνιστάται η διενέργεια περαιτέρω ερευνών όσον αφορά το ζήτημα της παιχνιδοποίησης και το ρόλο που αυτό μπορεί να διαδραματίσει στο πλαίσιο των επιχειρήσεων.

Λέξεις κλειδιά: ΔΑΠ, παιχνιδοποίηση, ταλέντο, οργανωσιακή κουλτούρα, προσέλκυση

ABSTRACT

Gamification and the role it plays in the context of Human Resources Management, is an object of interest that has attracted the interest of the scientific community, as its multidimensional contribution to the business environment has been established. This research aims to investigate how companies seek to attract data based on the organizational culture they have developed. It also aims to demonstrate whether education is used as a talent attraction process.

The method used was quantitative and the research tool applied was the electronic questionnaire that included Likert scale questions. The research sample consisted of 96 participants.

The results of the research showed that gamification as a talent attraction process is constantly gaining the interest of the financial environment, being in many cases a key aspect of the products due to its many advantages. Also, the work demonstrated that the use of the gamification method for talent attraction was related to the participants' views on finding and retaining talent within the company. Further research is recommended on the issue of education and the role it can play in the product context.

Keywords: HRM, gamification, talent, organizational culture, attraction

Περιεχόμενα

ΠΕΡΙΛΗΨΗ	i
ABSTRACT.....	ii
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 ^ο ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	1
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 ^ο ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ.....	3
2.1 Ορίζοντας την Έννοια και το Περιεχόμενο του Ανθρώπινου Δυναμικού για την Επιχείρηση	3
2.2 Προσεγγίζοντας την Έννοια και το Περιεχόμενο της Διοίκησης του Ανθρώπινου Δυναμικού	5
2.3 Οι Λειτουργίες της ΔΑΠ	8
2.4 Οργανωσιακή Κουλτούρα.....	13
2.5 Δράσεις και Εργαλεία Ανθρώπινου Δυναμικού.....	15
2.6 Στρατηγικός Σχεδιασμός – Προσέλκυση & Επιλογή Ταλέντων	21/
2.7 Η Ιστορία της Παιχνιδοποίησης.....	23
2.8 Η Χρήση της Παιχνιδοποίησης από το Ανθρώπινο Δυναμικό	25
2.9 Παιχνιδοποίηση στον Χώρο Εργασίας και οι Στόχοι της.....	26
2.10 Διάκριση Playing- Gaming.....	30
2.11 Σοβαρά Παιχνίδια.....	32
2.12 Η Παιχνιδοποίηση ως Εργαλείο Προσέλκυσης και Επιλογής Εργαζομένων ..	35
2.13 Διαχείριση Ταλέντων.....	38
2.14 Ταυτότητα και Ανάπτυξη Ταλέντου.....	39
2.15 Κουλτούρα Ταλέντων.....	43
2.16 Προσέλκυση, Επιλογή, Διατήρηση Ταλέντων	45
2.17 Διαχείριση της Απόδοσης των Ταλέντων Μέσω της Παιχνιδοποίησης	47
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 ^ο ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	52
3.1 Σκοπός – Ερευνητικά Ερωτήματα – Ερευνητικές Υποθέσεις.....	52
3.2 Ερευνητική Μέθοδος	52
3.3 Δείγμα και Δειγματοληψία της Έρευνας.....	53

3.4 Μέθοδος Δειγματοληψίας.....	56
3.5 Ερευνητικό Εργαλείο	56
3.6 Μέθοδος Ανάλυσης Δεδομένων	57
3.7 Ηθική και Δεοντολογία της Έρευνας	58
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4° ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ	59
4.1 Αποτελέσματα Στατιστικής Ανάλυσης	59
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5° ΣΥΖΗΤΗΣΗ-ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	75
5.1 Θεωρητική Συζήτηση	75
5.2 Συμπεράσματα	78
5.3 Πρακτικές Προτάσεις.....	80
5.4 Περιορισμοί της Έρευνας και Προτάσεις για Μελλοντική Έρευνα.....	81
Βιβλιογραφία	82
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ	94

Περιεχόμενα Πινάκων

Πίνακας 1. Φύλο	53
Πίνακας 2. Ηλικία	54
Πίνακας 3. Μορφωτικό Επίπεδο	55
Πίνακας 4. Θέση Εργασίας	55
Πίνακας 5. Θα Χαρακτηρίζατε τον Εαυτό σας ως Ταλέντο	59
Πίνακας 6. Απόψεις των Συμμετεχόντων για την Ταυτότητα του Ταλέντου	60
Πίνακας 7. Απόψεις για τις Δράσεις των Εταιρειών στις Δεξιότητες των Ταλέντων ..	60
Πίνακας 8. Επιβράβευση Ταλαντούχων Εργαζομένων	61
Πίνακας 9. Ελκυστικότητα Εταιρειών	62
Πίνακας 10. Προσπάθεια για Επαγγελματική Ανέλιξη	62
Πίνακας 11. Κύρος Εταιρείας	63
Πίνακας 12. Επίδραση του Παιχνιδιού στις Απαντήσεις των Συμμετεχόντων στο Κύριο Μέρος του Ερωτηματολογίου	65
Πίνακας 13. Cronbach's Alpha	71
Πίνακας 14. Επίδραση Παιχνιδιού στις Μεταβλητές που Δημιουργήθηκαν Βάσει του Κύριου Μέρους του Ερωτηματολογίου	71

Περιεχόμενα Γραφημάτων

Γράφημα 1. Φύλο.....	54
Γράφημα 2. Ηλικία	54
Γράφημα 3. Μορφωτικό Επίπεδο	55
Γράφημα 4. Θα Χαρακτηρίζατε τον Εαυτό σας ως Ταλέντο;	59
Γράφημα 5. Επίδραση Παιχνιδιού στις Απαντήσεις των Ερωτήσεων 1-6	72
Γράφημα 6. Επίδραση Παιχνιδιού στις Απαντήσεις των Ερωτήσεων 7-12	73
Γράφημα 7. Επίδραση Παιχνιδιού στις Απαντήσεις των Ερωτήσεων 13-18	73
Γράφημα 8. Επίδραση Παιχνιδιού στις Απαντήσεις των Ερωτήσεων 19-23	74
Γράφημα 9. Επίδραση Παιχνιδιού στις Απαντήσεις των Ερωτήσεων 24-27	74
Γράφημα 10. Επίδραση Παιχνιδιού στις Απαντήσεις των Ερωτήσεων 28-33	74

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Με την έλευση του 21^{ου} αιώνα, οι αλλαγές που επήλθαν σε πολιτιστικό, πολιτικό και τεχνολογικό επίπεδο, επέδρασαν μεταξύ άλλων και στην αλλαγή της ανθρώπινης ψυχής και του τρόπου σκέψης, με συνέπεια τα άτομα να οδηγούνται σε συμπεριφορές και ανταποκρίσεις σε ορισμένες συνθήκες, οι οποίες επιβάλλονται σε αυτά από εξωτερικές δυνάμεις ή που δημιουργούνται λόγω των εσωτερικών ερεθισμάτων τους (Werbach & Hunter, 2012). Η προαναφερόμενη νέα συνθήκη οδήγησε μεταξύ άλλων σε μείζονες προκλήσεις για τους εργοδότες και τις επιχειρήσεις, στην προσπάθειά τους να δημιουργήσουν έναν αποτελεσματικό εργαζόμενο, ο οποίος θα εργάζεται σε ένα ελκυστικό εργασιακό περιβάλλον (Storey, 2007). Για την επίτευξη του προαναφερόμενου στόχου οι επιχειρήσεις έχουν συστηματοποιήσει τη χρήση της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων στο εργασιακό πλαίσιο, ενώ συγχρόνως εφαρμόζουν τεχνικές όπως είναι για παράδειγμα η παιχνιδοποίηση, σε μια προσπάθεια να ελεγχθούν οι συμπεριφορές και οι στάσεις των εργαζομένων, απέναντι στα εργασιακά καθήκοντα τους, ώστε να γίνουν πιο παραγωγικοί και παθιασμένοι, προκειμένου να επιδιώξουν τόσο την προσωπική ανέλιξη τους, όσο και την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης (Ulrich, 2017). Η εφαρμογή πρακτικών όπως για παράδειγμα είναι η παιχνιδοποίηση, συμβάλλει όχι μόνο στην οργανωσιακή επιτυχία της εκάστοτε επιχείρησης ή του οργανισμού, αλλά και στην παροχή εσωτερικών κινήτρων του ανθρώπινου δυναμικού τους, επιτρέποντάς τους να αναπτύξουν τις ατομικές δεξιότητες τους και συνάμα να γίνουν αποτελεσματικοί ομαδικοί παίκτες (Paharia, 2013).

Η παρούσα έρευνα αποσκοπεί να διερευνήσει πως οι επιχειρήσεις επιδιώκουν να προσελκύσουν ταλέντα με βάση την οργανωσιακή κουλτούρα που έχουν αναπτύξει. Επίσης, αποσκοπεί να καταδείξει εάν αξιοποιείται η παιχνιδοποίηση ως διαδικασία προσέλκυσης ταλέντων.

Για την επίτευξη του προαναφερόμενου στόχου η παρούσα έρευνα επιμερίζεται στο θεωρητικό και στο εμπειρικό μέρος. Στο θεωρητικό μέρος γίνεται μια εκτενής βιβλιογραφική ανασκόπηση η οποία αναφέρεται στην έννοια και το περιεχόμενο του ανθρώπινου δυναμικού για την επιχείρηση, στις λειτουργίες της, στην οργανωσιακή κουλτούρα της επιχείρησης, τις δράσεις και στα εργαλεία του ανθρώπινου δυναμικού τον ρόλο που διαδραματίζει ως στρατηγικός σχεδιασμός ως προς την προσέγγιση και

την επιλογή ταλέντων. Επίσης γίνεται ιστοριογραφική περιγραφή της έννοιας της παιχνιδοποίησης, αναφορά στο ρόλο που διαδραματίζει παιχνιδοποίησης στο πλαίσιο της ΔΑΠ, στον χώρο της εργασίας και τους στόχους που εξυπηρετεί, γίνεται διάκριση των εννοιών playing-gaming, στην έννοια και στο περιεχόμενο των σοβαρών παιχνιδιών, στο ρόλο της παιχνιδοποίησης υπό τη μορφή εργαλείου προσέλευσης και επιλογής εργαζομένων, στην έννοια της διαχείρισης των ταλέντων, της ταυτότητας και της ανάπτυξης του ταλέντου, στην κουλτούρα του ταλέντου και στον τρόπο προσέλευσης επιλογής, διατήρησης των ταλέντων στο πλαίσιο της εκάστοτε επιχείρησης, όπως επίσης γίνεται αναφορά στη διαχείριση και στην απόδοση των ταλέντο μέσω της χρήσης της παιχνιδοποίησης.

Στο εμπειρικό μέρος της μελέτης περιγράφεται ο σκοπός και στα ερευνητικά ερωτήματα, η ερευνητική μέθοδος που χρησιμοποιήθηκε, το ερευνητικό εργαλείο, το δείγμα και η δειγματοληψία της έρευνας, η μέθοδο ανάλυσης δεδομένων, η ηθική και δεοντολογία της έρευνας. Επίσης παρουσιάζονται τα ερευνητικά αποτελέσματα, οι συμπερασματικές παρατηρήσεις, οι πρακτικές προτάσεις, οι περιορισμοί της έρευνας και οι προτάσεις έρευνας, η βιβλιογραφία και το παράρτημα στο οποίο περιλαμβάνεται το ερευνητικό εργαλείο.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ

2.1 Ορίζοντας την Έννοια και το Περιεχόμενο του Ανθρώπινου Δυναμικού για την Επιχείρηση

Πίσω από την παραγωγή κάθε προϊόντος, υλικού αγαθού ή υπηρεσίας υλικού, υπάρχει ανθρώπινο μυαλό, προσπάθεια και “ανθρωπόωρες” (εργάσιμες ώρες). Κανένα προϊόν ή υπηρεσία δεν μπορεί να παραχθεί χωρίς τη βοήθεια του ανθρώπου. Ο άνθρωπος είναι ο θεμελιώδης πόρος για την κατασκευή ή την δημιουργία οποιουδήποτε έργου. Κάθε οργανισμός επιθυμεί να έχει εξειδικευμένους και ικανούς εργαζομένους, προκειμένου να γίνει ικανότερος και παραγωγικότερος. Όλες οι επιχειρήσεις ανεξαρτήτως μεγέθους ή αντικειμένου, είναι πλέον πεπεισμένες, ότι η πραγματική, χωρίς όρια παραγωγικότητα, έχει ως πηγή ομάδες εργαζομένων, οι οποίες μπορούν να ανταποκριθούν στις προκλήσεις της σύγχρονης αγοράς εργασίας και του ανταγωνιστικού επιχειρηματικού περιβάλλοντος. Η πρόοδος της κάθε επιχείρησης επέρχεται όταν κάθε εργαζόμενος αξιοποιείται εντός του οργανισμού που εργάζεται, εντάσσεται στη δράση του και του επιτρέπεται να έχει ρόλο στην επιτυχία της επιχείρησης (Mollick & Rothbard, 2014).

Σήμερα παρά το ότι πολλοί ειδικοί ισχυρίζονται ότι οι μηχανές και η τεχνολογία αντικαθιστούν το ανθρώπινο δυναμικό και ελαχιστοποιούν τον ρόλο ή την προσπάθειά τους, ωστόσο, η τεχνολογία κατασκευάζεται μόνο από τον άνθρωπο και πρέπει να λειτουργεί ή τουλάχιστον να παρακολουθείται από ανθρώπους και αυτός είναι ο λόγος που οι εταιρείες αναζητούν πάντα ταλαντούχους, ειδικευμένους και καταρτισμένους επαγγελματίες για συνεχή ανάπτυξη του οργανισμού (Armstrong, 2016). Ως εκ τούτου, οι άνθρωποι είναι ζωτικής σημασίας πλεονεκτήματα για κάθε οργανισμό, αν και σήμερα πολλά καθήκοντα έχουν παραδοθεί στην τεχνητή νοημοσύνη, η οποία όμως δεν διαθέτει τις ικανότητες κρίσης του ανθρώπινου μυαλού (Fening & Amaria, 2011). Η έννοια του ανθρώπινου δυναμικού εμφανίστηκε για πρώτη φορά στις αρχές της δεκαετίας του 1960, όταν άρχισε να αναδύεται η αξία των εργασιακών σχέσεων και νέες έννοιες όπως τα κίνητρα, η εταιρική ενσυναίσθηση, η αξιολόγηση και η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού, οι οποίες προοδευτικά άρχισαν να αποκτούν δομική σημασία στην ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού σε μια επιχείρηση ή έναν οργανισμό (Boxall & Purcell, 2016),

Σύμφωνα με τους Fening και Amaria (2011), ο όρος «ανθρώπινοι πόροι» αναφέρεται στα άτομα που εργάζονται σε μια επιχείρηση ή οργανισμό και περιγράφει το τμήμα της επιχείρησης ή του οργανισμού που είναι υπεύθυνο για θέματα ανθρώπινου δυναμικού. Οι εργαζόμενοι πλέον στο πλαίσιο της οριοθέτησης τους ως ανθρώπινοι πόροι των επιχειρήσεων, αντιμετωπίζονται ως πηγή δημιουργίας, διατήρησης, αλλά και επιβίωσης της κάθε επιχείρησης και όχι ως αναλώσιμα στοιχεία του επιχειρησιακού συστήματος (Hird, Sparrow & Marsh, 2010).

Σύμφωνα με τους ερευνητές του τομέα της Διοίκησης Επιχειρήσεων, τα τρία σημαντικότερα πράγματα που πρέπει μία επιχείρηση να αξιολογεί είναι ο βαθμός ικανοποίησης των πελατών της, ο βαθμός ικανοποίησης των εργαζομένων της και οι ταμειακές ροές (Paharia, 2013; Perinot, 2016). Όταν οι πελάτες είναι ικανοποιημένοι από την επιχείρηση αυξάνεται το μερίδιο της στην αγορά. Όταν είναι ικανοποιημένοι οι εργαζόμενοι βελτιώνεται το επίπεδο παραγωγικότητας και ποιότητας της επιχείρησης, ενώ οι ταμειακές ροές καταδεικνύουν τον οικονομικό σφυγμό του οργανισμού (Ιορδάνογλου, 2008).

Οι εργαζόμενοι της επιχείρησης αποτελούν ένα από τα πιο σημαντικά κεφάλαια που διαθέτει και σε αυτό οφείλεται ίσως το μεγαλύτερο μέρος της επιτυχίας της. Οι εργαζόμενοι είναι υπεύθυνοι για την αποτυχία ή για τη πρωτοπορία της επιχείρησης, την επιβίωση ή τον αφανισμό της (Δούκας, 2007). Οι εργαζόμενοι των επιχειρήσεων έχουν χαρακτηριστεί ως η μόνη αληθινή πηγή του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και της διαρκούς ανάπτυξής τους, καθώς συνδέονται άρρηκτα με την διοίκηση του ανθρώπινου παράγοντα, μιας και θα πρέπει η επιχείρηση διαρκώς να επιβεβαιώνει το προαναφερόμενο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα το οποίο δεν θεωρείται πάντοτε αυτονόητο ή διαρκές ως διαδικασία (Νικολάου, 2009). Κατά συνέπεια κάθε επιχείρηση καλείται να αναγνωρίσει την πρωταρχική συμβολή του ανθρώπινου κεφαλαίου στην εξέλιξη της, ωστόσο ταυτοχρόνως καλείται να αναπτύξει και τις κατάλληλες στρατηγικές, μέσω των οποίων θα το αξιοποιήσει όσο το δυνατόν περισσότερο, ώστε αυτό να ανταποκρίνεται στην στοχοθεσία της. Η προαναφερόμενη διαδικασία επιτελείται συστηματικά μέσω της Διοίκησης των Ανθρώπινων Πόρων (Μούζα-Λαζαρίδη, 2013).

2.2 Προσεγγίζοντας την Έννοια και το Περιεχόμενο της Διοίκησης του Ανθρώπινου Δυναμικού

Με βάση την ορολογία που χρησιμοποιείται στον τομέα της διοίκησης (management) με τον όρο ανθρώπινο κεφάλαιο ή ανθρώπινοι πόροι, περιγράφονται τα χαρακτηριστικά εκείνα από τα οποία διακρίνονται τα άτομα στον χώρο εργασίας τους (Oke, 2016). Ως χαρακτηριστικά του ανθρώπινου κεφαλαίου της επιχείρησης έχουν αναφερθεί ο βαθμός ευφυΐας, το επίπεδο των ικανοτήτων, ο βαθμός αφοσίωσης, η πείρα, οι δεξιότητες και η μαθησιακή ικανότητα των εργαζομένων της. Το ανθρώπινο κεφάλαιο λόγω των προαναφερόμενων χαρακτηριστικών παρουσιάζει μεγάλη ποικιλομορφία από επιχείρηση, σε επιχείρηση, με την διοίκηση να διαδραματίζει σημαίνοντα ρόλο στον τρόπο δράσης τους, καθώς βρίσκεται σε διαρκή αλληλεπίδραση με τους εργαζομένους (Τερζίδης & Τζωρτζάκης, 2004). Κατά συνέπεια, αποτελεί πρωτεύουσας σημασίας η συστηματική και οργανωμένη αντιμετώπιση του ανθρώπινου δυναμικού των επιχειρήσεων, προκειμένου να υπάρξει ορθή αξιοποίηση του, ώστε να επιτευχθεί η στοχοθεσία της κάθε επιχείρησης. Η προαναφερόμενη διαδικασία επιτελείται μέσω της Διοίκησης των Ανθρώπινων Πόρων (ΔΑΠ) (Human Resource Management HRM).

Με τον όρο ΔΑΠ ορίζεται το σύνολο από ενέργειες, στρατηγικές και λειτουργίες, οι οποίες πρέπει να επιτελεστούν στο πλαίσιο της επιχείρησης, προκειμένου αυτή να αποκτήσει, να διατηρήσει, αλλά επίσης και να αξιοποιήσει τις ικανότητες των εργαζομένων της, ώστε αυτοί να εργάζονται παραγωγικά και αποτελεσματικά (Χυτήρης, 2001).

Η ΔΑΠ που εφαρμόζει η κάθε επιχείρηση επιδιώκει αυτή να προσελκύσει, να επιλέξει, να αναπτύσσει, να αξιοποιεί και να προσαρμόζει το ανθρώπινο δυναμικό της στο εργασιακό περιβάλλον, αποσκοπώντας στην αύξηση της εργασιακής ικανοποίησης και αποτελεσματικότητας της (Μπουραντάς & Παπαλεξανδρή, 2003). Η εστίαση του ενδιαφέροντος των επιχειρήσεων στη ΔΑΠ βασίζεται πλέον στην καθολική αντίληψη, ότι το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης είναι αυτό που μπορεί να της επιτρέψει να επιτύχει τους στόχους της, και κατά συνέπεια η διοίκηση των εργαζομένων πρέπει να αποτελεί προτεραιότητα της (Gallo et al., 2019; Johnason, 2009).

Η ΔΑΠ αποσκοπεί στην προσέλκυση, στην επιλογή, στην κατάρτιση, στην αξιολόγηση, αλλά και στην επιβράβευση του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης,

στην διαμόρφωση του εταιρικού κλίματος, στην διαφύλαξη των αρμονικών σχέσεων μεταξύ των εργαζομένων (υφισταμένων και προϊσταμένων) και στη συμμόρφωση τους με τις εκάστοτε νομοθεσίες, λειτουργώντας επιτελικά στην οργανωτική συγκρότηση του εκάστοτε οργανισμού (Fening & Amaria, 2011).

Η ΔΑΠ αναφέρεται σε όλες εκείνες τις διαδικασίες που επικεντρώνονται και ειδικεύονται στη διαχείριση των ανθρώπων που εργάζονται σε εταιρείες και οργανισμούς. Η ΔΑΠ προβαίνει στην εφαρμογή όλων εκείνων των καλών πρακτικών που πρέπει να επιτελεί μία επιχείρηση ή ένας οργανισμός, ώστε να τοποθετείται στο πλευρό των εργαζομένων, αναγνωρίζοντας ότι αυτοί διαδραματίζουν καταλυτικό ρόλο για την ομαλή λειτουργία, την καλύτερη αποτελεσματικότητα, αλλά και την επίτευξη του καλύτερου δυνατού βιώσιμου στόχου για αυτές (Storey, 2007). Μέσω της ορθής εφαρμογής της ΔΑΠ υπάρχει η δυνατότητα να οδηγηθεί ο εκάστοτε οργανισμός σε αντικειμενικά επιχειρησιακά αποτελέσματα που μπορούν να μετρηθούν (Huselid, 1995). Συνάμα η ορθή εφαρμογή των καλών πρακτικών της ΔΑΠ είτε μεμονωμένα, είτε σε ένα συλλογικό πλαίσιο, συμβάλλει σε άμεσα θετικά αποτελέσματα είτε σε ατομικό, είτε σε συλλογικό επίπεδο (Becker & Gerhart, 1996).

Η ΔΑΠ ουσιαστικά είναι ένας όρος που χρησιμοποιείται για να περιγράψει η επίβλεψη, αλλά και η αντιμετώπιση όλων των θεμάτων που άπτονται των απασχολούμενων και γενικά των εργαζομένων σε έναν οργανισμό. Η ΔΑΠ περιλαμβάνει επίσης, την ανάπτυξη και εφαρμογή προγραμμάτων που έχουν σχεδιαστεί για να αυξήσουν την αποτελεσματικότητα μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού. Καλύπτει όλο το φάσμα της δημιουργίας, διαχείρισης και καλλιέργειας υγιών και αποτελεσματικών σχέσεων εργοδότη-εργαζομένου (Bratton & Gold, 2012).

Στις σύγχρονες εταιρείες και οργανισμούς, τα τμήματα ανθρώπινου δυναμικού είναι υπεύθυνα να αναζητούν και να επιλέγουν άτομα που καλύπτουν τις προδιαγραφές και τα κριτήρια της επιχείρησης, όπως επίσης είναι αρμόδια να σχεδιάζουν προγράμματα προετοιμασίας νέων εργαζομένων. Επίσης, στις αρμοδιότητες τους εντάσσεται η εφαρμογή προγραμμάτων στα οποία παρουσιάζονται οι παροχές των εργαζομένων, δημιουργούν προγράμματα κατάρτισης και καλλιέργειας δεξιοτήτων για τους υπαλλήλους, προάγουν προγράμματα επαγγελματικής ανάπτυξης για τους εργαζόμενους εντός του οργανισμού, όπως επίσης και προσανατολισμού νέων εργαζομένων (Alvesson, 2009).

Τα Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού είναι υπεύθυνα επίσης για την εκπαίδευση των εργαζομένων, παρέχοντας τους διαρκή στήριξη, ώστε να εξελίσσονται επαγγελματικά

μέσα στον οργανισμό, να αξιολογούν το προσωπικό, να παρέχουν προγράμματα βελτίωσης και επιβράβευσης, να ευθύνονται για την ορθή εφαρμογή του Κώδικα Δεοντολογίας του Οργανισμού και την επιβολή κυρώσεων σε περίπτωση παρέκκλισης του από αυτόν (Dessler, 2016).

Τα αποτελέσματα που επιφέρει η ορθή εφαρμογή της ΔΑΠ, επηρεάζουν την διαμόρφωση της θετικής στάσης και συμπεριφοράς όλων των εργαζομένων και υπαλλήλων της εκάστοτε επιχείρησης (Gallo et al., 2019). Η συμπεριφορά των εργαζομένων επηρεάζεται θετικά από την αποτελεσματική εφαρμογή της ΔΑΠ, είτε λόγω της προσωπικής απόδοσης τους, είτε λόγω του γεγονότος ότι τους παρέχει όλα εκείνα τα κίνητρα που βελτιστοποιούν την παραγωγικότητα τους, σε ατομικό ή και σε ομαδικό επίπεδο (Guest, 2011). Είναι πλέον κοινή παραδοχή μεταξύ πολλών ερευνητών, ότι όταν εφαρμόζονται οι λειτουργίες της ΔΑΠ, η εργασιακή συμπεριφορά του εργαζομένου επηρεάζεται και επιφέρει θετικά αποτελέσματα τόσο στην ατομική, όσο και την συλλογική απόδοση (Jakoson, 2014).

Η ΔΑΠ ουσιαστικά ευθύνεται για την εφαρμογή ενός συνόλου ολοκληρωμένων διαχειριστικών δραστηριοτήτων και καθηκόντων που έχουν σχέση με την εξέλιξη, αλλά και την ανάπτυξη ειδικευμένου ανθρώπινου δυναμικού. Αυτό το ανθρώπινο δυναμικό που εξειδικεύεται και ολοένα εξελίσσεται στο εκάστοτε αντικείμενό του, διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην συνολική αποτελεσματικότητα της κάθε επιχείρησης, ώστε να επιτευχθούν οι στρατηγικοί στόχοι μέσα στο χρονοδιάγραμμα που έχει τεθεί από την διοίκηση (Bratton & Gold, 2012; Dessler, 2018).

Ένα ακόμη κριτήριο που διαδραματίζει σημαίνοντα ρόλο στην στρατηγική της ΔΑΠ είναι οι εκάστοτε διευθύνσεις των επιμέρους κλάδων και τμημάτων των οργανισμών να υιοθετούν προοπτική τέτοια, ώστε να είναι σε θέση να αναγνωρίσουν τους δεσμούς που είναι κρίσιμοι ανάμεσα στους οργανωτικούς, τεχνικούς, οικονομικούς και ανθρώπινους πόρους (Fottler & Khatri, 2010; Lussier, & Hendon, 2018).

Συνοψίζοντας από όλα όσα προαναφέρθηκαν κατανοείται ότι η κάθε πρακτική εφαρμογή της ΔΑΠ, θα πρέπει να χαρακτηρίζεται από στρατηγικό προσανατολισμό, όσον αφορά τις σωστές πρακτικές εργασίες που αποφέρει και την υψηλή απόδοση, σε συνδυασμό με mentoring που προωθεί την ενθάρρυνση και επιβράβευση των εργαζομένων μέσα από κίνητρα και ηθικές ανταμοιβές. Κάτι τέτοιο προσφέρει την δυνατότητα στην επιχείρηση ή τον οργανισμό να επιτυγχάνει τους στόχους του, αξιοποιώντας στο έπακρο τις δυνατότητες και τις ανάγκες του ανθρώπινου δυναμικού του (Μπουραντας & Παπαλεξανδρή, 2003).

2.3 Οι Λειτουργίες της ΔΑΠ

Η ΔΑΠ αναφέρεται σε διάφορες λειτουργίες που αφορούν διευθυντικά, επιχειρησιακά και άλλα εξειδικευμένα καθήκοντα που εκτελούνται κατεξοχήν από επαγγελματίες με την κατάλληλη εκπαίδευση και επαρκή εμπειρία, ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι του εκάστοτε οργανισμού ή της επιχείρησης. Το σύνολο των λειτουργικών τομέων της κάθε επιχείρησης ή του οργανισμού, όπως είναι η διαχείριση της παραγωγής, των οικονομικών, του marketing, κλπ., συνδέονται άμεσα με την ΔΑΠ (Dessler, 2018).

Οι οργανωτικές λειτουργίες της κάθε επιχείρησης για τις οποίες κρίνεται σκόπιμο να χρησιμοποιεί την ΔΑΠ, αφορούν την δημιουργία και την εφαρμογή του εταιρικού κώδικα λειτουργίας και συμπεριφοράς, την εφαρμογή των διαδικασιών για την πρόσληψη και την επιλογή του ανθρώπινου δυναμικού, την εφαρμογή και την υλοποίηση του στρατηγικού σχεδιασμού, την ανάλυση και τη σχεδίαση της εργασίας και την παροχή ευκαιριών εξέλιξης και σταδιοδρομίας των εργαζομένων, την ορθή εφαρμογή όλων των προγραμμάτων που αφορούν στην ασφάλεια και στην υγειονομική περίθαλψη, καθώς και στα προγράμματα παροχών για το ανθρώπινο δυναμικό καθώς επίσης την εναρμόνιση της επιχείρησης με τα σωματεία των εργαζομένων και την εφαρμογή των πειθαρχικών ελέγχων όποτε κρίνεται απαραίτητο (Mathis & Jackson 2006),

Ειδικότερα η διοίκηση επικεντρώνεται στις λειτουργίες της διαχείρισης της επιχείρησης, που είναι ο σχεδιασμός/προγραμματισμός, η οργάνωση, η διεύθυνση, ο έλεγχος και ο προγραμματισμός. Ο σχεδιασμός αφορά τον καθορισμό των στόχων και της δράσης της επιχείρησης. Η οργάνωση αναφέρεται στη διαμόρφωση των δομών της επιχείρησης. Η διεύθυνση, αφορά στον συντονισμό των εργασιών που πρέπει να γίνουν στην επιχείρηση για να επιτευχθούν οι στόχοι της και ο έλεγχος αναφέρεται στην αξιολόγηση των επιτευγμάτων της επιχείρησης με βάση την στοχοθεσία που είχε οριστεί (McGonigal, 2011).

Αναφορικά με τον προγραμματισμό, ο βασικότερος στόχος της διοίκησης για αυτόν, είναι η διαμόρφωση και εξασφάλιση συγκεκριμένων στρατηγικών για την ανάπτυξή του, ώστε ταυτόχρονα να εξυπηρετούνται οι ποιοτικοί και ποσοτικοί στόχοι της επιχείρησης/οργανισμού, προκειμένου να διασφαλίζεται μία σταθερή αναπτυξιακή πορεία (Bratton & Gold, 2012).

Το πλαίσιο που διαμορφώνουν οι απαιτήσεις για την κάθε θέση εργασίας εξειδικεύεται από τον προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού που καθορίζει και τον κάθε ρόλο

του εργαζομένου στην επιχειρησιακή ιεραρχία, αλλά και όλους τους τρόπους για να προσελκυσθούν άτομα με τις κατάλληλες δεξιότητες και εμπειρία που απαιτείται για την κάθε μία θέση. Επίσης μέσα από τον προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού εξασφαλίζεται η σύνδεση και η επαφή όλων των στρατηγικών στόχων της εταιρείας, ώστε να προσεγγιστούν, να προσληφθούν, να εκπαιδευτούν και να διατηρηθούν οι καταλληλότεροι άνθρωποι πόροι. Ο προγραμματισμός προϋποθέτει ένα σαφές στρατηγικό σχέδιο, μια διαδικασία που απαιτεί τη συλλογή επαρκών και επικυρωμένων πληροφοριών για τη λήψη αποφάσεων που θα επηρεάσουν καθοριστικά την επιτυχία του οργανισμού (Alvesson, 2009).

Ο σχεδιασμός ανθρωπίνων πόρων αφορά τη διαδικασία σύνδεσης των αναγκών ανθρώπινου δυναμικού ενός οργανισμού, με το στρατηγικό του σχέδιο για να διασφαλιστεί ότι οι άνθρωποι είναι επαρκείς, καταρτισμένοι και ικανοί να επιτύχουν τους στόχους και τη συνολική αποστολή του οργανισμού. Αποτελεί οργανωτικό στοιχείο ζωτικής σημασίας της επιχείρησης, ώστε να διατηρηθεί το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στο συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον, μειώνοντας συνάμα τον κίνδυνο να γίνουν αστοχίες σε προσλήψεις και στην συνεπακόλουθη ανάγκη για αντικατάσταση εργαζομένων (Mathis & Jackson, 2006).

Ο προγραμματισμός ως έννοια περιλαμβάνει πολλά περισσότερα από τα αποτελέσματα ενός γραφήματος, που αναδεικνύει το ποιος θα αναλάβει τις θέσεις εργασίας που προβλέπονται. Στο πλαίσιο του προγραμματισμού λαμβάνονται υπόψη τα αποτελέσματα της αξιολόγησης της απόδοσης του οργανισμού, συνεκτιμάται το εξωτερικό περιβάλλον και οι προοπτικές εξέλιξης της επιχείρησης, όπως επίσης και οι θέσεις εργασίας που απαιτούνται για το μέλλον. Καθώς παρατηρείται διαρκής αύξηση των προσωπικών και ποιοτικών μεγεθών στο επιχειρηματικό περιβάλλον, όπως και η διαρκής αναζήτηση του νέου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος που λειτουργεί πιεστικά, διατηρώντας παράλληλα τις θεμελιώδεις αξίες (mission statements) των οργανισμών, έχει διαπιστωθεί ότι ο προγραμματισμός των επιχειρήσεων αποτελεί μία από τις πιο μεγάλες προκλήσεις της ΔΑΠ (Fottler & Khatri, 2010).

Η οργάνωση ακολουθεί τη διαδικασία του προγραμματισμού, συμβάλλοντας στην αποτελεσματική διαίρεση του έργου που απαιτείται για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Η οργάνωση αναφέρεται στον τρόπο που η επιχείρηση θα κατανείμει και θα διευθετήσει τους ανθρώπινους και υλικούς πόρους, ώστε να επιτύχει τους στόχους της. Στο πλαίσιο της οργάνωσης λαμβάνει χώρα ο καθορισμός των εργασιών που πρέπει να πραγματοποιηθούν, ο τρόπος συνδυασμού τους με βάση τις θέσεις εργασίας

της επιχείρησης και ο τρόπος που θα συγκεντρωθούν αυτές οι εργασίες εντός της επιχείρησης και ειδικότερα των μονάδων της που αποτελούν την επιχειρησιακή δομή (Σαλαβού & Κυριακίδου, 2010). Μία από τις βασικές αρχές που διέπουν την επιχειρησιακή οργάνωση, είναι οι εργαζόμενοι οι οποίοι πρέπει να έχουν πλήρη γνώση και κατανόηση της δομής της επιχείρησης στην οποία εργάζονται. Η λειτουργία της οργάνωσης επιτελείται μέσω της δημιουργίας ενός οργανογράμματος, στο οποίο παρουσιάζεται η οργανωτική διάρθρωση της εταιρείας, δηλαδή η σχηματική απεικόνιση της, ο εργασιακός καταμερισμός, η εξουσιαστική εκχώρηση στα χαμηλότερα κλιμάκια της διοίκησης και η τμηματοποίηση των λειτουργιών της επιχείρησης. Μέσω του οργανογράμματος παρουσιάζεται ανάγλυφα η εικόνα του επιχειρησιακού κορμού, ώστε ο κάθε εργαζόμενος να γνωρίζει ακριβώς τη θέση του στη διάρθρωση της, τους υφισταμένους και τους προϊσταμένους του και τη θέση που κατέχει σε ιεραρχικό επίπεδο (Gallo et al., 2019).

Μέσω της λειτουργίας της οργάνωσης η επιχείρηση έχει τη δυνατότητα να αξιοποιήσει κατά τον πιο πρόσφορο τρόπο τους υπάρχοντες παραγωγικούς συντελεστές, με συνέπεια την αύξηση της αποτελεσματικότητας του καθενός από αυτούς και τελικά εντέλει την αποτελεσματικότητα της επιχείρησης, ως προς την παραγωγικότητα και την αποδοτικότητα της. Η οργάνωση θεωρείται ένας από τους βασικότερους συντελεστές δράσης της εκάστοτε επιχείρησης γιατί χωρίς αυτή δεν μπορεί να λάβει χώρα ο συνδυασμός των παραγωγικών συντελεστών. Ωστόσο, για να είναι αποτελεσματική η οργάνωση, απαιτείται να λειτουργεί ως ρυθμιστική ενέργεια μέσω της δημιουργίας των καλύτερων δυνατών σχέσεων μεταξύ των εργαζομένων της επιχείρησης, να συμβάλλει στη διάρθρωση των ανθρώπων που αποτελούν το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης, αποσκοπώντας ως επί το πλείστον στην επιχειρησιακή αρμονία και να δημιουργεί τις κατάλληλες σχέσεις επικοινωνίας και συμπεριφοράς, προκειμένου να διαμορφώνονται όσο το δυνατόν καλύτερες και ευνοϊκότερες συνθήκες συνεργασίας για να επιτυγχάνονται οι στόχοι της επιχείρησης (Lussier & Hendon, 2018).

Η αποτελεσματικότητα των επιχειρησιακών δραστηριοτήτων συνδέεται σε σημαντικό βαθμό με το κατά πόσο οι συνεργάτες της επιχείρησης μπορούν να επιτελέσουν αποτελεσματικά το έργο που αναλογεί στον καθέναν από αυτούς, όπως επίσης και τον βαθμό αποτελεσματικότητας των υφιστάμενων, οι οποίοι είναι υπεύθυνοι για τη διαχείριση των ανθρωπογενών και φυσικών πόρων της επιχείρησης. Η στελέχωση συνεπώς αφορά την εξεύρεση των κατάλληλων εργαζομένων, οι οποίοι θα στελεχώσουν τις θέσεις εργασίας στις επιχείρησης. Η στελέχωση της επιχείρησης

αποτελεί βασική λειτουργία της ΔΑΠ, περιλαμβάνοντας το σύνολο των διαδικασιών και των ενεργειών που πρέπει να επιτελεστούν πριν προσληφθεί ο οποιοσδήποτε εργαζόμενος. Αναλυτικότερα η στελέχωση περιλαμβάνει τον προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού, την προσέλκυση εν δυνάμει εργαζομένων προκειμένου να εξευρεθεί το κατάλληλο προσωπικό, όπως επίσης και την επιλογή του προσωπικού (Gallo et al., 2019).

Στο πλαίσιο της στελέχωσης λαμβάνει χώρα η διαίρεση του εκτελούμενου έργου της επιχείρησης, όπως επίσης και ο καθορισμός συγκεκριμένων καθηκόντων για εκτέλεση. Πραγματοποιείται η συστηματοποίηση των θέσεων εργασίας και προσδιορίζονται οι περιγραφές και τα καθήκοντα της κάθε μίας από αυτές. Ωστόσο πρέπει να λεχθεί ότι κατά τη διαδικασία της στελέχωσης δυο ζητήματα που μπορεί να προκύψουν, έχουν ανασταλτικό ρόλο στην ορθή επιτέλεση της συγκεκριμένης λειτουργίας. Η ελλιπής διατύπωση, καθώς επίσης και ο επαρκής προσδιορισμός των ικανοτήτων και των δεξιοτήτων των εργαζομένων που απαιτούνται για την εκάστοτε θέση εργασίας, καθώς επίσης και η κακή εκτίμηση των ικανοτήτων των ατόμων που προσλαμβάνει η επιχείρηση, συμβάλλουν σε πολλές περιπτώσεις στην μη ορθή εφαρμογή της στελέχωσης της επιχείρησης (McGonigal, 2011).

Η διεύθυνση αναφέρεται στην ορθή διοίκηση του ανθρώπινου παράγοντα. Η σπουδαιότητα της διεύθυνσης έγκειται στο ότι μπορεί να επηρεάσει τη γενικότερη συμπεριφορά των εργαζομένων με συνέπεια κάθε εργαζόμενος να διαθέτει την ικανότητα, αλλά και τη διάθεση να εργαστεί αποτελεσματικά, προκειμένου να υλοποιηθούν οι στόχοι της επιχείρησης. Ουσιαστικά μέσω της λειτουργίας της διεύθυνσης, επιδιώκεται η δημιουργία του κατάλληλου εργασιακού περιβάλλοντος, ώστε οι εργαζόμενοι να εργάζονται με απώτερο στόχο την ικανοποίηση των σκοπών της επιχείρησης (Dessler, 2018).

Η λειτουργία της διεύθυνσης δεν συμπυκνώνεται απλώς στην έκδοση οδηγιών και εντολών από την ανώτερη διοίκηση της επιχείρησης προς τους υφισταμένους της, αλλά συνδέεται άμεσα με την αποτελεσματική επικοινωνία μεταξύ των μελών της επιχείρησης. Χωρίς την ορθή λειτουργία της διεύθυνσης, δεν είναι εφικτό να επιτευχθεί η συνεργασία, αλλά και ο συντονισμός των εργαζομένων. Η αναγκαιότητα διαρκούς πληροφόρησης προκειμένου να εκτελεστούν οι βασικές δραστηριότητες της επιχείρησης, η ανάθεση των καθηκόντων, η κατανόηση της επιχειρηματικής στοχοθεσίας και των πολιτικών της επιχείρησης από τους εργαζόμενους, αποτελούν

βασικές πτυχές των αρμοδιοτήτων της διεύθυνσης της επιχείρησης (Lussier & Hendon, 2018).

Ο έλεγχος αναφέρεται στη συστηματική παρακολούθηση του συνόλου των ενεργειών που επιτελούν οι εργαζόμενοι και τα τμήματα της κάθε επιχείρησης, προκειμένου να εξακριβωθούν και να διορθωθούν οι τυχόν αποκλίσεις από την στοχοθεσία της επιχείρησης. Ουσιαστικά πρόκειται για τη λειτουργία η οποία έχει πληροφοριακό χαρακτήρα ως προς την οργανωτική δομή και την οργάνωση των εργασιών που επιτελούνται στα πλαίσια της επιχείρησης, ενώ συνάμα συνδέεται και με την αποτελεσματική παροχή κινήτρων, την εφαρμογή του κατάλληλου ηγετικού στυλ και την ορθολογική λήψη αποφάσεων στο πλαίσιο της επιχείρησης. Ο έλεγχος αναφέρεται σε αυτή τη διαδικασία που επιτελεί η διοίκηση της επιχείρησης, προκειμένου να επαληθευτεί η σύμπτωση των επιτευχθέντων αποτελεσμάτων, με βάση τα προγραμματισμένα πρότυπα. Ο έλεγχος ως διαδικασία δεν είναι ανεξάρτητος από τον προγραμματισμό, καθώς οι δύο αυτές λειτουργίες χαρακτηρίζονται από οργανική διασύνδεση, μιας και τα κριτήρια του ελέγχου είναι άμεσα εξαρτώμενα από τη στοχοθεσία που έχει ορίσει η επιχείρηση κατά τη διαδικασία του προγραμματισμού (Dessler, 2018).

Ο έλεγχος θεωρείται μια ιδιαίτερα σημαντική διαδικασία που πρέπει να επιτελεί κάθε επιχείρηση προκειμένου να διαπιστώσει το βαθμό αποτελεσματικότητάς της, έχοντας ως σημείο αναφοράς τις συγκρίσεις που θα προκύψουν μεταξύ των προγραμματισμένων στόχων και των αναλύσεων των αποτελεσμάτων της, τη διάγνωση των τυχόν προβλημάτων που εντοπίζονται, τα αίτια των πιθανών αποτυχιών, όπως επίσης και την εξεύρεση των κατάλληλων προτάσεων προκειμένου να περιοριστούν τα πιθανά προβλήματα που θα προκύψουν εντός του επιχειρηματικού περιβάλλοντος. Χωρίς τη διενέργεια της λειτουργίας του ελέγχου, καμία επιχείρηση δεν μπορεί να εκτιμήσει τον βαθμό υλοποίησης των επιθυμητών αποτελεσμάτων της, διαδικασία που προκύπτει μέσα από τον καθορισμό των προτύπων, μέσα από τη διενέργεια παρακολουθήσεων αξιολογήσεων και μετρήσεων, της σύγκρισης συμπεριφορών και αλλαγών αποτελεσμάτων με βάση τα πρότυπα της επιχείρησης, της ανάλυσης των αποκλίσεων και τον εντοπισμό των αιτιών τους καθώς επίσης και τις διορθώσεις των πιθανών αποκλίσεων που θα εντοπίσει (Dessler, 2018).

Ο συντονισμός αποτελεί μία ακόμη από τις λειτουργίες της ΔΑΠ, η οποία συμπληρώνει τις προαναφερόμενες, καθώς ουσιαστικά συμβάλλει στην διασύνδεση και στην εναρμόνιση των δραστηριοτήτων και της στοχοθεσίας της καθεμίας από τις

προαναφερόμενες λειτουργίες. Συνεπώς, ο συντονισμός αφορά τη διοίκηση και την οργάνωση της επιχείρησης στο σύνολό της όντας μια διαρκής λειτουργία, που αποσκοπεί στην πραγματοποίηση της στοχοθεσίας της επιχείρησης και στην κατάλληλη και ορθολογική επιτέλεση των προαναφερόμενων λειτουργιών της. Κάθε επιχείρηση θα πρέπει να διακρίνεται από υψηλό συντονισμό, προκειμένου να επιτύχει τα καλύτερα δυνατά αποτελέσματα ως προς τους συντελεστές και τους πόρους που χρησιμοποιεί, ώστε λειτουργία της να είναι όσο το δυνατόν αποδοτικότερη και αποτελεσματικότερη. Ο συνδυασμός της απόδοσης και της αποτελεσματικότητας αποτελούν βασική πτυχή του συντονισμού της επιχείρησης (Lussier & Hendon, 2018).

2.4 Οργανωσιακή Κουλτούρα

Οι περισσότερες επιχειρήσεις είναι μικρές και μεσαίες και πολλές από αυτές δεν διαθέτουν Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού. Έτσι, μία από τις προκλήσεις που αντιμετωπίζουν σήμερα είναι να εφαρμόσουν μια στρατηγική για τη διατήρηση και την προσέλκυση ταλέντων. Για να προσπεράσουν αυτή την δυσκολία, οι επιχειρήσεις πρέπει να επενδύσουν σε πολιτικές επωνυμίας εργοδότη και να γνωρίζουν τους παράγοντες που τις διαφοροποιούν από τις άλλες όταν προσελκύουν υπαλλήλους.

Σύμφωνα με τον Edwards (2017), τα άτομα από τα οποία αποτελείται ένας οργανισμός, θεωρούνται και το μεγαλύτερο πλεονέκτημά του. Καθεμιά από τις επιχειρήσεις πρέπει να στοχεύει στον σχεδιασμό και την ανάπτυξη της καλύτερης οργανωσιακής κουλτούρας που της ταιριάζει περισσότερο και ανταποκρίνεται καλύτερα στις ανάγκες της (Schein, 1986). Παρόλο που ορισμένες εταιρείες είναι ασαφείς σχετικά με την κουλτούρα τους, είναι αναγκαίο να γίνει σαφές ότι με βάση την κουλτούρα, οι εργαζόμενοι προσανατολίζονται ώστε να επιτύχουν τα καθήκοντά τους. Η οργανωσιακή κουλτούρα πρέπει να λειτουργεί αρκετά καλά εντός του οργανισμού, ώστε να θεωρείται έγκυρη και να διδάσκεται στα νέα μέλη, ως ο σωστός τρόπος αντίληψης, σκέψης και αίσθησης για την επιχείρηση (Monteiro et al., 2020).

Σύμφωνα πάλι με τον Schein (1986), τα θεμέλια της οργανωσιακής κουλτούρας έχουν τρεις βασικούς άξονες, τις υποκείμενες υποθέσεις, τα πρότυπα και τις αξίες και τις πρακτικές και την συμπεριφορά που διαμορφώνουν. Αντίστοιχα ο Chiavenato (1999) υποστηρίζει, ότι η οργανωσιακή κουλτούρα είναι ένα συνονθύλευμα συνηθειών και

πεποιθήσεων που μοιράζεται όλο το δυναμικό μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού και που καθορίζεται από κοινούς κανόνες, κοινές αξίες, στάσεις και προσδοκίες.

Ο Daft (2004) προσδιορίζοντας την οργανωσιακή κουλτούρα αναφέρει ότι πρόκειται για το σύνολο από τις αξίες, τις καθοδηγητικές πεποιθήσεις, τις αντίληψεις και τους τρόπους σκέψης, τις οποίες ασπάζονται οι εργαζόμενοι σε μια επιχείρηση ή έναν οργανισμό για τις οποίες διδάσκονται στα πλαίσια τις λειτουργίες του. Παρά το γεγονός ότι όλοι οι εργαζόμενοι συμμετέχουν στην οργανωσιακή κουλτούρα ενός οργανισμού, τις περισσότερες φορές αποτελεί μια διαδικασία που περνά απαρατήρητη. Μόνο στην περίπτωση που η επιχείρηση επιδιώκει την εφαρμογή νέων στρατηγικών ή προγραμμάτων τα οποία αντιβαίνουν στα υπάρχοντα πρότυπα και τις αξίες της κύριας κουλτούρας της, γίνεται κατανοητό το μέγεθος της δύναμης που αυτή μπορεί να έχει στην επιχείρηση ή στον οργανισμό.

Επειδή, όπως προαναφέρθηκε, η προσέλκυση, η επιλογή, η ανάπτυξη και η διατήρηση ταλέντων είναι η πιο καθοριστική δραστηριότητα για έναν οργανισμό, οι διαρκώς μεταβαλλόμενες συνθήκες, σε συνδυασμό με τα ανταγωνιστικά περιβάλλοντα, γεννούν την ανάγκη για ανάπτυξη νέων πρακτικών και στον τομέα της οργανωσιακής κουλτούρας. Για παράδειγμα, η πρόσληψη μπορεί να περιλαμβάνει κατάλογο κινδύνων ενός οργανισμού και η δραστηριότητα ελέγχου προσλήψεων μπορεί να αποκαλύψει την σχετική επίπτωση των κινδύνων ανθρώπινου δυναμικού σε σύγκριση με άλλους, στο στρατηγικό διάγραμμα (Kumar 2017).

Η οργανωσιακή κουλτούρα παρέχει στο ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης την αίσθηση της ύπαρξης μιας οργανωσιακής ταυτότητας, η οποία συνάμα συμβάλει στη δημιουργία ενός είδους δέσμευσης των εργαζομένων με τις αξίες και τις οι πεποιθήσεις της. Στα κυριότερα επιτεύγματα της οργανωσιακής κουλτούρας περιλαμβάνονται η δυνατότητα της επιχείρησης να δημιουργεί και να κοινοποιεί τις σχέσεις των μελών της (εσωτερική ενοποίηση), όπως επίσης να προσαρμόζει το εξωτερικό περιβάλλον της (εξωτερική ενοποίηση). Η εσωτερική ενοποίηση συνδέεται με τη δυνατότητα της επιχείρησης να δημιουργεί και να αναπτύσσει μια συλλογική ταυτότητα μεταξύ των συνόλου των εργαζομένων της, προκειμένου να αναπτύσσεται αποτελεσματική συνεργασία μεταξύ τους. Η εξωτερική ενοποίηση αφορά τον τρόπο που υλοποιούνται οι στόχοι της επιχείρησης, όπως επίσης και η ομαλή συνεργασία της με τα άτομα που συνδέονται με το εξωτερικό περιβάλλον της. Ουσιαστικά η οργανωσιακή κουλτούρα αναφέρεται στον βασικό τρόπο που καθοδηγούνται τα μέλη του οργανισμού, προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι του, όντας συνάμα ο βασικός παράγοντας που

λειτουργεί βοηθητικά για την απομάκρυνση των απαιτήσεων των πελατών της επιχείρησης και του έντονου ανταγωνισμού που υπάρχει στην αγορά εργασίας. Κατά συνέπεια η οργανωσιακή κουλτούρα του οργανισμού συμβάλλει, ώστε αυτός να επιτύχει μια καλύτερη επίδοση (Daft, 2004).

Η οργανωσιακή κουλτούρα από την οποία χαρακτηρίζεται κάθε οργανισμός διαφοροποιείται ως προς τρία διαφορετικά γνωρίσματα της. Το πρώτο χαρακτηριστικό αφορά τη διεύθυνση η οποία καταδεικνύει το δρόμο που ακολουθεί η εκάστοτε επιχείρηση κάτω από το πλαίσιο της κουλτούρας και τις αποφάσεις που καλείται κάθε φορά να λάβει. Το δεύτερο χαρακτηριστικό αναφέρεται στην έκταση και σχετίζεται με το βαθμό διάδοσης της κουλτούρας, το επίπεδο αφομοίωσης της όπως επίσης και η ύπαρξης ή όχι της ενιαίας άποψης της κατάστασης και το κοινό πλαίσιο των αξιών από το οποίο εμφορείται η επιχείρηση. Το τρίτο χαρακτηριστικό συνδέεται με την ένταση της κουλτούρας, η οποία αναφέρεται στην πίεση που αυτή ασκεί στους εργαζομένους της επιχείρησης (Dessler, 2018).

Η οργανωσιακή κουλτούρα διαμορφώνεται με σημείο αναφοράς την αποστολή της επιχείρησης, το ρυθμιστικό πλαίσιο της, τις απαιτήσεις της, την υψηλή ποιότητα της το επίπεδο της αποδοτικότητας της και τον βαθμό εξυπηρέτησης των πελατών της (Μπουραντάς, 2002).

2.5 Δράσεις και Εργαλεία Ανθρώπινου Δυναμικού

Οι οργανισμοί και οι επιχειρήσεις καλούνται να ανταπεξέλθουν στις απαιτητικές και γρήγορες προκλήσεις εξεύρεσης ταλέντων. Ως εκ τούτου, εφαρμόζονται διάφορα πλάνα δράσης, ώστε να εισαχθούν τα απαραίτητα μέσα και οι κατάλληλες μέθοδοι για την καινοτομία νέων εννοιών και τρόπων προσέλκυσης και επιλογής. Κάθε οργανισμός και τα αντίστοιχα τμήματά του Ανθρώπινου Δυναμικού, πρέπει να κατανοήσουν τις προτεραιότητες στις διαδικασίες πρόσληψης, προσδιορίζοντας τις καλύτερες πρακτικές που θα ανταποκρίνονται στις ανάγκες και των νέων γενεών. Κάτι τέτοιο εφαρμόζεται και σήμερα από τις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς που εργάζονται πάνω σε καινοτόμες μεθόδους που αφορούν μεταξύ άλλων και στις προσλήψεις. Η λύση αυτή της νέας εποχής είναι σχεδιασμένη για να ξεπεράσει τα προβλήματα των παραδοσιακών προσεγγίσεων προσέλκυσης και επιλογής, όπως η κρίσιμη πρόβλεψη

προσφοράς και ζήτησης που καθορίζεται από τις δεξιότητες του εν δυνάμει προσωπικού (Kumar, 2017).

Για το σύνολο των ρόλων που καλείται να διαδραματίσει η ΔΑΠ για την επίτευξη όχι μόνο των προαναφερόμενων στόχων, αλλά της συνολικής στοχοθεσίας της πρέπει να βρίσκει ισορροπία στο παρόν και στο μέλλον, εστιάζοντας τόσο στις διαδικασίες της επιχείρησης όσο και στους ανθρώπους (Domínguez-Falcón, Martín-Santana & De Saá-Pérez, 2016). Η προαναφερόμενη ισορροπία θα πρέπει επίσης να επικεντρώνεται και στη σχέση που αναπτύσσεται μεταξύ της επιχειρησιακής πολιτικής και της ΔΑΠ, δύο συνθήκες που σύμφωνα με τους Gallo et al. (2019), συνδέονται όλο και περισσότερο.

Με τον όρο πολιτικές της ΔΑΠ ορίζεται η υιοθέτηση συγκεκριμένων ενεργειών και πρακτικών, που αποσκοπούν να εξασφαλιστούν οι πλεονεκτικές θέσεις και ο συνδυασμός δυνάμεων της επιχείρησης. Η έννοια της πολιτικής στην περίπτωση της ΔΑΠ αναφέρεται στο σύνολο από διοικητικές αποφάσεις και ενέργειες, οι οποίες προσδιορίζουν την μακροχρόνια επίδοση της επιχείρησης, με απώτερο στόχο την επίτευξη των σκοπών της, τη μεγιστοποίηση των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων της και την ελαχιστοποίηση των αδυναμιών της (Domínguez-Falcón, Martín-Santana & De Saá-Pérez, 2016).

Οι πολιτικές που θα εφαρμόσει η εκάστοτε επιχείρηση βασίζονται σε τρεις θεμελιώδεις αρχές οι οποίες είναι οι ακόλουθες (McGonigal, 2011) :

- Η μελέτη των θεμελιωδών επιχειρησιακών χαρακτηριστικών και του επιχειρησιακού περιβάλλοντος, εντός του οποίου λειτουργεί ο εκάστοτε οργανισμός.
- Η στρατηγική της ευθυγράμμισης, δηλαδή η εναρμόνιση των πρακτικών που εφαρμόζει η επιχείρηση, σε σχέση με την επιχειρησιακή στρατηγική της.
- Η επιλογή των κατάλληλων πολιτικών προκειμένου να πραγματοποιηθεί επί του πρακτέου η στρατηγική της ευθυγράμμισης.

Η Στρατηγική Διοίκηση του Ανθρώπινου Δυναμικού (ΣΔΑΔ) (Strategic Human Resources Management), αναφέρεται στο σύνολο από πολιτικές και μεθόδους που χρησιμοποιεί η ΔΑΠ, προκειμένου να δημιουργηθούν οι επαγγελματικές δεξιότητες και οι συμπεριφορές που είναι απαραίτητες για να επιτευχθούν οι στρατηγικοί στόχοι της επιχείρησης. Μέσω της εφαρμογής της ΣΔΑΔ από την ΔΑΠ η επιχείρηση έχει τη δυνατότητα να προβλέπει και αξιολογώντας, να προβαίνει στον προγραμματισμό που

επιθυμεί με βάση τη στοχοθεσία της, αξιοποιώντας με αποδοτικό τρόπο τους διαθέσιμους ανθρώπινους πόρους. Συνάμα αποφεύγει τις αντιδράσεις σε προβλήματα που μπορεί να εμφανιστούν, με συνέπεια να εξασφαλίζει τη διασύνδεση της με τα μελλοντικά επιχειρηματικά σχέδια της. Η ΣΔΑΔ βοηθά επίσης στην επιχείρηση να διατηρεί μια ανοιχτή επικοινωνία και να κοινοποιεί τους εταιρικούς στόχους στο ανθρώπινο δυναμικό της. Συμβάλλει στην καλλιέργεια της κριτικής σκέψης και στη διαρκή αξιολόγηση των πρακτικών που ακολουθεί η επιχείρηση, όπως επίσης εντοπίζει τα χάσματα μεταξύ της παρούσας κατάστασης της επιχείρησης και του μελλοντικού οράματος της.

Όσον αφορά τις πολιτικές που ακολουθεί η ΔΑΠ στο πλαίσιο εφαρμογής της ΣΔΑΔ, αρχικά πρέπει να αναφερθεί η πολιτική των αυτοδιοικούμενων ομάδων. Λαμβάνοντας υπόψη ότι στη σύγχρονη εποχή το επιχειρηματικό περιβάλλον μεταβάλλεται διαρκώς, απαιτείται η κάθε επιχείρηση να μεγιστοποιεί την απόδοσή της, αξιοποιώντας πλήρως τους εργαζομένους της με στόχο την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (McGonigal, 2011). Η δημιουργία ομάδων εργαζομένων, αποτελεί μια πρακτική που συμβάλλει στην αύξηση της απόδοσης τόσο της ατομικής για τον κάθε εργαζόμενο, όσο και της συνολικής για την επιχείρηση. Μέσω της χρήσης των ομάδων, η επιχείρηση μπορεί να αυξήσει την απόδοσή της, καθώς οι ομάδες των εργαζομένων χαρακτηρίζονται από ορισμένα πλεονεκτήματα, σε σύγκριση με τη μεμονωμένη απόδοση του εκάστοτε εργαζόμενου (Stuart-Kotze & Dunn, 2008).

Αναλυτικότερα οι ομάδες εργαζομένων χαρακτηρίζονται από έναν βαθμό αυτονομίας με την επιχείρηση να προσφέρει στα μέλη τους την απαιτούμενη εκπαίδευση και κατάρτιση, για να μπορέσουν να ανταποκριθούν στις υπάρχουσες συνθήκες της επιχείρησης (Perinot, 2016). Σύμφωνα με έρευνες, τα οφέλη που προκύπτουν στην επιχείρηση που προάγει τη θέσπιση ομάδων σχετίζονται με την αύξηση της παραγωγικότητας της, την επικοινωνία και την αποτελεσματική συνεργασία μεταξύ των μελών της, την μεγαλύτερη ευκολία τόσο στη λήψη, όσο και στην υλοποίηση αποφάσεων, την ενίσχυση της δημιουργικότητας και της καινοτομίας. Επίσης έχει διαπιστωθεί ότι αυξάνεται η αφοσίωση των εργαζομένων, όπως επίσης και η επαγγελματική ικανοποίηση τους, ενισχύεται η οργανωτική προσαρμοστικότητα και η ευελιξία τους, βελτιώνονται ζητήματα που συνδέονται με την ποιότητα της επιχείρησης και δημιουργούνται ευέλικτες ιεραρχικές δομές (Recardo & Wade, 1996).

Μια ακόμα πολιτική της ΔΑΠ συνδέεται με τον επανασχεδιασμό της εργασίας. Οι υπεύθυνοι του ανθρώπινου δυναμικού είναι αρμόδιοι να εντοπίζουν και να εφαρμόζουν

τις αλλαγές που χρειάζεται η επιχείρηση, προκειμένου αυτή να επιτύχει τους στόχους της. Οι οργανωσιακές αλλαγές που καλείται να πραγματοποιήσει η ΔΑΠ, μπορεί να είναι ατομικές, αφορώντας για παράδειγμα έναν εργαζόμενο της επιχείρησης, μπορεί να είναι ομαδικές, εστιάζοντας σε ένα τμήμα της επιχείρησης σε μια συγκεκριμένη ομάδα ή μπορεί να αφορούν ολόκληρο τον οργανισμό, όπως για παράδειγμα στην περίπτωση που απαιτείται να μεταβληθούν οι αξίες της επιχείρησης ή η οργανωσιακή κουλτούρα της (Porter et al., 1975). Για την εφαρμογή της εκάστοτε αλλαγής η ΔΑΠ καλείται να εφαρμόσει ένα σύνολο βημάτων που συνδέονται με την αποδέσμευση (unfreezing), με την αλλαγή (changing) και με τη δέσμευση (refreezing) (Schein, 2010). Στο στάδιο της αποδέσμευσης, η ΔΑΠ αποσκοπεί οι εργαζόμενοι να κατανοήσουν ότι οι παλιές συνθήκες που ίσχυαν στην επιχείρηση δεν αποδίδουν για την επίτευξη των στόχων της. Στο στάδιο της αλλαγής, η ΔΑΠ καλείται να καθοδηγήσει ορθά τους εργαζόμενους, προκειμένου να προσανατολιστούν σε μια νέα προσέγγιση που θα τους παρέχει την προοπτική της επιτυχίας. Στο τρίτο στάδιο η ΔΑΠ προσανατολίζει τους εργαζόμενους στην αποδοχή και στην τελική εγκαθίδρυση των αλλαγών που προάγει.

Μία ακόμη από τις βασικές πολιτικές τις ΔΑΠ αποτελεί η στρατολόγηση (selective recruitment). Η ορθή στρατολόγηση στοχεύει στην προσέλκυση υψηλού επιπέδου υποψήφιων εργαζομένων, παρέχοντάς τους την ευκαιρία να εργαστούν στην επιχείρηση. Για την επίτευξη του προαναφερόμενου στόχου θα πρέπει η επιχείρηση να παρέχει το σαφές πλαίσιο πληροφοριών για τις θέσεις εργασίας που προσφέρει, προβαίνοντας είτε στη διαδικασία της εσωτερικής αξιολόγησης (εργαζόμενους που διαθέτει ήδη), είτε της εξωτερικής αξιολόγησης (προσέλκυση νέων εργαζομένων) (Μούζα- Λαζαρίδη, 2013).

Ομοίως στις πολιτικές της ΔΑΠ εντάσσεται και ο προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού. Πρόκειται για μια διαδικασία που ακολουθεί η διοίκηση της εκάστοτε επιχείρησης, με στόχο την εξασφάλιση της σωστής επιλογής των κατάλληλων εργαζομένων στις κατάλληλες θέσεις, οι οποίοι θα συμβάλουν στην επίτευξη στοχοθεσίας της (Ιορδάνογλου, 2008). Ο προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί μια διαδικασία κατά την οποία η ΔΑΠ ορίζει το σκοπό και τους επιμέρους στόχους, διαμορφώνοντας ένα πρόγραμμα προς αυτή την κατεύθυνση και χρησιμοποιώντας το απαιτούμενο κεφάλαιο, τον εξοπλισμό και τους ανθρώπινους πόρους (Lussier & Hendon, 2018). Ο προγραμματισμός συνδέεται τόσο με το χαρακτήρα της επιχείρησης, όσο και με την αποστολή της και βασίζεται στη σχέση

αλληλεξάρτησης που διαμορφώνεται ανάμεσα στις διεργασίες που επιτελεί η επιχείρηση, για την επίτευξη των στόχων της και στην εξυπηρέτηση των βραχυπρόθεσμων ή μακροπρόθεσμων αναγκών της (Hamari & Koivisto, 2014). Κατά τη διαδικασία εφαρμογής του προγραμματισμού η ΔΑΠ προβαίνει στη μελέτη της υφιστάμενης κατάστασης, στη μελέτη της αγοράς εργασίας, των επιχειρηματικών σχεδίων, του εξωτερικού περιβάλλοντος, προβλέπει τις μεταβολές σε επίπεδο ανθρώπινου δυναμικού, σχεδιάζει το απαιτούμενο πρόγραμμα για να καλύψει τις ανάγκες της επιχείρησης, σε συνδυασμό με τους οικονομικούς της πόρους, αξιολογεί τα προγράμματα που εφαρμόζει και προβαίνει στην εφαρμογή διορθωτικών ενεργειών για την επίτευξη των στόχων της (Oke, 2016).

Η ΔΑΠ προκειμένου να εντοπίσει τα κατάλληλα άτομα για την πλήρωση των θέσεων εργασίας που επιθυμεί, προβαίνει στη διαδικασία της προσέλκυσης υποψηφίων. Στόχος κάθε επιχείρησης είναι η προσέλκυση να λαμβάνει χώρα με όσο το δυνατόν μικρότερο κόστος και από άποψη πόρων, αλλά και από άποψη χρόνου. Κομβικό σημείο της συγκεκριμένης πολιτικής της ΔΑΠ αποτελεί η απόφαση της προσέλκυσης υποψηφίων είτε από το εσωτερικό, είτε από το εξωτερικό περιβάλλον της, συνεκτιμώντας ανά περίπτωση τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα της κάθε επιλογής (Elegbe, 2010).

Στις πολιτικές της ΔΑΠ περιλαμβάνεται και η ασφάλεια στην εργασία, η οποία εντάσσεται στο πλαίσιο της ΣΔΑΠ. Η παροχή ασφαλών εργασιακών συνθηκών αποτελείται σημαίνων παράγοντας για πληθώρα λόγων, τόσο για την επιχείρηση, όσο και για το ανθρώπινο δυναμικό της. Όλοι οι εργαζόμενοι σε κάθε επιχείρηση θα πρέπει να αισθάνονται κάποιου είδους ασφάλεια κατά την επιτέλεση της εργασίας τους, η οποία οφείλει να λαμβάνει χώρα μέσα σε ασφαλές και υγιεινό περιβάλλον (McShane & Glinow, 2011). Η ΔΑΠ της εκάστοτε επιχείρησης είναι αρμόδια για την επίτευξη του προαναφερόμενου στόχου, καθώς η ασφάλεια του ανθρώπινου δυναμικού θεωρείται μια από τις πιο σημαντικές λειτουργίες, προκειμένου να αναρτηθεί τόσο η επιχείρηση, όσο και οι εργαζόμενοι. Η ΔΑΠ καλείται σε κάθε περίπτωση να προσδιορίζει τις εργασιακές συνθήκες και τους πιθανούς κινδύνους που μπορεί να προκύψουν για το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης. Θα πρέπει να αναπτύσσει διαδικασίες και προγράμματα προκειμένου να προληφθούν ατυχήματα και να αποφευχθούν βλάβες ως προς την υγεία των εργαζομένων. Να καθοδηγεί τους εργαζόμενους και να τους ενημερώνει για τους δυνητικούς κινδύνους που μπορεί να προκύψουν στο εργασιακό περιβάλλον. Να εφαρμόζει και να συντονίζει εκπαιδευτικά

προγράμματα που αναφέρονται στην υγιεινή και την ασφάλεια των εργαζομένων. (Dessler, 2014). Το ασφαλές και υγιεινό εργασιακό περιβάλλον συμβάλλει στην βράβευση της παραγωγικότητας και της αποδοτικότητας των εργαζομένων και κατ' επέκταση στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης (Berger & Berger, 2010).

Η ΔΑΠ είναι υπεύθυνη επίσης και για την εκπαιδευτική ανάπτυξη των ανθρώπινων πόρων, η οποία αφορά ουσιαστικά την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης. Για την εφαρμογή της συγκεκριμένης πρακτικής, η ΔΑΠ ακολουθεί μια σειρά σταδίων με πρώτο εξ αυτών την καθοδήγηση (Dessler, 2014).

Το Τμήμα των Ανθρώπινων Πόρων της επιχείρησης αναλαμβάνει να καθοδηγήσει και να ενημερώσει τους εργαζόμενους για τις υποχρεώσεις και τα δικαιώματα που έχουν, ενώ σε περίπτωση πρόσληψης νέου εργαζομένου, είναι υπεύθυνο για την υποδοχή και την παρουσίασή του στα υπόλοιπα μέλη της ομάδας με την οποία θα εργάζεται, όπως επίσης και στο σύνολο του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης. Το δεύτερο στάδιο αφορά την εκπαιδευτική διαδικασία μέσω της οποίας ενδυναμώνονται οι δεξιότητες των εργαζομένων. Η εκπαιδευτική διαδικασία αφορά τόσο τους νέους εργαζόμενους, όσο και τους παλαιότερους. Μέσω της προαναφερόμενης επιδιώκεται να αναπτύξουν οι εργαζόμενοι της επιχείρησης δεξιότητες, ώστε να γίνουν πιο αποδοτικοί και παραγωγικοί στην εργασία τους (Τζωρτζάκης & Τζωρτζάκη, 2007).

Επίσης η ΔΑΠ ευθύνεται και για την εφαρμογή των εκπαιδευτικών προγραμμάτων που λαμβάνουν χώρα στην επιχείρηση, τα οποία θα πρέπει να διαχωρίζονται με βάση την εργασιακή εμπειρία των εργαζομένων, σε προγράμματα που αφορούν το άπειρο προσωπικό και σε προγράμματα που αφορούν το έμπειρο προσωπικό. Επίσης η ΔΑΠ ευθύνεται και για το μοντέλο της εκπαιδευτικής διαδικασίας που θα εφαρμόσει η επιχείρηση (McShane & Glinow, 2011). Η ΔΑΠ για να μπορεί να επιτύχει την όσο το δυνατόν πιο αποτελεσματική και αποδοτική εκπαίδευση των εργαζομένων της επιχείρησης, θα πρέπει να χρησιμοποιεί το μοντέλο το οποίο χωρίζεται σε 5 στάδια και περιλαμβάνει την ανάλυση των εκπαιδευτικών αναγκών των εργαζομένων, τη σχεδίαση του εκπαιδευτικού προγράμματος, την ανάπτυξη του εκπαιδευτικού υλικού, την υλοποίηση του εκπαιδευτικού προγράμματος και τέλος την αξιολόγηση του (Dessler, 2014).

Κατανοείται από τα όσα προαναφέρθηκαν ότι το εκάστοτε Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού, είναι αρμόδιο για τις δραστηριότητες που περιλαμβάνονται σε όλο τον κύκλο ζωής της συμμετοχής των εργαζομένων σε έναν οργανισμό. Το Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού κινεί όλες τις διαδικασίες που αφορούν στην δημοσίευση

αγγελιών εργασίας, την ενθάρρυνση των υποψηφίων να υποβάλουν αίτηση, τον έλεγχο και τη συνέντευξη των αιτούντων, όπως και την συνεργασία με τον διευθυντή προσλήψεων για να επιλέξει τον αιτούντα που ταιριάζει καλύτερα στον οργανισμό. Είναι επίσης το κατεξοχήν αρμόδιο τμήμα στην παροχή προσανατολισμού, εκπαίδευσης, αλλά και άλλων δραστηριοτήτων από την στιγμή που θα γίνει κάποια πρόσληψη και μετά. Επίσης συντονίζει τα οφέλη, ενθαρρύνει την διατήρηση των εργαζομένων, υποστηρίζει την διαδικασία αξιολόγησης της απόδοσης και επιβλέπει την διαδικασία εξόδου για συνταξιούχους ή απολυμένους υπαλλήλους (Bina & Mullins, 2021).

Ωστόσο, πρέπει να λεχθεί ότι η ΔΑΠ έρχεται αντιμέτωπη με πληθώρα προκλήσεων στο πλαίσιο της επιχείρησης, καθώς καλείται να διαχειρίζεται τις σχέσεις των ανθρώπων πολυεπίπεδα, κάτι που είναι ένα περίπλοκο ζήτημα, καθώς δεν είναι πάντα εύκολο ή εφικτό να προβλεφθεί η ανθρώπινη συμπεριφορά. Οι κορυφαίοι οργανισμοί με σημείο αναφοράς τη ΔΑΠ είναι σε θέση να προσελκύουν, να επιλέγουν και να διατηρούν υπαλλήλους που ταιριάζουν απόλυτα στον οργανισμό. Το μοντέλο έλξης-επιλογής, βασίζεται σε μια αλληλεπίδραση ενός μοντέλου που υποδηλώνει ότι όχι μόνο τα περιβάλλοντα αλλάζουν την συμπεριφορά των ανθρώπων, αλλά και το αντίθετο, δηλαδή τα άτομα δηλαδή είναι σε θέση να αλλάξουν το περιβάλλον (Bina & Mullins, 2021).

Το μοντέλο είναι χρήσιμο για τη χρήση της παιχνιδοποίησης στη ΔΑΠ, επειδή ένας οργανισμός μπορεί να αναλύσει τις αξίες, τα κίνητρα και τα χαρακτηριστικά των εργαζομένων και εν συνεχεία να εξετάσει την δομή και την κουλτούρα του οργανισμού για να καθορίσει την οργανωσιακή αποτελεσματικότητα. Η παιχνιδοποίηση είναι μια τεχνική που επιτρέπει στους οργανισμούς και στις επιχειρήσεις να επιτύχουν αυτή την συνάφεια μεταξύ της ατομικής αποτελεσματικότητας και των οργανωτικών στόχων τους (Walls, 2021).

2.6 Στρατηγικός Σχεδιασμός – Προσέλκυση & Επιλογή Ταλέντων

Αναφορικά με τις προσλήψεις των καταλληλότερων ταλέντων σε σωστό χρόνο και τόπο, παρά το γεγονός ότι φαίνεται ως κάτι απλό και εύκολο, απαιτεί ωστόσο δεξιότητες και ειδικότερα απαιτεί την εφαρμογή του καταλληλότερου στρατηγικού σχεδιασμού. Η κατανόηση της αγοράς εργασίας και των παραγόντων που καθορίζουν τις σχετικές πτυχές της είναι το κλειδί για τις πιο στρατηγικές διαδικασίες προσέλκυσης

και επιλογής. Βάσει αυτών των δεδομένων, όταν προκύψει μια θέση εργασίας, οι αρμόδιοι του Τμήματος Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού καλούνται να καλύψουν την ανάγκη αυτή (Kumar, 2017).

Η δημιουργία μιας κουλτούρας στρατηγικής πολιτικής που προσανατολίζεται γύρω από τις προσλήψεις, η οποία μπορεί να κάνει ολόκληρο τον οργανισμό να προχωρήσει πιο γρήγορα προς την επίτευξη των στρατηγικών του στόχων, αναφέρεται στις διαδικασίες, τα συστήματα, τις συμπεριφορές και την απόδοση ενός οργανισμού - όχι μόνο της ομάδας που σχεδιάζει τον στρατηγικό σχεδιασμό - καθώς σχετίζεται με την προσέλκυση, την επιλογή και την πρόσληψη ταλέντων. Ο παράγοντας που μπορεί να επηρεάσει αρκετά την πρόσληψη, είναι η κατανόηση μεταξύ των εργαζομένων, στελεχών και διευθυντών, ότι η καλή ποιότητα πρόσληψης είναι απαραίτητη για να «κινηθεί η βελόνα» του επιχειρηματικού επιτεύγματος (Monteiro, et al., 2020).

Η κάθε επιχείρηση αποσκοπεί όχι να δελεάσει το σύνολο των εργαζομένων της, αλλά να διατηρήσει αυτούς οι οποίοι ουσιαστικά υπεραποδίδουν ή κατέχουν θέσεις-κλειδιά στην επιχείρηση, προκειμένου αυτή να διατηρήσει την ανταγωνιστικότητά της. Η προσέλκυση και η διατήρηση των ταλέντων σε μια επιχείρηση θεωρούνται πρωτεύουσας σημασίας, καθώς η απώλειά τους μπορεί να επηρεάσει αρνητικά την παραγωγικότητα της, όπως επίσης και να επιφέρει σημαντικό κόστος αντικατάστασης, τόσο από άποψη οικονομικών πόρων, όσο και από άποψη χρόνου, καθώς μεσολαβεί ένα σημαντικό χρονικό διάστημα έως ότου ο νέος εργαζόμενος προσαρμοστεί στα πλαίσια της επιχείρησης (McShane & Glinow, 2011). Συνάμα η απώλεια ταλέντων περιορίζει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που διατηρεί η επιχείρηση έναντι των ανταγωνιστριών επιχειρήσεων, όπως επίσης επηρεάζει και το υπόλοιπο ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης, ειδικότερα ως προς το ηθικό τους. Συνάμα η αποχώρηση ικανών και αποδοτικών υπαλλήλων από μια επιχείρηση είτε αυτή είναι μεγάλη, είτε είναι μικρή, μπορεί να προκαλέσει τη δυσαρέσκεια των πελατών της (Armstrong, 2016).

Υπάρχουν αρκετοί παράγοντες που επηρεάζουν την διατήρηση των ταλέντων σε μια επιχείρηση όπως είναι για παράδειγμα η εταιρική εικόνα, ο τρόπος που η επιχείρηση προσελκύει, επιλέγει και αναπτύσσει το ανθρώπινο δυναμικό της, ο τρόπος που ασκείται η ηγεσία και αναγνωρίζεται η αποδοτικότητα και η ανταμοιβή των εργαζομένων της (Armstrong, 2016).

Κάθε επιχείρηση προκειμένου να κατανοήσει τη σπουδαιότητα της σημασίας διατήρησης των ταλέντων της, πρέπει να προβαίνει στον προσδιορισμό της σημασίας

των θέσεων και των ανθρώπων-κλειδιών όπως επίσης να προβαίνει σε μια ανάλυση των κινδύνων σε περίπτωση που οι εργαζόμενοι της φύγουν από αυτή (Schuler & Jackson 2010).

Η διαδικασία επιλογής των εργαζομένων θεωρείται ζωτικής σημασίας προκειμένου η επιχείρηση να αποκτήσει ένα ικανό και ανταγωνιστικό εργατικό δυναμικό. Μέσα από την επιτυχημένη επιλογή των εργαζομένων, η επιχείρηση μπορεί να αναπτύξει μια μελλοντική ομάδα ταλέντων, οι οποίοι θα μπορούν να της εξασφαλίσουν την επιτυχία της (Berger & Berger 2004).

2.7 Η Ιστορία της Παιγνιδοποίησης

Ο όρος «παιγνιδοποίηση» (παιγνιδιοποίηση απέκτησε για πρώτη φορά ευρεία χρήση το 2010, ως μια πιο συγκεκριμένη έννοια, που αναφέρεται στην ενσωμάτωση πτυχών κοινωνικής/ανταμοιβής των παιχνιδιών στο λογισμικό εταιρειών (Shannon, 2022). Ορισμένες επιχειρήσεις άρχισαν να δημιουργούν πλατφόρμες παιχνιδιών και να χρησιμοποιούν στοιχεία παιχνιδιού στις πρωτοβουλίες marketing τους.

Πιο συγκεκριμένα, το 1896 στην εταιρεία S&H Green Stamps - οι υπεύθυνοι πωλούσαν γραμματόσημα σε λιανοπωλητές που τα χρησιμοποιούσαν για να ανταμείψουν τους τακτικούς πελάτες. Το 1973 αναγνωρίστηκε η δύναμη των παιχνιδιών στην προσέλκυση υπαλλήλων με την μελέτη του Coonradt «The Game of Work» που πρότεινε ότι η διασκέδαση και τα παιχνίδια μπορεί να είναι η απάντηση στο ακανθώδες πρόβλημα της δέσμευσης των εργαζομένων. Το 1978 οι Trubshaw και Bartle με το “The Birth of Social Video Games” ανέπτυξαν το "MUD1", το πρώτο παιχνίδι Dungeon για πολλούς χρήστες που τυροδότησε το κοινωνικό διαδικτυακό gaming. Το 1982 ερευνητές δημοσιεύουν άρθρα που σκιαγράφησαν τι θα μπορούσε να μάθει κανείς από τα παιχνίδια στον υπολογιστή και να εφαρμοστεί σε άλλους τομείς, αναγνωρίζοντας τις δυνατότητες του gaming με τα παιχνίδια υπολογιστών που επιδεικνύουν εγγενείς ικανότητες να προσελκύουν τους χρήστες (Shannon, 2022).

Για την επόμενη δεκαετία διατέθηκαν προγράμματα επιβραβεύσεων πελατών από ολοένα και περισσότερες εταιρείες και οργανισμούς, ώσπου το 1996 ο Richard Bartle δημοσίευσε το "Who Plays MUAs" που διαχώριζε τους παίκτες βιντεοπαιχνιδιών σε τέσσερις τύπους παικτών, με βάση τον τρόπο με τον οποίο διαφορετικοί άνθρωποι προσεγγίζουν το παιχνίδι. Αυτό το μοντέλο έγινε ο ακρογωνιαίος λίθος πολλών

πρωτοβουλιών gamification. Το 2005 ο Rajat Paharia προέβη στη δημιουργία του “Bunchball” της πρώτης πλατφόρμας παιχνιδιοποίησης, η οποία στόχευε να ενισχύσει τη δέσμευση των χρηστών στους ιστοχώρους, εντάσσοντας στοιχεία που υπήρχαν σε παιχνίδια (Christians, 2018).

Μερικά χρόνια αργότερα το 2009 βγήκαν στην κυκλοφορία φορητές συσκευές όπως για παράδειγμα η εφαρμογή Foursquare, η οποία πλέον ονομάζεται «Swarm», που έκανε χρήση στοιχείων παιχνιδιοποίησης, στοχεύοντας να προσελκύσει χρήστες, ώστε να πραγματοποιήσουν όσο το δυνατόν περισσότερα «Check in», από διαφορετικές τοποθεσίες, για να συλλέγουν πόντους και σήματα (Kim, 2015).

Από το 2010 και μετά προέκυψαν όλο και περισσότερες εταιρείες και οργανισμοί που ενέτασσαν σύστημα πόντων στους ιστοτόπους τους, με στόχο να αυξάνουν την αφοσίωση των χρηστών κατά 70%, ενώ μέχρι το 2014 το 70% των παγκόσμιων οργανισμών έχουν τουλάχιστον μία gamified εφαρμογή και 9 στις 10 εταιρείες ανέφεραν ότι οι προσπάθειές τους για gamification ήταν επιτυχείς. Αξίζει να λεχθεί ότι το 2011 ο όρος παιχνιδιοποίηση εντάχθηκε στο Oxford English Dictionary ως η λέξη της χρονιάς (Richter et al., 2015). Το 2018, το gamification είχε την υπερδιπλάσια προβλεπόμενη αγοραία αξία από αυτή του 2016, αγγίζοντας την αξία των 5,500.000.000 δολαρίων.

Προοδευτικά διαφάνηκε ότι η παιχνιδιοποίηση έχει αποτελέσει χρήσιμο εργαλείο για την μέτρηση βασικών προγνωστικών της απόδοσης της εργασίας, συμπεριλαμβανομένης της γενικής ικανότητας ή της ευφυΐας και της γνώσης που σχετίζεται με τη θέση και τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας των εργαζομένων, (Walls, 2021).

Μια πρόσφατη ανασκόπηση σχετικά με τη σύνδεση μεταξύ τεχνολογίας και διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, επικεντρώθηκε σε βασικές προόδους που συνδέουν τους δύο τομείς, συμπεριλαμβανομένης της ψηφιακής συνέντευξης και της ανάλυσης φωνής και κοινωνικών μέσων. Οι συγγραφείς περιγράφουν πώς η παιχνιδιοποίηση αντικαθιστά τις παραδοσιακές μεθόδους που εφαρμόζονταν τις προηγούμενες δεκαετίες και αξιολογεί επίσης τους συμβατικούς τομείς αρμοδιότητας. Η παιχνιδιοποίηση μπορεί να ενισχύσει τις παραδοσιακές μεθόδους αυτοαναφοράς, τα τεστ νοημοσύνης και τις δοκιμές κρίσης κατάστασης, μέσω της συμπερίληψης στοιχείων που μοιάζουν με παιχνίδια. Παράλληλα με την εξέλιξη της τεχνολογίας, ανακαλύφθηκαν πολλά ψηφιακά εργαλεία που επιτρέπουν στους υπεύθυνους

πρόσληψης να βελτιώσουν την διαδικασία επιλογής, όντας ελκυστικά λόγω του μεγάλου αριθμού ανθρώπων που παίζουν βιντεοπαιχνίδια (Walls, 2021).

2.8 Η Χρήση της Παιχνιδοποίησης από το Ανθρώπινο Δυναμικό

Στην ψηφιακή εποχή, η παιχνιδοποίηση στη ΔΑΠ γίνεται όλο και πιο δημοφιλής, χρησιμοποιούμενη ευρέως. Η παιχνιδοποίηση αναφέρεται στην χρήση αρχών και τεχνικών παιχνιδιού σε μη παιγνιώδεις καταστάσεις (Detering, Khaled & Nacke, 2011). Το νέο παράδειγμα παιχνιδοποίησης που εστιάζει στο ανθρώπινο δυναμικό, θέλει τους εργαζομένους να έχουν εγγενή κίνητρα, προσφέροντας τους πολλές δυνατότητες αντιμετώπισης αυτού του εγγενούς κινήτρου (Ahmed & Sutton, 2017). Η θεωρία μάλιστα της ΔΑΠ αναγνωρίζει την τεχνική της παιχνιδοποίησης ως κορυφαία τάση (Armstrong & Landers, 2016).

Υπάρχει μια ποικιλία τρόπων με τους οποίους η έννοια της παιχνιδοποίησης μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την πιο αποτελεσματική ΔΑΠ, εστιάζοντας στην παροχή ψυχαγωγίας και απόλαυσης στα άτομα, για να αυξήσουν τα κίνητρα και την ατομική αποτελεσματικότητα (Walls, 2021). Η χρήση της παιχνιδοποίησης μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την προσέλκυση, επιλογή, εκπαίδευση, ανάπτυξη, συμμετοχή και διατήρηση ταλαντούχων υπαλλήλων στην περίπτωση της ΔΑΠ. Ο στόχος του οργανισμού μέσω της παιχνιδοποίησης είναι να στρατολογήσει άτομα που θα έχουν ξεκάθαρο προσανατολισμό. Έως πρόσφατα οι επιχειρήσεις βασίζονταν σε μια σειρά εργαλείων επιλογής, συμπεριλαμβανομένων γνωστικών ικανοτήτων και τεστ προσωπικότητας, για να καθορίσουν ποιοι εργαζόμενοι θα επιλεγθούν για βασικές θέσεις εργασίας. Ωστόσο, μέσω της τεχνολογικής προόδου, οι επιχειρήσεις είναι σε θέση να χρησιμοποιήσουν τις πληροφορίες που είναι διαθέσιμες σε απευθείας σύνδεση (Walls, 2021).

Η έννοια της παιχνιδοποίησης είναι αποσυνδεδεμένη από το gaming, καθώς εφαρμόζεται και εκτελείται, προκειμένου να προσελκύσει την προσοχή του ανθρώπινου δυναμικού, καλύπτοντας παράλληλα τις ανάγκες του και προσαρμόζοντας τις στους επιχειρηματικούς στόχους, τόσο των ίδιων των εργαζομένων, όσο και της επιχείρησης. Η παιχνιδοποίηση δηλαδή, προσπαθεί να εναρμονίζεται με τις αντιλήψεις των πελατών σε όλες τις δραστηριότητες μάρκετινγκ, ενώ ταυτόχρονα επικεντρώνεται στους εργαζόμενους της εταιρείας, σε διαδικασίες ανθρώπινου δυναμικού (Vardarlier, 2021). Ουσιαστικά η επιχείρηση προσπαθεί να παρέχει κίνητρα σε εργαζόμενους και

πελάτες της, μετατρέποντας τις μέχρι πρότινος παραδοσιακές διαδικασίες σε πιο ελκυστικές καθώς πλέον μοιάζουν με παιχνίδια (Burke, 2014).

Προς την προαναφερόμενη κατεύθυνση έχει συμβάλει η τεχνολογική εξέλιξη, ειδικότερα τα τελευταία χρόνια, η οποία έχει οδηγήσει τις επιχειρήσεις και ειδικότερα τα τμήματα των ΔΑΠ να αναπτύξουν παιχνιδοποιημένα περιβάλλοντα με απώτερο στόχο αυτά να αποτελέσουν συστήματα επιλογής προσωπικού. Ειδικότερα τα τελευταία 10 χρόνια οι προσλήψεις με στοιχεία παιχνιδοποίησης έχουν λάβει την ονομασία παιχνιδοποιημένες προσλήψεις .

Στο πλαίσιο εφαρμογής πολιτικών που αποσκοπούν στην προσέγγιση ταλέντων στις θέσεις εργασίας, επιδιώκει να βελτιώνει διαρκώς τις πρακτικές που χρησιμοποιεί. Η παιχνιδοποίηση χρησιμοποιείται με επιτυχία από τις επιχειρήσεις όχι μόνο ως προς την προσέγγιση και την επιλογή ανθρώπινου δυναμικού, αλλά και ως προς την εξεύρεση πελατών. Με την ένταξη των αρχών των παιχνιδιών στη διαδικασία της προσέλκυσης, προάγεται η δημιουργία ενός μείγματος ψυχαγωγίας, το οποίο ενδυναμώνει την ευαισθητοποίηση των χρηστών, όσον αφορά την οργανωσιακή εικόνα της εκάστοτε επιχείρησης (Chow & Chapman, 2013).

2.9 Παιχνιδοποίηση στον Χώρο Εργασίας και οι Στόχοι της

Όπως προαναφέρθηκε, η έννοια της παιχνιδοποίησης είναι μια ιδέα με ιδιαίτερο ενδιαφέρον, καθώς περιλαμβάνει πολυεπιστημονικές πτυχές που εναρμονίζονται και συνυπάρχουν, ώστε να παρέχονται γνώσεις στο σύνολο του εργατικού δυναμικού, αλλά και να εφαρμόζονται αξιολογήσεις πολιτικών και προτύπων, όπως και αξιολόγηση των εργαζομένων με βάση διάφορες παραμέτρους (Perinot, 2016). Είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι η παιχνιδοποίηση περιλαμβάνει μεθόδους που δεν περιορίζονται στο εσωτερικό ενός οργανισμού, αλλά αναπτύσσεται μέσα από προϊόντα και υπηρεσίες, με στόχο την καλύτερη δυνατή απόδοση και βελτίωση του ανθρώπινου δυναμικού (Walker, Feild, Giles, Bernerth & Short, 2011). Με δεδομένο ότι οι διάφορες δράσεις του Τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού είναι πιο διεκπεραιωτικές και περιέχονται σε όλες τις μορφές επιχειρήσεων, η παιχνιδοποίηση εφαρμόζεται σε διάφορα επίπεδα ενός οργανισμού, με κατεύθυνση από το χαμηλότερο επίπεδο έως την ανώτατη διοίκηση. Είναι ένα εργαλείο που έχει διάφορες επιπτώσεις που δεν αφορούν μόνο τις λειτουργίες πρόσληψης και επιλογής, αλλά ακόμη συνδέεται με κίνητρα,

αποζημίωση, ανάπτυξη, εφαρμογή πολιτικής, κατάρτιση. Επίσης συμβάλλει στην δημιουργία κριτικών απόδοσης σε τριμηνιαία, εξαμηνιαία ή ετήσια βάση (Bhalla, 2020).

Ενώ ένα μεγάλο μέρος του εν δυνάμει κοινού κάνει ακόμα προσπάθεια να κατανοήσει την έννοια, γίνεται σαφές ότι η παιχνιδοποίηση έχει μεγάλο αντίκτυπο στην καθημερινή εργασία και έχει τεράστια δύναμη, καθώς επηρεάζει την συμπεριφορά των εργαζομένων (Ahmed & Sutton, 2017). Η παιχνιδοποίηση στην περίπτωση της ΔΑΠ έχει προκαλέσει μεγάλη προσοχή για τη συμμετοχή των εργαζομένων σε δραστηριότητες που σχετίζονται με το ανθρώπινο δυναμικό στην ολότητά του, καθώς και σε όλες τις λειτουργίες του (Agarwal, 2019).

Η παιχνιδοποίηση στην περίπτωση της ΔΑΠ εμπλέκει τους υπαλλήλους με διαφορετικούς τρόπους, διαθέτοντας μηχανισμούς αναγνώρισης (ενθάρρυνσης ατομικής προόδου), ανατροφοδότησης, διασκέδασης και συνεργασίας. Η εφαρμογή της στον εργασιακό χώρο, παροτρύνει επίσης την καλλιέργεια της εκάστοτε εταιρικής κουλτούρας, ώστε να διατηρεί τους υπαλλήλους που είναι πολύτιμοι για τον οργανισμό (Walker et al., 2011). Οι αφοσιωμένοι πελάτες και όσοι αισθάνονται ότι αποτελούν αναπόσπαστο μέρος της ομάδας της επιχείρησης είναι και αυτοί που παραμένουν στο εργατικό δυναμικό της (Herranz & Colomo-Palacios, 2014).

Σε ό,τι αφορά πιο συγκεκριμένα στην διαχείριση ταλέντων και στον τρόπο με τον οποίο μπορεί το Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού να χρησιμοποιήσει την παιχνιδοποίηση για τον σκοπό αυτό, είναι την τελευταία δεκαετία κοινώς αποδεκτό, ότι παρά το γεγονός ότι πολλές εταιρείες δεν έχουν κατανοήσει πλήρως ακόμη τα οφέλη που μπορεί να έχει η αναπαραγωγή παιχνιδιών στην επιχείρησή τους, αυτή φαίνεται να παρέχει πολλές ευεργετικές πτυχές που μπορούν να βελτιώσουν κάθε χώρο εργασίας (Laumer, Eckhardt & Weitzel, 2012). Η απόκτηση ταλέντων για μία επιχείρηση μπορεί να βελτιωθεί σε μεγάλο βαθμό, μετατρέποντας την διαδικασία πρόσληψης σε μια παιγνιοποιημένη εμπειρία (Dessureault, 2019). Όταν μια εταιρεία ανταμείβει τους υποψήφιους εργαζομένους με αναγνώρισεις ή απτά προνόμια κατά την ολοκλήρωση κάθε βήματος από την αίτηση μέχρι την ημερομηνία πρόσληψης τους, αυτό όχι μόνο προσελκύει περισσότερους καταρτισμένους αιτούντες από την αρχή, αλλά αυξάνει επίσης και την αποτελεσματικότητα της διαδικασίας ενσωμάτωσης των εργαζομένων στην επιχείρηση (Agarwal, 2019).

Όπως ακριβώς λειτουργεί η προσφορά ανταμοιβών σε νέους προσληφθέντες που τους δίνει κίνητρα να ολοκληρώσουν περισσότερα βήματα εντός της εταιρείας, έτσι και η

εφαρμογή της παιχνιδοποίησης, παρακινεί τους εργαζομένους, να επιτύχουν περισσότερα από την θέση εργασίας τους (Armstrong και Landers, 2018). Όταν το ανθρώπινο δυναμικό επιβραβεύει κορυφαίους υπαλλήλους προσλήψεων και δίνει κίνητρα σε υπαλλήλους που αναφέρονται σε κορυφαίους υποψηφίους, αυτοί οι υπάλληλοι θα είναι περισσότερο πρόθυμοι να αναλάβουν πιο ενεργούς ρόλους, ώστε η επιχείρηση να αποκτήσει περισσότερα talέντα στο ανθρώπινο δυναμικό της (Hamari & Koivisto, 2014). Η όσο το δυνατόν υψηλότερη συμμετοχή άλλων εργαζομένων στη διαδικασία απόκτησης ταλέντων, λειτουργεί ανακουφιστικά της πίεσης που υφίσταται το Τμήμα του Ανθρώπινου Δυναμικού της Επιχείρησης, όταν κάνει χρήση της παιχνιδοποίησης στη στρατολόγηση νέων εργαζομένων (Algashami et al., 2017).

Όπως προαναφέρθηκε, το ανθρώπινο δυναμικό δύναται να αξιοποιήσει την παιχνιδοποίηση στην μάθηση και την ανάπτυξη, αλλά και δέσμευση των εργαζομένων (Ahmed & Sutton, 2017). Οι οργανισμοί και οι εταιρείες που εφαρμόζουν την τεχνική χρησιμοποιούν δύο κύριες μεθόδους, είτε αξιοποιώντας τεχνικές που προσελκύουν τον χρήστη να εισέλθει στο πρόγραμμα και να συνεχίσει να καλλιεργεί δεξιότητές του σε όλη τη διάρκεια της σταδιοδρομίας του, είτε εκείνες που εμπλέκουν τον εκπαιδευόμενο στην συγκεκριμένη διαδικασία ανάπτυξης, μέχρι να εκπληρώσει τα κριτήρια πιστοποίησης (Buil et al., 2019).

Εάν οι οργανισμοί θέλουν οι εργαζόμενοι να οικοδομήσουν την ψηφιακή τους νοοτροπία, δεν θα επιτευχθεί αυτό απλώς με την ολοκλήρωση ενός μαθήματος. Η αλλαγή στη νοοτροπία των εργαζομένων θα είναι αποτέλεσμα μιας σειράς ενεργειών που λαμβάνουν χώρα στο πλαίσιο της καθημερινής εργασίας τους (Jorge and Sutton, 2016; Agarwal, 2019). Οι υπεύθυνοι του Ανθρώπινου Δυναμικού εν συνεχεία μπορούν να αξιολογούν τις καλύτερες επιδόσεις των εργαζομένων και να εκτελούν μελέτες συσχέτισης μεταξύ των ενεργειών των εργαζομένων και των αποτελεσμάτων που παράγονται (Sarangi & Shah, 2015).

Αναφορικά με τον τρόπο που το Τμήμα του Ανθρώπινου Δυναμικού της επιχείρησης μπορεί να χρησιμοποιήσει την παιχνιδοποίηση στην διαδικασία της προσέλκυσης και επιλογής, αυτή, μπορεί να ενσωματωθεί στη διαδικασία πρόσληψης και επιλογής που καλύπτει κουίζ σχετικά με προκλήσεις του κλάδου ή αναζητήσεις που συνδέονται με εταιρείες, κουίζ συμπεριφοράς (Deterding et al., 2011). Επίσης δύναται να εξατομικεύσει και να προσθέσει διασκεδαστικά στοιχεία σε όλη την διαδικασία της πρόσληψης, που πολλές φορές τείνει να γίνει “βαρετή”, όπως επίσης να ενθαρρύνει τον

υποψήφιο να συνεργαστεί με τον οργανισμό, παρέχοντας ένα περιβάλλον προσομοίωσης εργασίας, όπου οι υπεύθυνοι προσλήψεων ελέγχουν επίσης τις ικανότητες, την δημιουργική σκέψη και τις ικανότητες επίλυσης προβλημάτων των όλων των υποψηφίων (Ahmed & Sutton, 2017).

Η παιχνιδοποίηση έχει χρησιμοποιηθεί για να περιγράψει δύο επιπλέον έννοιες, τη δημιουργία ή τη χρήση ενός παιχνιδιού για οποιοδήποτε πλαίσιο ή/και στόχο εκτός ψυχαγωγίας και δεύτερον την μετατροπή ενός υπάρχοντος συστήματος σε παιχνίδι (Kumar and Raghavendran, 2015). Σε αυτές τις περιπτώσεις, τα παιχνίδια είτε εισάγονται σε κάποιο ήδη υπάρχον σύστημα της επιχείρησης, αντικαθιστούν ή αυξάνουν υπάρχουσες δομές, είτε το σύστημα μετατρέπεται σε παιχνίδι (Karr, 2012). Αξίζει να λεχθεί ότι ερευνητικά έχει διαπιστωθεί ότι υπάρχουν ακόμη ασαφή ζητήματα που συνδέονται με την παιχνιδοποίηση, συμπεριλαμβανομένης της διάκρισής της από το “pointification” και αναγνωρίζοντας ότι η δημιουργία ενός παιχνιδιού δεν είναι εύκολη υπόθεση. Η μη δόκιμη χρήση του όρου “gamification” εμποδίζει τις προσπάθειες να αποδοθεί ένας καθολικός ορισμός στην έννοια της παιχνιδοποίησης, ενώ ταυτόχρονα καταδεικνύει την πολυπλοκότητα του όρου. Συνάμα εγείρονται ερωτήματα σχετικά με τις πραγματικές διαφορές μεταξύ gamification και παιχνιδιών (που μελετώνται και σε επόμενη ενότητα) και περιπλέκει τον τρόπο με τον οποίο διαχωρίζονται τα όρια μεταξύ συστημάτων που ενσωματώνουν ορισμένες πτυχές παιχνιδιών και συστημάτων που είναι ή χρησιμοποιούν ολοκληρωμένα παιχνίδια (Seaborn & Fels, 2015).

Η χρήση της παιχνιδοποίησης στοχεύει στο ανθρώπινο δυναμικό και πιο συγκεκριμένα στο να προσελκύσει, να εκπαιδεύσει, να διευρύνει, να εμπλέκει και να διατηρήσει εργαζομένους και μάλιστα υψηλών προδιαγραφών (Liu et al., 2018). Οι οργανισμοί προσέλκυσης διερευνούν συνεχώς τις νέες προοπτικές που έχουν στη διάθεση τους, προκειμένου να ταιριάζουν τους ρόλους εργασίας ή τα προφίλ με τους υπαλλήλους που διαθέτουν τις σχετικές δεξιότητες και ικανότητες. Ωστόσο, λιγότεροι οργανισμοί έχουν σχεδιάσει τακτικές στρατολόγησης και επιλογής για να εντοπίσουν και να επιλέξουν τρόπους που θα κρατήσουν αμείωτο το ενδιαφέρον των υπαλλήλων τους (Hamari & Koivisto, 2015).

Η παιχνιδοποίηση, είναι μια έννοια στο περιβάλλον μιας επιχείρησης που ουσιαστικά μπορεί να αυξήσει τη δέσμευση των εργαζομένων της, προβάλλοντας την εργασιακή εμπειρία ως διασκεδαστική και διαισθητική, καθώς η επίδραση της συνιστώσας του παιχνιδιού στο εσωτερικό περιβάλλον μιας εργασίας μπορεί να επιφέρει σαν

αποτέλεσμα ακόμα και την ενίσχυση της συμμετοχής και της ομαδικής εργασίας σε διατομεακό επίπεδο, δεδομένου ότι αυτές είναι οι ζωτικές πτυχές της επιχείρησης (Ferrell & Carpenter, 2016; Marache-Francisco and Brangier, 2015).

Σύμφωνα μάλιστα με τον Kapp (2012), η παιχνιδοποίηση μπορεί να επηρεάσει όλες τις ηλικίες των ατόμων και μπορεί να προσελκύσει και να παρακινήσει τους εργαζομένους, να συνεχίσουν να ασχολούνται με την εργασία τους, ώστε να ενισχύσουν τη μεταξύ τους συνεργασία, με αποτέλεσμα την ανάπτυξη πιο θεμελιωμένων συνδέσεων (Mekler et al., 2015). Αρκετές εταιρείες χρησιμοποιούν την μέθοδο της παιχνιδοποίησης, στοχεύοντας να βελτιώσουν το επίπεδο του εργατικού δυναμικού τους, να αναβαθμίσουν τις ικανότητες των εργαζομένων, να ξεδιαλύνουν τα μπερδεμένα ζητήματα που μπορεί να προκύπτουν στο εργασιακό περιβάλλον και να αξιοποιήσουν τις νέες δεξιότητες του ανθρώπινου δυναμικού τους, επιτρέποντας παράλληλα την ευθυγράμμιση του οράματος και του σχεδίου της επιχείρησης και των υπαλλήλων τους, το οποίο αντικατοπτρίζεται από τη συμπεριφορά τους (Simpson & Jenkins, 2015).

Στην προαναφερόμενη αντίληψη βασίζεται και η χρήση της παιχνιδοποιημένης εμπειρίας (Gamified Experience), η οποία ωθεί τις επιχειρήσεις να υιοθετήσουν αυτό το εργαλείο για να βελτιώσουν τις μεθόδους προσέλκυσης του κατάλληλου ταλέντου, στην κατάλληλη θέση, τη κατάλληλη στιγμή (Park and Kim, 2019). Κατά τη διαδικασία της παιχνιδοποίησης η επιχείρηση αποσκοπεί 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).

2.10 Διάκριση Playing- Gaming

Ενώ και οι δύο όροι «playing- gaming» συνδυάζουν παιχνίδια και μάθηση, η διαφορά έγκειται στον τρόπο με τον οποίο τα στοιχεία του παιχνιδιού ενσωματώνονται στη μαθησιακή εμπειρία. Αυτή η διάκριση οδηγεί σε μεγαλύτερη διαφορά στα μαθησιακά αποτελέσματα κατά τη σύγκριση της μάθησης με βάση το παιχνίδι, έναντι της παιχνιδοποίησης. Η μαθησιακή εμπειρία προσφέρει στον δέκτη σαφείς και απαιτητικούς στόχους μέσα σε ένα πλαίσιο εικονικού παιχνιδιού, που απαιτεί υψηλό βαθμό αλληλεπίδρασης με τους εργαζομένους και παρέχει ενημερωτική ανατροφοδότηση σχετικά με την απόδοσή τους. Η διαδικασία προσθήκης στοιχείων ή

μηχανισμών παιχνιδιού σε μια εμπειρία για να αυξηθεί η αφοσίωση και η απόλαυση του εργαζομένου διαφέρει κατά πολύ από τη διαδικασία του απλού παιχνιδιού γενικά (Walls, 2021).

Αυτά τα στοιχεία του παιχνιδιού συνήθως διαχωρίζονται από το πραγματικό μαθησιακό περιεχόμενο. Οι παιχνιδοποιημένες εργασίες ή δραστηριότητες μπορεί να περιλαμβάνουν στοιχεία όπως σήματα, πίνακες κατάταξης, χρονομετρημένες δραστηριότητες, ανταμοιβές ή πόντους. Στο playing δηλαδή το παιχνίδι είναι μία μαθησιακή εμπειρία, ενώ στο gaming τα στοιχεία του παιχνιδιού προστίθενται στην παραδοσιακή μέθοδο εκπαίδευσης. Αν και συχνά υπάρχει η τάση να θεωρούνται παρόμοια είδη, υπάρχουν μεταξύ τους σημαντικές διαφορές. Το playing βρίσκεται σε ένα πεπερασμένο περιβάλλον στο οποίο η φαντασία και η οικοδόμηση κόσμου είναι κρίσιμοι παράγοντες, ενώ το gaming είναι ένας περιορισμένος τομέας που προκαλεί την ερμηνεία και τη βελτιστοποίηση κανόνων και τακτικών σε συγκεκριμένο χρόνο και χώρο. Υπάρχει δηλαδή μία βασική διάκριση μεταξύ του "play-mode" και του "game-mode" (Simpson, & Jenkins, 2015). Ο Brian Sutton-Smith (1997) υποστηρίζει ότι είναι σχεδόν ανέφικτο να περιγράψουμε το playing και το gaming μόνο με θετικούς, μη παράδοξους όρους, προτείνοντας διακριτά παραδείγματα που βασίζονται στην αξιοποίησή τους.

Ενώ τα όρια μεταξύ της gamification και των σχετικών εννοιών δεν είναι πάντα σαφή, τα ερευνητικά ευρήματα υποδηλώνουν ότι η παιχνιδοποίηση είναι μια ξεχωριστή έννοια, υπό ενεργό ανάπτυξη. Η παιχνιδοποίηση έχει δύο βασικά συστατικά, καθώς χρησιμοποιείται για μη ψυχαγωγικούς σκοπούς και αντλεί έμπνευση από τα παιχνίδια, ιδιαίτερα τα στοιχεία από τα οποία αποτελούνται τα παιχνίδια, χωρίς να δημιουργεί ένα ολοκληρωμένο παιχνίδι. Με αυτόν τον τρόπο, τα gamified συστήματα μοιάζουν με παιχνίδια, αλλά ουσιαστικά δεν είναι. Το προαναφερόμενο γνώρισμα διακρίνει την τυχαιοποίηση από τα σοβαρά παιχνίδια, τα παιχνίδια με σκοπό (GWAP), τα παιχνίδια εναλλακτικής πραγματικότητας (ARG) και παρόμοιες έννοιες που περιγράφουν πλήρως τα παιχνίδια (Rapp et al., 2019). Το gamification επίσης μπορεί να διακριθεί από το playification, το οποίο περιλαμβάνει άλλες έννοιες με τον ίδιο τρόπο που διακρίνεται το παιχνίδι από τα παιχνίδια. Η παιχνιδοποίηση είναι ένα υποσύνολο της γενικής κατηγορίας παιχνιδιού, ένας τύπος παιχνιδιού που περιλαμβάνει δομή και παιχνίδι προσανατολισμένο στο στόχο. Ωστόσο, η διάκριση μεταξύ αυτών των εννοιών μπορεί να είναι δύσκολη σε κριτήρια σχεδιασμού και επίπεδο εφαρμογής (Simpson & Jenkins, 2015).

2.11 Σοβαρά Παιχνίδια

Τα σοβαρά παιχνίδια έχουν σημαντικό αντίκτυπο στις πρακτικές και στις μεθόδους ΔΑΠ όσον αφορά την πρόσληψη, την κατάρτιση, την ένταξη νέων υπαλλήλων, την διαχείριση της σταδιοδρομίας ή την προώθηση των εταιρικών αξιών και κουλτούρας. Τα συστήματα πληροφοριών τυχερών παιχνιδιών επιτρέπουν επίσης την ένταξη νέων πρακτικών στις επιχειρήσεις που βελτιώνουν την απόδοση του ανθρώπινου δυναμικού τους. Αυτές περιλαμβάνουν την συγκριτική αξιολόγηση και την κεφαλαιοποίηση της συλλογικής γνώσης, τον εντοπισμό εξαιρετικών ταλέντων που αξίζει να ενσωματωθούν ή προάγουν τη μεγαλύτερη ευαισθητοποίηση των εργαζομένων για θέματα που κανονικά μπορεί να τους ενδιαφέρουν ελάχιστα, ενώ η προσομοίωση ακραίων καταστάσεων μπορεί να είναι δύσκολο ή αδύνατο να δημιουργηθεί στον πραγματικό κόσμο, συνθήκη που μπορεί ωστόσο να επιτευχθεί μέσω της παιχνιδοποίησης (Allal-Chérif, 2014).

Οι τεχνικές και η δυναμική των σοβαρών παιχνιδιών χρησιμοποιούνται, ώστε να εξασφαλιστεί η βελτίωση της απόδοσης, αλλά ταυτόχρονα αυτή η διαδικασία να είναι διασκεδαστική και ελκυστική (Battaglio, 2017). Τα σοβαρά παιχνίδια προσφέρουν ευκαιρίες μέσω κινήτρων και ανταμοιβών για το προσωπικό της επιχείρησης, ώστε τα άτομα που το απαρτίζουν να παρακολουθούν την δική τους απόδοση και αντίστοιχα οι επιχειρήσεις να αυξήσουν την συμμετοχή του προσωπικού στην δουλειά, διατηρώντας τα κίνητρα τους υψηλά, με συνέπεια να δίνουν προσοχή στη χρήση της μεθόδου της παιχνιδοποίησης στις εργασιακές τους διαδικασίες (McGonigal, 2011).

Τα σοβαρά παιχνίδια χρησιμοποιούνται σε διάφορους τομείς, όπως η αυτοκινητοβιομηχανία, η άμυνα, η αεροναυπηγική, τα φαρμακευτικά προϊόντα, η υγειονομική περίθαλψη, οι τράπεζες και τα μέσα ενημέρωσης. Έχει διαπιστωθεί ότι τα σοβαρά παιχνίδια έχουν αναζωογονήσει και διευρύνει το πεδίο των εταιρικών προσομοιώσεων, όπως και τις διαδικασίες της παιχνιδοποίησης. Διαφοροποιούμενα από τις παροχές ηλεκτρονικής μάθησης, τα σοβαρά παιχνίδια βασίζονται σε νέες τεχνολογίες πληροφοριών και επικοινωνιών, έχοντας δανειστεί από τον κόσμο των βιντεοπαιχνιδιών στοιχεία για να προσφέρουν στους παίκτες/μαθητές ένα νέο είδος εμπειρίας. Πολύ περισσότερο από μια απλή μόδα, τα σοβαρά παιχνίδια έχουν γίνει πανταχού παρόντα στον τομέα των προσλήψεων, που κυμαίνονται από την ενσωμάτωση νέων εργαζομένων έως τη διαδραστική εκπαίδευση, τη συγκριτική

αξιολόγηση και τις θεσμικές επικοινωνίες της επιχείρησης (Allal-Chérif, 2014). Τα σοβαρά παιχνίδια έχουν επίσης σημαντική επίδραση στην διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού των επιχειρήσεων που τα χρησιμοποιούν, με τη γενίκευσή τους να προμηνύει ορισμένες σημαντικές και διαρκείς αλλαγές σε αυτό το πλαίσιο.

Σε ερευνητικό επίπεδο η συμβολή των σοβαρών παιχνιδιών στον τομέα των επιχειρήσεων βρίσκεται ακόμη στα σπάργα, καθώς πρόκειται ακόμη για μία νέα συνθήκη. Ωστόσο, ορισμένες έρευνες που εστίαζαν στον τρόπο που τα βιντεοπαιχνίδια εκπαιδεύουν τους εργαζομένους άρχισαν να εμφανίζονται από το 2010, σε σχετικά περιοδικά όπως για παράδειγμα, στο International Journal of Gaming and Computer-Mediated Simulations ή το International Journal of Game-Based Learning. Σε αυτό το σημείο αξίζει να λεχθεί ότι ο όρος "σοβαρά παιχνίδια" αναφέρεται σε μία ευρεία ποικιλία πραγματικοτήτων, πράγμα που σημαίνει ότι επικρατεί σύγχυση σε αυτόν τον τομέα (Alvarez & Djaouti, 2010). Η προαναφερόμενη ασάφεια δημιουργεί την ανάγκη να διευκρινιστεί με μεγαλύτερη σαφήνεια, η έννοια των σοβαρών παιχνιδιών, εστιάζοντας στον ρόλο και στην επίδραση τους όσον αφορά το ανθρώπινο δυναμικό των επιχειρήσεων.

Το 1968, ο Clark έγραψε ένα βιβλίο με τίτλο "Serious Game", όπου παρουσίασε τα ερευνητικά του ευρήματα και εξήγησε πώς τα σοβαρά παιχνίδια αποτελούν μια μέθοδο εκπαίδευσης, που βοηθά στην ανάπτυξη ικανοτήτων διαχείρισης βιομηχανικών έργων, στη διάχυση μηνυμάτων μάρκετινγκ, στη διάδοση εταιρικών κουλτούρων και στην εξοικείωση των ανθρώπων με επιχειρηματικές διαδικασίες. Η επιστημονική κοινότητα βέβαια, δεν έχει καταλήξει σε έναν καθολικά αποδεκτό ορισμό για τα σοβαρά παιχνίδια, δεδομένης της ποικιλομορφίας που εμφανίζει ο όρος σύμφωνα με τους εμπλεκόμενους φορείς. Ωστόσο υπάρχει συναίνεση ως προς το γεγονός ότι πρόκειται για παιχνίδια που έχουν διαφορετική στοχοθεσία από την ψυχαγωγία, αλλά συχνά συγχέονται με λογισμικό ηλεκτρονικής μάθησης ή εικονικά περιβάλλοντα (Allal-Chérif, 2014).

Η ηλεκτρονική μάθηση είναι ένα διαδραστικό εργαλείο διδασκαλίας που γενικά βασίζεται σε έναν αριθμό διαφορετικών λειτουργιών και μέσων που διαθέτουν συσκευές γραπτής και οπτικής υποστήριξης, όπως σχολιασμένες διαφάνειες, ηχογραφήσεις ή βίντεο και δοκιμές ή ελέγχους για την απόκτηση γνώσεων από τους ανθρώπους. Πρέπει να λεχθεί ότι ορισμένα παιχνίδια εικονικής πραγματικότητας όπως το "Second Life" δεν περιλαμβάνονται στα σοβαρά παιχνίδια, λόγω της έλλειψης κανόνων, στόχων, τρόπων λειτουργίας, επιπέδων και ανταγωνισμού ή του γεγονότος

ότι δεν προσπαθούν να δημιουργήσουν γνώσεις που θα ήταν χρήσιμες στον πραγματικό κόσμο (Derryberry, 2007). Χωρίς «μαθησιακούς στόχους» και εκπαιδευτική διάσταση, τα παιχνίδια, είναι απλώς κάτι περισσότερο από προσομοιώσεις. Υπάρχουν πολλοί όροι που αναφέρονται σε σοβαρά παιχνίδια, που πιστοποιούν τόσο την ποικιλομορφία των εμπλεκόμενων παραγόντων, όσο και το εύρος των εξής προσεγγίσεων. Αναλυτικότερα τα σοβαρά παιχνίδια αναφέρονται ως εκπαιδευτικά παιχνίδια, προσομοίωση, εικονική πραγματικότητα, παιχνίδια εναλλακτικού σκοπού, εκπαίδευση, ψηφιακή μάθηση βασισμένη στο παιχνίδι, καθηλωτικές προσομοιώσεις μάθησης, παιχνίδια κοινωνικών επιπτώσεων, πειστικά παιχνίδια, παιχνίδια για αλλαγή, παιχνίδια για καλό, συνθετικά περιβάλλοντα μάθησης, παιχνίδια με ατζέντα κτλ. (Alvarez & Djaouti, 2010). Αυτοί οι όροι υποδεικνύουν την ποικιλομορφία των προοπτικών σχετικά με αντικείμενα που είναι παρόμοια, όσο και διαφορετικά, ως προς τις δομές και τις χρήσεις τους, με συνέπεια τα όρια μεταξύ σοβαρών και μη παιχνιδιών, είναι πολύ δύσκολο να προσδιοριστούν (Kasbi, 2012).

Μερικά παιχνίδια που γενικά θεωρούνται σοβαρά είναι κάτι περισσότερο από διαγωνισμοί που έχουν σχεδιαστεί για να ξεσηκώνουν τους ανθρώπους, ωστόσο δεν έχουν καμία πραγματικά εκπαιδευτική διάσταση. Ένας από τους κύριους λόγους για τους οποίους τα σοβαρά παιχνίδια φαίνεται αδύνατο να χαρακτηριστούν και να οριστούν με ακρίβεια είναι λόγω του πλήθους των πολύ ετερογενών πηγών που έχουν αυθόρμητα παράγει, το οποίο βασίζεται σε παρόμοια αντικείμενα συγκλίνοντα σε τέτοιο βαθμό που μπορούν σταδιακά να κατηγοριοποιηθούν ως σοβαρά παιχνίδια (Sawyer & Smith 2008).

Το ζήτημα της παιχνιδοποίησης, από εννοιολογικής άποψης τόσο στις επιχειρήσεις γενικά, όσο και στην ΔΑΠ ειδικά, όσον αφορά την ακαδημαϊκή μελέτη σχετικά με τις εφαρμογές της, στην πρόσληψη και την ενσωμάτωση των εργαζομένων, θεωρείται επίσης ένα πεδίο που επιδέχεται πολλή έρευνα. Οι Porter και Tanenbaum (2015), υποστήριξαν ότι υπάρχει μεγαλύτερη ώθηση για ποσοτική ανάλυση της παιχνιδιάρικης εμπειρίας που οφείλεται στις επιχειρηματικές ανάγκες, αναγνωρίζοντας επίσης ότι το παιχνίδι χαρακτηρίζεται από πρόσθετους σκοπούς marketing μιας εταιρείας σε πιθανούς αιτούντες (Porter & Tanenbaum, 2015).

Οι Chow και Chapman (2013) από την άλλη αναλύουν τις ιδιότητες της παιχνιδοποίησης στην πρόσληψη από το πρίσμα μιας ψυχολογικής έκφανσης. Υποστηρίζουν ότι η αξία των διαδικασιών πρόσληψης έγκειται στην ικανότητα να επηρεαστούν θετικά τόσο τα γνωστικά, όσο και τα συναισθηματικά στοιχεία των

συμπεριφορών που διατηρούνται απέναντι στις εταιρείες. Κάτι τέτοιο επιτυγχάνεται μεταφέροντας άμεσα και πειστικά μηνύματα στρατολόγησης από μια εταιρεία σε μια “κεντρική διαδρομή” επεξεργασίας πληροφοριών ή εισάγοντας υποσυνείδητα μηνύματα που απευθύνονται στο μυαλό του αιτούντος. Επιπλέον, η ψυχολογία της συμπεριφοράς υποδηλώνει ότι η απλή έκθεση στην εταιρεία μπορεί να επηρεάσει θετικά τις στάσεις των εργαζομένων, κάτι που θα ενισχύσει η ελκυστικότητα των διαδικασιών των νέων γενεών. Όλα αυτά ισχύουν ιδιαίτερα για εταιρείες στις οποίες ένας συγκεκριμένος υποψήφιος έχει λιγότερη εμπειρία, καθώς οι στάσεις που έχουν ήδη διαμορφωθεί είναι δύσκολο να προσαρμοστούν (Bratton & Gold, 2012).

Η παιχνιδοποίηση μπορεί να προσθέσει διασκέδαση και κίνητρο στην καθημερινή ρουτίνα των εργαζομένων της ΔΑΠ, που θα βοηθήσει στη μείωση της εργασιακής πίεσης, η οποία θα οδηγήσει σε προσανατολισμό των δραστηριοτήτων προς την κατεύθυνση της επιτυχίας του κάθε παίκτη, των εμπορικών στόχων και των στόχων της επιχείρησης. Με την παιχνιδοποίηση ενθαρρύνεται το ανθρώπινο δυναμικό να αποδώσει περισσότερο ώστε ο εκάστοτε οργανισμός ή επιχείρηση να επιτύχουν αποτελεσματικότερα τους στόχους τους (Collmus, Armstrong & Landers, 2016).

2.12 Η Παιχνιδοποίηση ως Εργαλείο Προσέλκυσης και Επιλογής Εργαζομένων

Οι Mollick and Rothbard (2014), υποστηρίζουν ότι η δουλειά δεν είναι πάντα διασκεδαστική, ενώ τα παιχνίδια είναι, με συνέπεια να μετατρέπεται η εργασία σε παιχνίδι και να γίνεται διασκεδαστική. Σύμφωνα με την Gartner, περισσότερο από το 50% των οργανισμών που διαχειρίζονται διαδικασίες καινοτομίας, είναι σε θέση να “παίζουν”. Εκφάνσεις παιχνιδοποίησης εντοπίζονται σε όλους σχεδόν τους λειτουργικούς τομείς του ανθρώπινου δυναμικού, συμπεριλαμβανομένης της απόκτησης ταλέντων, της κατάρτισης και της ανάπτυξης, της διαχείρισης ταλέντων και της διαχείρισης των επιδόσεων, καθώς οι οργανισμοί προσπαθούν να βρουν νεότερους τρόπους για να κρατήσουν αμείωτο το ενδιαφέρον του εργατικού δυναμικού. Είναι τα στοιχεία που είναι ριζωμένα στη διαδικτυακή διαδικασία - μια αίσθηση κοινού σκοπού, πρόκλησης και ανταμοιβής - που κάνουν την παιχνιδοποίηση ελκυστική, καθώς και τα

στοιχεία που βασίζονται σε κανόνες, αποτελώντας το πλαίσιο για την προώθηση της συμμετοχής των εργαζομένων στην ολότητά τους (Sarangi & Shah, 2015).

Η παιχνιδοποίηση θεωρείται επίσης ένα καινοτόμο εργαλείο για τον εντοπισμό και την προσέλκυση ταλέντων, καθώς η χρήση και εφαρμογή εκπαιδευτικών παιχνιδιών, έχουν σχεδιαστεί για την εξέλιξη της σταδιοδρομίας του προσωπικού. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η περίπτωση της Electronic Arts (EA) που ανέπτυξε ένα εσωτερικό πρόγραμμα εκπαίδευσης των εργαζομένων της, παρέχοντας τους την ευκαιρία να συμμετάσχουν στη μαθησιακή διαδικασία που βασίζεται σε παιχνίδια, ώστε να αναπτύξουν νέες ή να καλλιεργήσουν ήδη υπάρχουσες δεξιότητες σε ένα ελκυστικό και δυναμικό περιβάλλον (Walls, 2021). Τα κορυφαία ταλέντα μπορούν να αναγνωριστούν παρακολουθώντας την ταχύτητα με την οποία οι εργαζόμενοι ολοκληρώνουν παιχνίδια και συνεργάζονται επιτυχώς με άλλους υπαλλήλους. Παρέχεται αυτονομία στο εργατικό δυναμικό σε τέτοιο βαθμό, ώστε να προάγεται η μέγιστη συμμετοχή τους. Έτσι, με δεδομένο ότι η συμμετοχή των εργαζομένων οδηγεί σε μείωση του κύκλου εργασιών τους, η δημιουργία ενός ελκυστικού μαθησιακού περιβάλλοντος ταυτοχρόνως τους οδηγεί και στην διατήρησή τους στην επιχείρηση (Mollick & Rothbard, 2014; Ruhi, 2015).

Ακόμη μία μέθοδος για να εντοπιστούν και να διατηρηθούν τα ταλέντα είναι η χρήση εικονικών προφίλ εργαζομένων. Όσο οι υπάλληλοι προοδεύουν μέσω προγραμμάτων κατάρτισης, συμμετέχουν σε ειδικά προγράμματα εργασίας, διατηρώντας παράλληλα υψηλό και το επίπεδο απόδοσής τους. Επίσης συμμετέχουν σε εθελοντικές δραστηριότητες και κερδίζουν επιτεύγματα (π.χ. σήματα) για να τα προσθέσουν στο εικονικό τους προφίλ. Αυτού του είδους τα συστήματα επίτευξης, σε συνδυασμό με τις ανταμοιβές που εκτιμούν οι εργαζόμενοι, μπορούν να αξιοποιούνται από το εκάστοτε Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού, με σκοπό να διατηρούν το εργατικό δυναμικό αφοσιωμένο και να βελτιώνουν την διατήρησή του, δημιουργώντας ένα ελκυστικό εργασιακό περιβάλλον (Lowman, 2016).

Η ικανοποίηση και η διατήρηση των εργαζομένων αποτελούν δύο ξεχωριστά στοιχεία για την επιτυχία ενός οργανισμού, με τους παράγοντες που επηρεάζουν τη διατήρηση να ομαδοποιούνται σε τρεις μεγάλες κατηγορίες, στους φυσικούς, τους ψυχικούς και τους κοινωνικούς (Nacke & Deterding, 2017). Η επιτυχία της επιχείρησης επηρεάζεται από διάφορους παράγοντες εντός του οργανισμού και πρέπει να δίνεται ιδιαίτερη προσοχή σε στοιχεία όπως οι αμοιβές, οι ανταμοιβές, η σταδιοδρομία, η οργανωτική

κουλτούρα, η ασφάλεια και η υγιεινή, όπως επίσης και οι συνθήκες εργασίας γενικότερα (Monteiro et al., 2020).

Αξιοποιώντας όλα τα προαναφερόμενα πλαίσια διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, προωθείται και το αίσθημα δέσμευσης από πλευράς των εργαζομένων, κάτι που ισχύει και στην διατήρησή τους. Όπως προαναφέρθηκε πέραν των βασικών παραγόντων όπως οι αμοιβές και οι ανταμοιβές, σημαντικό ρόλο διαδραματίζει και η εμπιστοσύνη αλλά και το αίσθημα του “ανήκειν” που διαμορφώνεται μεταξύ των εργαζομένων της επιχείρησης (Sailer and Homner, 2020). Σημαντική αναφορά για τη διατήρηση του ταλέντου ενός οργανισμού γίνεται και στους προσωπικούς παράγοντες που έγκειται κυρίως στο επίπεδο της κουλτούρας και της εκπαίδευσης του εργατικού δυναμικού, αλλά και την ικανότητα των εργαζομένων να ηγούνται και να αντιμετωπίζουν παράγοντες πίεσης. Ως εκ τούτου, οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί προσπαθούν να καλύπτουν διαρκώς νέες ανάγκες που να ανταποκρίνεται στις στρατηγικές που αφορούν στη διατήρηση και την προσέλκυση των ταλέντων στην αγορά εργασίας, εφαρμόζοντας ανταγωνιστικές και ελκυστικές προτάσεις εργασίας (Monteiro et al., 2020).

Προκειμένου να διατηρηθούν τα ταλέντα στους οργανισμούς, υπάρχουν παράγοντες που θεωρούνται κρίσιμοι, συμπεριλαμβανομένων της ασφάλειας, της τοποθεσίας, των σχέσεων, της αναγνώρισης, της συνεισφοράς, των αμοιβών, της ευελιξίας, της μάθησης, της υπευθυνότητας και της καινοτομίας (Woźniak, 2017). Παρά το γεγονός ότι οι ολοένα μεταβαλλόμενες απαιτήσεις της νέας γενιάς επηρεάζουν τις πολιτικές ταλέντων, αναγκάζοντας τις εταιρείες να εστιάσουν την προσοχή τους στην ανάπτυξη και την συμμετοχή, παράλληλα επικεντρώνονται σε αποτελέσματα, όπως το αίσθημα ικανοποίησης από την εργασία, τα κίνητρα, τη δέσμευση καθώς και την απόδοση. Επιπροσθέτως οι επιχειρήσεις προσπαθούν να αναπτύξουν συναισθηματική δέσμευση, που ορίζεται ως “ταύτιση, συμμετοχή και συναισθηματική προσκόλληση στον οργανισμό” από πλευράς των καλύτερων υπαλλήλων τους, ώστε να είναι εγγυημένη η διατήρηση ταλέντων, αλλά και να εξασφαλίζεται το βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Monteiro et al., 2020).

Σε περιόδους οικονομικής και κοινωνικής συρρίκνωσης, έρευνες έχουν καταδείξει ότι οι στρατηγικές διατήρησης που βασίζονται στην αποζημίωση και τα οφέλη, είναι λιγότερο αποτελεσματικές, από εκείνες που βασίζονται στην αυξανόμενη

συναισθηματική οργανωτική δέσμευση μέσω της δημιουργίας μεγαλύτερης ταύτισης του εργαζόμενου με την επιχείρηση (Employer Branding (Alves et al., 2020).

2.13 Διαχείριση Ταλέντων

Ο όρος Talent Management – Διαχείριση Ταλέντων εισήχθη κατά το τέλος της δεκαετίας του '90 που η ανάγκη και η διαρκής αναζήτηση ταλέντων συνέβαλε στο να αποτελεί η έννοια της διαχείρισης ταλέντων από τα πιο διαδεδομένα θέματα στον τομέα του ανθρώπινου δυναμικού (Collings & Mellahi, 2009). Τα τελευταία χρόνια, η έρευνα έχει συνεισφέρει αρκετά στον τομέα της διαχείρισης ταλέντων, καθώς θεωρείται ένα όλο και πιο σημαντικό πεδίο για οργανισμούς ανά τον κόσμο. Η σημαντικότερη αιτία για την αυξανόμενη ευαισθητοποίηση είναι η συνεχής έλλειψη ταλέντων, η οποία επηρεάζεται από διάφορες τάσεις, συμπεριλαμβανομένων των αλλαγών στα δημογραφικά στοιχεία, της παγκοσμιοποίησης, αλλά και των σημαντικών μεταβολών σταδιοδρομίας (Pandita & Ray, 2018).

Η παιχνιδοποίηση είναι μια μέθοδος που χρησιμοποιείται για να καθιερώσει ένα σύστημα ανταμοιβής και παροχής ανατροφοδότησης, που θα κινητοποιήσει τους εργαζομένους προς την επίτευξη στόχων που έχουν οριστεί. Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει τη χρήση παιχνιδιών, βαθμολογιών και διαγωνισμών για να ενθαρρύνει τους εργαζομένους να εργάζονται πιο αποτελεσματικά και να επιτυγχάνουν τους στόχους τους. Η εφαρμογή της παιχνιδοποίησης στον τομέα του ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να έχει θετικά αποτελέσματα, καθώς έχει διαπιστωθεί ότι οι εργαζόμενοι που συμμετέχουν σε αυτό το είδος προγραμμάτων είναι πιο κινητοποιημένοι και πιο προσανατολισμένοι προς τους στόχους της επιχείρησης, ενώ η παιχνιδοποίηση ενισχύει επίσης την κοινωνική ζωή τους και βελτιώνει την ικανότητά τους να δημιουργούν επικοινωνία και κοινωνικές σχέσεις. Αυτό μπορεί να οδηγήσει σε μια πιο αποδοτική και αποτελεσματική οργάνωση της επιχείρησης, καθώς και σε μια πιο ικανοποιητική λύση σε σχέση με την διαχείριση των ταλέντων (Chou, 2015).

Από τότε που εμφανίστηκε η έννοια της διαχείρισης ταλέντων, ένα από τα κυριότερα θέματα έρευνας αποτέλεσε η συζήτηση σχετικά με την απόδοση των ορισμών που είχε ως επακόλουθο την ανάλυση ορισμών σχετικά με την διαχείριση ταλέντων που αναπτύχθηκε με την πάροδο των ετών και η οποία συμπεραίνει ότι η παγκόσμια άποψη

της διαχείρισης ταλέντων είναι πλέον μια από τις πιο συχνά χρησιμοποιούμενες προοπτικές της βιβλιογραφίας (Thunnissen, 2016).

Σε αυτή την προσέγγιση περιλαμβάνονται αλλαγές που συνδέονται με τα δημογραφικά στοιχεία σε παγκόσμια κλίμακα που με τη σειρά τους οδηγούν σε προβλήματα παροχής ταλέντων, σε συνδυασμό με την αυξανόμενη διεθνοποίηση των επιχειρήσεων με την πάροδο του χρόνου (Christians, 2018). Σε αυτό το πλαίσιο ορίζεται διεθνώς η διαχείριση ταλέντων ως, ο συστηματικός προσδιορισμός βασικών θέσεων, που συμβάλλουν διαφορετικά στο βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα του κάθε οργανισμού σε παγκόσμια κλίμακα, στην ανάπτυξη μιας δεξαμενής ταλέντων υψηλών δυνατοτήτων και υψηλών επιδόσεων, ρόλοι που αντικατοπτρίζουν το παγκόσμιο πεδίο εφαρμογής της επιχείρησης και την ανάπτυξη μιας διαφοροποιημένης αρχιτεκτονικής ανθρώπινου δυναμικού, για να διευκολύνουν την πλήρωση αυτών των θέσεων με τον καλύτερο διαθέσιμο τρόπο, διασφαλίζοντας την συνεχή δέσμευσή των εργαζομένων στην επιχείρηση (Collings & Mellahi, 2009).

Η διαχείριση ταλέντων αποτελεί μια στρατηγική για τη διατήρηση εξαιρετικών υπαλλήλων στον οργανισμό. Η διαχείριση ταλέντων ως διαδικασία για να είναι αποτελεσματική πρέπει να έχει οριστεί εκ των προτέρων η έννοια του, ταλέντου, η οποία μπορεί να περιλαμβάνει δεξιότητες, ικανότητες, εμπειρίες, αξίες, συνήθειες, συλλογικές γνώσεις και συμπεριφορές όλης της εργασίας που επιτελείται στο πλαίσιο της αποστολής της επιχείρησης (Christians, 2018). Η διαχείριση ταλέντων αποτελεί επίσης μια μοναδική λειτουργία που συνενώνει όλες τις δραστηριότητες και τις ευθύνες που σχετίζονται με τη διαχείριση του κύκλου ζωής των ταλέντων, όπως η προσέλκυση και η απόκτηση ταλέντων, η ανάπτυξη και η εκπαίδευση ταλέντων, η αξιολόγηση και η ανταμοιβή ταλέντων, καθώς και η διαχείριση τους ως προς τη σταδιοδρομία τους στον οργανισμό (Collings & Mellahi, 2009).

2.14 Ταυτότητα και Ανάπτυξη Ταλέντου

Το ταλέντο αποτελεί ένα σύνολο γνώσεων, δεξιοτήτων, ικανοτήτων, εμπειριών, αξιών, συνθηκών και συμπεριφορών των υπαλλήλων, αναφερόμενο στα εξαιρετικά χαρακτηριστικά του ανθρώπινου δυναμικού να κάνει κάτι διαφορετικό ή υψηλότερου βαθμού δυσκολίας και πολυπλοκότητας, στην τρέχουσα και μελλοντική χρονική περίοδο (Stuart-Kotze & Dunn, 2008). Οι Zhang και Bright (2012) στον

προαναφερόμενο κατάλογο ταλέντων, εισήγαγαν επιπλέον χαρακτηριστικά των ταλαντούχων εργαζομένων, υποστηρίζοντας ότι οι ταλαντούχοι υπάλληλοι πρέπει να έχουν εμπιστοσύνη, κοινό όραμα, αρμονική σχέση με τους συναδέλφους και εξωτερικό κοινωνικό δίκτυο για μελλοντικά οφέλη, ενώ σύμφωνα με τους Elegbe (2010) και Stewart Kotze & Dunn(2008), το ταλέντο σχετίζεται με συγκεκριμένα χαρακτηριστικά της κατάστασης που δεν μπορούν να καθοριστούν χωρίς την συσχέτιση το περιβάλλον (κοινωνικό και πολιτιστικό) και το ατομικό πλαίσιο του εργαζομένου.

Ο Ulrich (2017) επιδιώκοντας να προσδιορίσει την έννοια και το περιεχόμενο του «ταλέντου» επεσήμανε ότι αυτό ισοδυναμεί με το συνδυασμό «ικανότητας, δέσμευσης και συμβολής», ενώ ετυμολογικά, το ταλέντο σχετίζεται με μονάδες μέτρησης ή κατανοείται ως έννοια που συνδέεται με μια συγκεκριμένη ανθρώπινη κατάσταση, περιστασιακά έμφυτη, που μπορεί να αξιοποιηθεί και να αναπτυχθεί (Ulrich, 2017). Ιστορικά, η πρώτη χρήση της έννοιας του ταλέντου σχετικά με ένα άτομο χρονολογείται στα τέλη του 19^{ου} αιώνα όπου έγινε αναφορά στην ανώτερη εργασιακή απόδοση. Επειδή ωστόσο η απόδοση συνήθως νοείται ως ένας συνδυασμός ικανότητας (ταλέντου) και κινήτρου, το ταλέντο μπορεί να οριστεί ως απόδοση, μείον την προσπάθεια (Heider, 1958). Συνεπώς, εάν δύο άτομα έχουν το ίδιο κίνητρο, το πιο ταλαντούχο άτομο θα έχει καλύτερη απόδοση, κάτι που σημαίνει ότι αν οι απλοί άνθρωποι θέλουν να αποδίδουν τόσο καλά όσο οι ταλαντούχοι, τότε θα πρέπει να εργάζονται περισσότερο. Δηλαδή, όταν οι ικανότητες, οι διαθέσεις, οι γνώσεις και οι ικανότητες των ατόμων ταιριάζουν με μια εργασία, θα πρέπει να αποδίδουν σε υψηλότερο επίπεδο. Αυτός ο ορισμός, αποτελεί τον πυρήνα της λεγόμενης «θεωρίας προσαρμογής ατόμου-περιβάλλοντος» (Edward, 2008).

Από τους βασικούς στόχους κάθε επιχείρησης για την απόκτηση ταλέντων, είναι να μεγιστοποιήσει την προσαρμογή μεταξύ των ιδιοτήτων των εργαζομένων, αλλά και του ρόλου και της οργάνωσης στην οποία τοποθετούνται (Christians, 2018). Οι εργαζόμενοι που έχουν επιδείξει υψηλότερα επίπεδα απόδοσης ή έχουν επιτύχει χωρίς να προσπαθήσουν σκληρά ή χωρίς να έχουν λάβει εκπαίδευση και που φαίνεται να έχουν βρει μια θέση που ταιριάζει στις διαθέσεις και τις ικανότητές τους, θεωρούνται γενικά πιο ταλαντούχοι. Ορίζεται λοιπόν επίσης ως «ταλέντο» το άθροισμα των ικανοτήτων ενός ατόμου με εγγενή χαρίσματα, δεξιότητες, γνώσεις, εμπειρία, ευφυΐα, κρίση, στάση, χαρακτήρα και ορμή, περιλαμβάνοντας επίσης την ικανότητά του να μαθαίνει και να αναπτύσσεται (Zhang & Bright, 2012).

Σε άλλες περιπτώσεις ως ταλέντο περιγράφεται ένα προφίλ που δείχνει τέσσερα χαρακτηριστικά που καθορίζουν εάν ένας επαγγελματίας έχει υψηλές δυνατότητες και ως εκ τούτου μπορεί να θεωρηθεί ταλέντο για τον οργανισμό. Οι εργαζόμενοι που είναι φιλόδοξοι, πρόθυμοι να επενδύσουν στην ενέργεια, δείχνουν αφοσίωση στον οργανισμό και αφιερώνουν μέρος από τον προσωπικό χρόνο τους, επιδεικνύουν τις απαραίτητες δεξιότητες και την ικανότητα μάθησης από λάθη και εμπειρίες του παρελθόντος, θεωρούνται ότι διαθέτουν όλα τα προαπαιτούμενα για να αναδειχθούν σε ταλέντα στον χώρο εργασίας τους (Boxall & Purcell, 2016). Συνάμα το χαρακτηριστικό της ευκινησίας σε διάφορα επίπεδα, είτε πρόκειται για διανοητική ευκινησία, ευκινησία μπροστά στις αλλαγές ή ευκινησία στη σχέση με άλλους, η απόδειξη ιστορικού επιτευγμάτων και επιτυχιών καθώς και η ικανότητα των εργαζομένων να ανταποκρίνονται σε νέες προκλήσεις, αποτελούν βασικές προϋποθέσεις για την ανάδειξη τους σε ταλέντα (Zhang & Bright, 2012).

Η ανάπτυξη ταλέντων μέσω της παιχνιδοποίησης επινοήθηκε ως όρος, ώστε να εξετάσει τον τρόπο που τα νέα ταλέντα υποστηρίζονται από αναπτυξιακές παρεμβάσεις στην διακειμενικότητά τους, καθώς μαθαίνουν πώς να επιβιώνουν και να κερδίζουν σε παιχνίδια επιλογής ταλέντων. Ταυτόχρονα η ολοένα αυξανόμενη χρήση των προγραμμάτων που διαχειρίζονται τα ταλέντα και που ασχολούνται, μεταξύ άλλων, με την προσέλκυση, την ταυτοποίηση, την ανάπτυξη και την διατήρηση ατόμων με υψηλό δυναμικό που έχουν ιδιαίτερη αξία για έναν οργανισμό (Stahl et al., 2012), απαιτεί από τους ειδικούς που διαχειρίζονται τα ταλέντα, να είναι σε θέση να εντοπίσουν, αλλά και να βελτιώνουν τις εξελισσόμενες διαδικασίες επιλογής ταλέντων. Στις διαδικασίες αυτές συμπεριλαμβάνονται οι πιο καινοτόμες μέθοδοι, όπως αυτή της παιχνιδοποίησης, και υπάρχει πάντα στο πλάνο το σκεπτικό, ότι ακόμα και τα μεγαλύτερα ταλέντα χρειάζονται συνεχόμενη εκπαίδευση και ανάπτυξη. Κάτι που με την σειρά του συμβάλλει στις επιτυχημένες διαδικασίες αξιολόγησης ταλέντων (Werbach & Hunter, 2012).

Η ενσωμάτωση της παιχνιδοποίησης στη διαδικασία επιλογής ταλέντων μπορεί να έχει ουσιαστικό αντίκτυπο στα άτομα που συμμετέχουν σε αυτήν τη διαδικασία. Καθώς η διαδικασία γίνεται πιο αριθμητική και απομακρυσμένη, η ενσωμάτωση της παιχνιδοποίησης μπορεί να προσφέρει μια πιο ενδιαφέρουσα και εκπαιδευτική εμπειρία για τους υποψηφίους. Η χρήση της παιχνιδοποίησης σε αυτήν τη διαδικασία, μπορεί επίσης να βοηθήσει τους υποψηφίους να ανακαλύψουν και να αναπτύξουν τα

ταλέντα τους, σε ένα πιο αυθόρμητο και διασκεδαστικό περιβάλλον. Μέσω των δοκιμών παιχνιδιού, οι υποψήφιοι μπορούν να αξιολογήσουν τις ικανότητές τους σε διαφορετικούς τομείς, ενώ ταυτόχρονα βρίσκονται σε ένα ασφαλές περιβάλλον, όπου μπορούν να κάνουν λάθη και να βελτιώσουν τις δεξιότητές τους (Thunnissen, 2016). Ωστόσο, είναι σημαντικό να ληφθούν υπόψη και ορισμένα πιθανά μειονεκτήματα της χρήσης της παιχνοποίησης στη διαδικασία επιλογής ταλέντων. Για παράδειγμα, οι υποψήφιοι που δεν παίζουν το παιχνίδι επιλογής ταλέντων, πρέπει να αξιοποιηθούν με τέτοιο τρόπο, ώστε να καταδεικνύεται η καταλληλότητά τους για πρόσληψη στην επιχείρηση (Stahl et al., 2012).

Το ταλέντο επιλέγεται και χρησιμοποιείται, και τα άτομα αναγνωρίζονται και ανταμείβονται ως ταλέντα, σε ομάδες γνωστές ως δεξαμενές ταλέντων. Αυτά τα άτομα διαχωρίζονται από το «συνηθισμένο» προσωπικό, εκπαιδεύονται και βρίσκονται σε αναστολή μεταξύ της αναγνώρισης ταλέντων και της μετέπειτα ανάπτυξης, ενώ ενσωματώνονται εντέλει στους νέους τους ρόλους, μέσα στον οργανισμό ή απορρίπτονται προσφορές εργασίας και προχωρούν σε νέες και διαφορετικές διαδικασίες στο επόμενο στάδιο της καριέρας τους. Η μάθηση με αυτόν τον τρόπο αποτελεί μία θεμελιώδη διάσταση της επιβίωσης στο πλαίσιο της αξιολόγησης ταλέντων (Sparrow, 2014).

Οι επαγγελματίες διαχείρισης ταλέντων που αξιοποιούν μεθόδους για να μάθουν πώς να εντοπίζουν, να σχεδιάζουν και να βελτιώνουν πολύπλοκες διαδικασίες επιλογής ταλέντων που ενσωματώνουν τεχνολογία, δεν έχουν επίγνωση της ανάγκης εκπαίδευσης και ανάπτυξης τέτοιων τεχνολογιών για να διασφαλιστεί η επιτυχής πλοήγηση στη διαδικασία αξιολόγησης ταλέντων (Boxall & Purcell, 2016). Τα στοιχεία που πρέπει να περιέχονται σε κάθε τεχνολογική προσέγγιση όπως για παράδειγμα είναι η παιχνοποίηση, πρέπει να περιλαμβάνει την άμεση ανατροφοδότηση, τη διαφάνεια, τη στοχοθεσία, τη συνεργασία και τα σημεία, ώστε να επιτυγχάνεται η αξιολόγηση των ταλέντων τόσο σε ομαδικό, όσο και σε ατομικό επίπεδο, παράλληλα με την ικανότητα γρήγορης εκμάθησης σε κάθε δραστηριότητα, όπως επίσης να καθορίζεται την ικανότητα του «ταλέντου» να συνεχίσει να παίζει, χρησιμοποιώντας τεχνολογικά μέσα (Paharia, 2013).

Ωστόσο, όπως συμπεραίνεται από έρευνες, οι υποψήφιοι δεν μπορούν να μείνουν μόνοι τους σε αυτές τις διαδικασίες αξιολόγησης, χωρίς προσεκτική και συνεχή εξέλιξη, για να καταστεί δυνατή η ολοκλήρωσή τους από τα διάφορα στάδια αξιολόγησης. Από αυτή την διαδικασία έχει εντοπιστεί μια σειρά τομέων που πρέπει να εξεταστούν από

ειδικούς διαχείρισης ταλέντων και ανάπτυξης ταλέντων που συμμετέχουν στην προώθηση τέτοιων κέντρων αξιολόγησης ταλέντων που περιλαμβάνουν τη παιχνιδοποίηση (Sparrow, 2014). Αυτές οι διαδικασίες περιλαμβάνουν τη σημασία της κατανόησης και της λήψης υπόψη των τελετουργιών διέλευσης από το κέντρο αξιολόγησης, όπως επίσης τις παρεμβάσεις ανάπτυξης ταλέντων που μπορεί να ωφελήσουν την ανάγκη εκτίμησης και διαχείρισης ταλέντων στην ανάπτυξη της ικανότητας της διπλής συνείδησης σε προσομοιώσεις παιχνιδιών (Bhalla, 2020).

Ένα από τα σημαντικότερα στοιχεία που συνδέεται με την ανάπτυξη των ταλέντων, είναι ότι αυτή αποτελεί ένα ζωτικό στοιχείο της αποτελεσματικής αξιολόγησης και περιλαμβάνει διαδικασίες εξελιγμένες που απαιτούν προσεκτική εκπαίδευση και ανάπτυξη των υποψηφίων, τόσο πριν την είσοδό τους στο κέντρο αξιολόγησης, όσο και κατά τη διάρκεια του χρόνου τους εκεί (Burke, 2014). Ένα δεύτερο πολύ βασικό στοιχείο είναι ότι η αξιοποίηση των μεθόδων κατά το “πέρασμα” των ταλέντων στις επόμενες φάσεις, πρέπει να πραγματοποιείται σε ένα “ευαίσθητο” πλαίσιο και όχι απλώς να αποτελεί μία απλοϊκή θεώρηση του «ταξιδιού» τους ως ένα σύνολο σταδίων αξιολόγησης που μπορεί να είναι χρήσιμη μόνο για τους υπεύθυνους ανάπτυξης ταλέντων (Ibarra, Snook, Ramo, 2008).

Εν κατακλείδι, σε ό,τι αφορά στην ανάπτυξη των ταλέντων, είναι σημαντικό να εξεταστεί ο τρόπος με τον οποίο οι υποψήφιοι εκπαιδεύονται και καθοδηγούνται σε μια διαδικτυακή διαδικασία, αλλά και πώς επιτυγχάνεται το επόμενο στάδιο για να δοθεί λύση στη μετάβαση μέσω του χώρου που πρέπει να εγκλιματιστούν με την μορφή ενσωμάτωσης.

2.15 Κουλτούρα Ταλέντων

Η δημιουργία μιας κουλτούρας προσανατολισμένης στον σκοπό και τους στόχους αναφορικά με τις προσλήψεις, μπορεί να κάνει ολόκληρο τον οργανισμό ή την επιχείρηση να επιτύχει γρηγορότερα τους στρατηγικούς του στόχους. Η «κουλτούρα στρατολόγησης» αναφέρεται στις διαδικασίες, τα συστήματα, τις συμπεριφορές και την απόδοση ενός οργανισμού - όχι μόνο της ομάδας στρατολόγησης - καθώς σχετίζεται με την προμήθεια, την επιλογή και την πρόσληψη ταλέντων. Η πιο “εγγυημένη” στρατηγική είναι εκείνη που στοχεύει στην μετατροπή κάθε εργαζομένου σε ταλέντο επί “εικοσιτετράωρου” βάσεως (Eghbal et al., 2017).

Η διαχείριση και η ανάπτυξη ταλέντων προοδευτικά παρουσιάζεται σε όλο και περισσότερους οργανισμούς σε παγκόσμια κλίμακα. Η κουλτούρα ταλέντων αναφέρεται ευρέως σε ένα σύνολο πρακτικών και δραστηριοτήτων που περιλαμβάνουν την πρόσληψη σωστών ατόμων με βάση τις οργανωτικές ανάγκες, την δημιουργία ευκαιριών για την ανάπτυξη και την προετοιμασία τους να αναλάβουν υψηλότερες οργανωτικές ευθύνες και τη διασφάλιση της διατήρησής τους (Mensah, 2015). Πιο συγκεκριμένα, επικεντρώνεται στον εντοπισμό και την εφαρμογή στρατηγικών ανάπτυξης που θα μπορούσαν να καλύψουν τις τρέχουσες και μελλοντικές ανάγκες των ταλέντων ενός οργανισμού. Ο γρήγορος ρυθμός των δημογραφικών αλλαγών, σε συνδυασμό με τη διεθνοποίηση και την παγκοσμιοποίηση, έχει τροφοδοτήσει την ανάγκη για πιο αποτελεσματικές πρακτικές (Garavan, Carbery & Rock, 2012).

Η κουλτούρα της εταιρείας και του οργανισμού προσφέρει κρίσιμους παράγοντες δέσμευσης. Αυτοί οι παράγοντες επηρεάζουν τα τρία στοιχεία διαχείρισης ταλέντων που είναι η πρόσληψη, η διατήρηση και η ανάπτυξη. Ανάλογα με τον ορισμό του ταλέντου, οι προσεγγίσεις της κουλτούρας κατηγοριοποιούνται ως περιεκτικές («ταλέντο» που αναφέρεται σε όλους τους εργαζόμενους) ή αποκλειστικές («ταλέντο» που αναφέρονται σε υψηλές δυνατότητες ή υψηλές επιδόσεις) (Gallardo-Gallardo, Dries & González-Cruz, 2013).

Ορισμένοι ερευνητές που υιοθετούν την προσέγγιση της κουλτούρας των ταλέντων χωρίς αποκλεισμούς, κατανοούν ότι οι διαδικασίες ισχύουν για όλους τους εργαζόμενους, στοχεύοντας στη διαχείριση ενός αγωγού ταλέντων όπου η εστίαση είναι να διασφαλιστεί η συνεπής διαθεσιμότητα των απαιτούμενων ικανοτήτων (Paharia, 2013). Οι ερευνητές που υιοθετούν μια αποκλειστική προσέγγιση θεωρούν ότι οι διαδικασίες της κουλτούρας επικεντρώνονται στη διαχείριση ομάδων ταλέντων υπαλλήλων υψηλής απόδοσης ή υψηλού δυναμικού (Jones et al., 2012) ή ως προς τον εντοπισμό κεντρικών θέσεων και την επάνδρωσή τους με σωστά άτομα. Ως εκ τούτου, σαν κουλτούρα ορίζεται κυρίως η διαδικασία που επικεντρώνεται στον εντοπισμό, την αξιολόγηση, την ανάπτυξη και τη διατήρηση του «ταλέντου» ανεξάρτητα από τον ορισμό του ταλέντου που εστιάζει η εκάστοτε έρευνα (Kim et al., 2014).

2.16 Προσέλκυση, Επιλογή και Διατήρηση Ταλέντων

Στη σημερινή ταχέως μεταβαλλόμενη και ιδιαίτερα ανταγωνιστική κοινωνία, η προσέλκυση, ανάπτυξη και διατήρηση ταλαντούχων ανθρώπων είναι πιο σημαντική από οποιαδήποτε άλλη δραστηριότητα. Επομένως, η πρόσληψη είναι πιθανό να περιλαμβάνει τον κατάλογο κινδύνων ενός οργανισμού και η δραστηριότητα ελέγχου προσλήψεων μπορεί να αποκαλύψει τη σχετική επίπτωση των κινδύνων του ανθρώπινου δυναμικού, σε σύγκριση με άλλους, στο στρατηγικό διάγραμμα κινδύνου ενός οργανισμού. Αρκετοί ερευνητές επισημαίνουν διάφορες δυσκολίες στην επιτέλεση της διαδικασίας όπως για παράδειγμα, η πλήρωση κενών θέσεων λόγω θεμάτων, η έλλειψη του ταλέντου που διαθέτει τις απαραίτητες δεξιότητες ή οι ανεπαρκείς ικανότητες του ταλέντου για να συμβαδίσει με την τεχνολογική αλλαγή (Whysall & Owtram, 2019). Σύμφωνα με άλλους μελετητές υποστηρίζεται ότι οι εταιρείες αδυνατούν να αξιοποιήσουν τη δυνατότητα στρατηγικής επιτυχίας, υποτιμώντας τη συνάφεια της προσέλκυσης, της επιλογής και της διατήρησης. Σε αυτό το πλαίσιο, τονίζουν τον κρίσιμο ρόλο που διαδραματίζουν τα στελέχη στην οικοδόμηση και διατήρηση ταλέντων προκειμένου να επιτευχθεί η μέγιστη απόδοσή τους (Al Ariss & Cascio, 2013).

Είναι αξιοσημείωτο πόσο σημαντικός παράγοντας παραγωγικότητας θεωρείται η απόκτηση κορυφαίων ταλέντων από ένα οργανισμό. Μελέτες που έχουν πραγματοποιηθεί σε επιχειρήσεις έχουν καταδείξει αφενός ότι το χάσμα της πολυπλοκότητας της εργασίας αυξάνεται συνεχώς, αφετέρου ότι σε εξαιρετικά πολύπλοκα επαγγέλματα – όταν η εργασία χαρακτηρίζεται από ένταση πληροφοριών και αλληλεπίδραση των εργαζομένων– οι υψηλές επιδόσεις των εργαζομένων οδηγούν σε αύξηση της παραγωγικότητας των επιχειρήσεων έως και 800% (Keller, 2017).

Η στρατηγική ανάπτυξης ταλέντων, αναφέρεται στον τρόπο με τον οποίο οι οργανισμοί επενδύουν στην ανάπτυξη των εργαζομένων τους, προκειμένου να βελτιώσουν τις γνώσεις, τις δεξιότητες και την απόδοσή τους. Η στρατηγική αυτή περιλαμβάνει διάφορες δραστηριότητες, όπως ένα πρόγραμμα ενσωμάτωσης, κατάρτισης, επαγγελματικής ανάπτυξης, εναλλαγής θέσεων εργασίας, καθοδήγησης, μάθησης από συνομηλίκους και ειδικούς, καθώς και συμμετοχής σε συνέδρια και διαδικτυακά σεμινάρια (Rotolo, 2013).

Στόχος της στρατηγικής αυτής είναι να επιτρέψει στους εργαζόμενους να αποκτήσουν τις γνώσεις και δεξιότητες που απαιτούνται για την εκτέλεση των εργασιών τους. Η

στρατηγική ανάπτυξης ταλέντων έχει ως στόχο την ανάδειξη των ικανοτήτων των εργαζομένων και την προώθησή τους προς την κατεύθυνση της επίτευξης των στρατηγικών στόχων του οργανισμού (Burke, 2014). Η διαδικασία αυτή αναγνωρίζει τη σημασία της διαρκούς εκπαίδευσης και ανάπτυξης των εργαζομένων και της σταδιακής προόδου στην εργασία τους. Επιπλέον, η στρατηγική αυτή μπορεί να συμβάλει στην ενίσχυση της ικανότητας του οργανισμού να ανταποκρίνεται στις ανάγκες της αγοράς και να αναπτύσσει καινοτομίες και ανταγωνιστικότητα (Whysall & Owtram, 2019).

Ο πρωταρχικός στόχος αυτών των αναπτυξιακών δραστηριοτήτων είναι να επιτρέψουν στους εργαζόμενους να αποκτήσουν τις απαιτούμενες γνώσεις και δεξιότητες, ενώ μία ακόμη στρατηγική αναφέρεται στην πρόσληψη ατόμων για συγκεκριμένες εργασίες ή για την αντιμετώπιση συγκεκριμένων απαιτήσεων έργου σε βραχυπρόθεσμη βάση, χωρίς καμία μακροπρόθεσμη δέσμευση ή προσδοκίες. Τα άτομα που «δανείζονται» οι επιχειρήσεις από το εξωτερικό περιβάλλον, φέρνουν συνήθως μαζί τους εμπειρογνωμοσύνη ή εξειδικευμένες δεξιότητες που δεν είναι διαθέσιμες, αλλά είναι αναγκαίες (Berger & Berger, 2010). Οι οργανισμοί υιοθετούν τη στρατηγική «δανεισμού», όταν η αγορά βρίσκεται σε κατάσταση ροής και, ως εκ τούτου, υπάρχει επείγουσα ανάγκη για συγκεκριμένα σύνολα δεξιοτήτων, ώστε η επιχείρηση να συμβαδίσει με τον γρήγορο ρυθμό αλλαγής, με συνέπεια τελικά οι οργανισμοί να χρησιμοποιούν αυτή την δεσμευτική στρατηγική για τη διατήρηση του ταλέντου, μέσω της χρήσης συγκεκριμένων πολιτικών και πρακτικών που κυμαίνονται από νομικές δεσμεύσεις ή συμβάσεις εργασίας έως κίνητρα με τη μορφή προαγωγών, χρηματικών ή άλλων παροχών, ευκαιρίες εκπαίδευσης και επαγγελματικής ανάπτυξης, επιλογές αποθέματος, καθοδήγηση, και καλές συνθήκες εργασίας (Rotolo, 2013).

Ο ανθρώπινος πόρος είναι ο πιο πολύτιμος πόρος για κάθε οργανισμό και η πρόσληψη και η επιλογή των καλύτερων ατόμων θεωρείται ιδιαίτερα κρίσιμη διαδικασία για την πορεία του. Η πρόσληψη αποτελεί μια σημαντική λειτουργία του ανθρώπινου δυναμικού και είναι απαραίτητο να εξορθολογιστούν οι διαδικασίες ορθής εφαρμογής της σε έναν οργανισμό, προκειμένου αυτός να λειτουργήσει αποτελεσματικά. Είναι σημαντικό επίσης να αναγνωρίζουν οι οργανισμοί τις τελευταίες τάσεις στον τομέα της πρόσληψης και να προσαρμόζονται σε αυτές. Η χρήση της τεχνολογίας και νέων εργαλείων όπως οι αναλυτικές διαδικασίες αξιολόγησης και η χρήση της τεχνητής νοημοσύνης μπορεί να βοηθήσει στην αποτελεσματική και αποδοτική πρόσληψη των καλύτερων υποψηφίων (Paharia, 2013). Επίσης, είναι σημαντικό οι οργανισμοί να

προσεγγίζουν την πρόσληψη ως μια πιο πολυποίκιλη προοπτική, προσλαμβάνοντας υποψηφίους από διαφορετικά πεδία και παρέχοντας ίσες ευκαιρίες σε όλους (Berger & Berger, 2010).

Η εφαρμογή της παιγνιδοποίησης τόσο στην επιλογή, την προσέλκυση και την διατήρηση, όσο και στην αξιολόγηση των εργαζομένων, αναφέρεται στην προσθήκη στοιχείων παιχνιδιού σε μια υπάρχουσα μορφή αξιολόγησης, η οποία μπορεί να δημιουργήσει ή όχι ένα παιχνίδι. Για παράδειγμα, ως διαδικασία σχεδιασμού, η τυποποιημένη αξιολόγηση συμβουλεύεται την επιστήμη των ψυχομετρικών δοκιμών και ενισχύει τις αξιολογήσεις με στοιχεία παιχνιδιού, ενώ η αξιολόγηση βάσει παιχνιδιού, είναι ένα παιχνίδι σχεδιασμένο για σκοπούς που δημιουργείται, χρησιμοποιώντας σχεδιασμό παιχνιδιών, όπως σημεία δεδομένων (Chow & Chapman, 2013).

2.17 Διαχείριση της Απόδοσης των Ταλέντων Μέσω της Παιγνιδοποίησης

Η παιγνιδοποίηση της εργασίας μπορεί να έχει θετικές επιδράσεις στην απόδοση των εργαζομένων, καθώς μπορεί να αυξήσει την ενασχόληση και την ενδιαφέροντα τους στην εργασία τους. Επιπλέον, μπορεί να βοηθήσει στη βελτίωση της αυτοπεποίθησης των εργαζομένων και στην ενίσχυση της δέσμευσής τους στην εργασία τους. Ωστόσο, είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι η παιγνιδοποίηση της εργασίας δεν πρέπει να χρησιμοποιείται ως αντικαταστάτης των ανταμοιβών και της αναγνώρισης της εργασίας των εργαζομένων. Αντίθετα, πρέπει να έχει συμπληρωματικό ρόλο για να ενισχύσει τη θετική εμπειρία της εργασίας και να ενθαρρύνει την αυτοβελτίωση των εργαζομένων (Stahl et al., 2012). Συνολικά, η παιγνιδοποίηση της εργασίας μπορεί να αποτελέσει μια αποτελεσματική στρατηγική για την βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων, αλλά πρέπει να χρησιμοποιείται με προσοχή και σε συνδυασμό με άλλες στρατηγικές (De Marcos, Domínguez & Pagés, 2014).

Το παιχνίδι δανείζεται χαρακτηριστικά από τα βιντεοπαιχνίδια (π.χ. κοινωνική προβολή και συγκρισιμότητα πληροφοριών απόδοσης) για να δημιουργήσει κάτι δροσερό-συγκεκριμένα εργασίες που μοιάζουν περισσότερο με παιχνίδια και επομένως πιο ευχάριστες στους εργαζόμενους. Επίσης η παιγνιδοποίηση αναφέρεται στη χρήση στοιχείων από τα βιντεοπαιχνίδια, όπως την οικειότητα με τα στοιχεία ενός παιχνιδιού, την επίδοση, τον ανταγωνισμό και την ανταμοιβή, προκειμένου να ενθαρρύνει τους

ανθρώπους να επιτύχουν στην εργασία τους ή να εκτελέσουν μια συγκεκριμένη εργασία. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί μέσω της παροχής ανταμοιβών, της κοινωνικής αλληλεπίδρασης και της ενίσχυσης της επίδοσης (Paharia, 2013).

Η χρήση της τεχνολογίας μπορεί να βελτιώσει την επίδοση και τη συμμετοχή των εργαζομένων στο παιχνίδι. Οι τεχνολογίες, όπως η παρακολούθηση της επίδοσης σε πραγματικό χρόνο και η αυτοματοποιημένη ανατροφοδότηση, μπορούν να βοηθήσουν στη δημιουργία ενός περιβάλλοντος παιχνιδιού και να καθοδηγήσουν τους συμμετέχοντες στην επίτευξη των στόχων τους (Burke, 2014).

Συνολικά, η παιχνιδοποίηση μπορεί να βοηθήσει στην αύξηση της συμμετοχής και της δέσμευσης των ανθρώπων στην εργασία τους, καθώς και στη βελτίωση της επίδοσης και της απόδοσης. Η εφαρμογή της παιχνιδοποίησης στην εργασία μπορεί να επιφέρει πολλά πλεονεκτήματα για τους εργαζόμενους και τις επιχειρήσεις, αλλά πρέπει να χρησιμοποιείται με σύνεση και μελέτη. Η θεωρία της εργασιακής παιχνιδοποίησης προτείνει τη χρήση της τεχνολογίας για να καταστήσει την εργασία πιο αποδοτική, ενδιαφέρουσα και διασκεδαστική για τους εργαζόμενους. Ωστόσο, η επιτυχία της εργασιακής παιχνιδοποίησης, εξαρτάται από τον τρόπο που εφαρμόζεται η παιχνιδοποίηση στην επιχείρηση και από το αν καταφέρνει να ενθαρρύνει και να ενεργοποιήσει τους εργαζόμενους. Η έλλειψη σαφούς σχεδιασμού και στόχου, καθώς και η ανισορροπία στην κατανομή των ανταμοιβών μπορεί να οδηγήσει στην αποτυχία της εφαρμογής της παιχνιδοποίησης στην εργασία (Allal-Chérif, 2014). Παρόλα αυτά, η παιχνιδοποίηση μπορεί να βοηθήσει στη βελτίωση της εργασιακής απόδοσης και του κλίματος εργασίας, εάν χρησιμοποιείται σωστά και σε συνδυασμό με άλλες πρακτικές διαχείρισης των εργαζομένων. Επιπλέον, η ανάπτυξη νέων τεχνολογιών και εφαρμογών παιχνιδιού συνεισφέρει στην διαχείριση της απόδοσής τους (Dale, 2014).

Η μέθοδος της παιχνιδοποίησης στην εργασία αντιπροσωπεύει μια αυξανόμενη κίνηση στη διαχείριση επιδόσεων, με τον κλάδο της παιχνιδοποίησης να εκτιμάται ότι θα αξίζει 5,5 δισεκατομμύρια δολάρια μέχρι το 2018. Ωστόσο, έχει προβλεφθεί ότι το 80% των τρεχουσών εφαρμογών (gamification) δεν θα επιτύχουν τους επιχειρηματικούς τους στόχους. Αυτό συμβαίνει γιατί παρά την αυξανόμενη δημοτικότητά του στους οργανισμούς (Schawbel, 2013) το πώς, γιατί, και πότε η παιχνιδοποίηση της εργασίας ενισχύει τα κίνητρα, την αποτελεσματικότητα και την απόδοση των εργαζομένων, παραμένει μία ασαφής συνθήκη, όπως και οι πιθανές προκλήσεις που σχετίζονται με την αύξηση της εργασίας, ενώ αντιθέτως όταν αξιοποιείται η τεχνολογία φέρνει

καινοτόμες μεθόδους και εντυπωσιακά αποτελέσματα σε σχέση με τη διαχείριση της απόδοσης των εργαζομένων (Burke, 2014).

Η παιχνιδοποίηση της εργασίας είναι μια στρατηγική διαχείρισης απόδοσης που στοχεύει στη βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων και της ικανοποίησής τους στην εργασία τους. Η χρήση της τεχνολογίας συνήθως διαδραματίζει καίριο ρόλο στη δημιουργία ενός παιγνιώδους περιβάλλοντος στον χώρο εργασίας. Μέσω της πληροφοριακής οδού, οι εργαζόμενοι έχουν πρόσβαση σε πραγματικό χρόνο σε δεδομένα απόδοσης και στόχους, καθώς και σε ανατροφοδότηση από τους εργοδότες τους (De Marcos, Domínguez & Pagés, 2014) Η προαναφερόμενη δυνατότητα μπορεί να συμβάλει στη βελτίωση της απόδοσης τους και στην ανάπτυξη των δεξιοτήτων τους. Από συναισθηματικής άποψης, η παιχνιδοποίηση της εργασίας στοχεύει στην αύξηση της απόλαυσης και της ευχαρίστησης που συνοδεύουν την εκτέλεση των καθηκόντων των εργαζομένων, συνθήκη που μπορεί να τους ενθαρρύνει να αναλάβουν περισσότερες ευθύνες και να παραμείνουν αφοσιωμένοι στην εργασία τους (Sparrow, 2014).

Από ενημερωτικής άποψης, η παιχνιδοποίηση εργασίας βελτιώνει την ορατότητα, την συγκρισιμότητα και την αμεσότητα των πληροφοριών απόδοσης. Με αυτόν τον τρόπο, η παιχνιδοποίηση των εργασιών διευκολύνει τους εργαζόμενους να λάβουν ανατροφοδότηση σχετικά με την απόδοσή τους, τον τρόπο με τον οποίο οι επιδόσεις τους συγκρίνονται με τους άλλους και εάν πρέπει να κάνουν διορθώσεις στην απόδοσή τους (Mollick & Rothbard, 2014). Όσον αφορά την αυξημένη ορατότητα των πληροφοριών απόδοσης - μέσω φύλλων χαρακτήρων, βαθμολογιών, βαθμολογιών σημείων και κερδισμένων κονκάρδων - τα σχόλια απόδοσης είναι εύκολα προσβάσιμα και εμφανή στους εργαζόμενους, επιτρέποντάς τους να «γνωρίζουν συνεχώς τη βαθμολογία τους» και να έχουν καλύτερη κατανόηση του τρόπου με τον οποίο το κάνουν σε σχέση με τα αναμενόμενα ή επιθυμητά πρότυπα απόδοσης (Dale, 2014).

Το SAP Community Network εφαρμόζει αυτή την αρχή συγκεντρώνοντας τους πόντους που κερδίζουν οι εργαζόμενοι για την ολοκλήρωση εργασιών - όπως απαντώντας σε ερωτήσεις σε φόρουμ ή υποβάλλοντας λευκές ταπετσαρίες - και εμφανίζοντάς τους σε έναν πίνακα κατά τη διάρκεια της εργασίας ορατό σε όλους τους εργαζόμενους. Το γεγονός ότι οι εργαζόμενοι μπορούν να κερδίζουν πόντους και διακριτικά, να βρίσκονται στην κορυφή του πίνακα κατάταξης και να εμφανίζουν τα επιτεύγματά τους στο φύλλο χαρακτήρων τους, σημαίνει ότι οι πληροφορίες απόδοσης

των εργαζομένων δεν είναι μόνο πιο ορατές στους ίδιους τους εργαζόμενους, αλλά και ορατές σε άλλους εργαζόμενους (Werbach & Hunter, 2020).

Η συγκρισιμότητα μπορεί να αποδειχθεί χρήσιμη για την ενίσχυση της αυτοαναγνώρισης και της αυτοβελτίωσης των εργαζομένων, ενώ ταυτόχρονα μπορεί να προσφέρει στους εργοδότες ένα τρόπο να αναγνωρίζουν και να ανταμείβουν την απόδοση των κορυφαίων εργαζομένων τους. Επιπλέον, μπορεί να ενθαρρύνει τους εργαζομένους να διακρίνονται και να αναζητούν συνεχή βελτίωση, καθώς αντιλαμβάνονται ότι η απόδοσή τους συγκρίνεται με την απόδοση άλλων (Sparrow & 2014).

Ωστόσο, η συγκρισιμότητα μπορεί επίσης να οδηγήσει σε αρνητικά αποτελέσματα, όπως την ανταγωνιστική συμπεριφορά και την αναζήτηση του ατομικού κέρδους σε βάρος της ομαδικότητας και της συνεργασίας. Για να αποφευχθούν αυτά τα αρνητικά αποτελέσματα, είναι σημαντικό να υπογραμμιστεί η σημασία της ομαδικότητας και της συνεργασίας και να δοθεί έμφαση στην αξία της κοινωνικής συνείδησης και της ενίσχυσης της αλληλεπίδρασης μεταξύ των μελών της εργασίας (Dale, 2014).

Είναι σημαντικό ότι η συγκρισιμότητα ισχύει επίσης για την ικανότητα των ατόμων να συγκρίνουν την τρέχουσα επίδοσή τους με τη δική τους προηγούμενη απόδοση. Αυτή η μορφή ενδο-ατομικής συγκρισιμότητας-όπως η κοινωνική συγκρισιμότητα- παρέχει πληροφορίες σχετικά με την προσωπική πρόοδο και ικανότητα και/ή δείχνει στους υπαλλήλους, τους τομείς που πρέπει να βελτιωθούν οι επιδόσεις τους. Τα χαρακτηριστικά παιχνιδιού που αντικατοπτρίζουν στόχους που σχετίζονται με την εργασία βοηθούν στην επίλυση αυτού του προβλήματος καθιστώντας την εμπειρία της ανατροφοδότησης σχετικά με την επίτευξη του στόχου καθημερινή ή ωριαία (σχεδόν συνεχή) αίσθηση για τους εργαζόμενους (Hamari & Koivisto, 2014). Υπό αυτή την έννοια, η εργασιακή παιχνιδιοποίηση καθιστά τη δύναμη της ανατροφοδότησης πιο διαθέσιμη στους εργαζόμενους.

Είναι σημαντικό επίσης να σημειωθεί ότι οι πληροφορίες απόδοσης που παρέχονται από την τυχαιοποίηση της εργασίας μπορεί να είναι λιγότερο χρήσιμες για τον εντοπισμό λόγων για λάθη στην απόδοση ή την παροχή διορθωτικών σχολίων. Για παράδειγμα, ένας εργαζόμενος μπορεί να μάθει ότι δεν κέρδισε το σήμα επίτευξης, αλλά μπορεί να μην γνωρίζει γιατί συνέβη αυτό. Συνεπώς, η τυχαιοποίηση της εργασίας μπορεί να είναι λιγότερο χρήσιμη για τη βελτίωση της αποδοτικότητας της εργασίας, εάν οι εργαζόμενοι δεν ξέρουν πώς να βελτιώσουν την απόδοση (Dale, 2014).

Η παιγνιδοποίηση αναφέρεται στη χρήση στοιχείων παιχνιδιού σε μη παιγνιώδη περιβάλλοντα, με σκοπό την αύξηση της συμμετοχής και της συνεισφοράς των ατόμων σε αυτά. Στο πλαίσιο της εργασίας, η παιγνιδοποίηση μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να ενισχύσει τη συμμετοχή, τη συνεισφορά και την απόδοση των εργαζομένων. Ένα από τα βασικά πλεονεκτήματα της εργασιακής παιγνιδοποίησης είναι ότι παρέχει στους εργαζομένους συγκεκριμένους στόχους και κριτήρια απόδοσης και τους επιτρέπει να ανταγωνίζονται μεταξύ τους για να επιτύχουν αυτούς τους στόχους. Αυτό μπορεί να αυξήσει τη συνεισφορά και την απόδοση των εργαζομένων, καθώς επιδιώκουν να βελτιώσουν τη θέση τους στην κατάταξη και να κερδίσουν αναγνώριση για τις επιδόσεις τους (Paharia, 2013).

Επιπλέον, μπορεί να παρέχει άμεση ανατροφοδότηση στους εργαζομένους σχετικά με την απόδοσή τους, και μάλιστα σε πραγματικό χρόνο. Αυτό μπορεί να βοηθήσει τους εργαζομένους να αναγνωρίσουν και να ενισχύσουν τα κίνητρα και την αποτελεσματικότητα της εργασίας, πάνω και πέρα από τα υπάρχοντα συστήματα διαχείρισης απόδοσης (Werbach & Hunter, 2020).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

3.1 Σκοπός – Ερευνητικά Ερωτήματα – Ερευνητικές Υποθέσεις

Η παρούσα εργασία αποσκοπεί να διερευνήσει τη δυνατότητα προσέλκυσης ταλέντων στο πλαίσιο της ανάπτυξης της οργανωσιακής κουλτούρας που αναπτύσσουν οι επιχειρήσεις μέσω της αξιοποίησης της παιχνιδοποίησης, όπως επίσης και να αξιολογηθεί η πιθανότητα περαιτέρω εμπλουτισμού της προαναφερόμενης διαδικασίας μέσω των ερευνητικών αποτελεσμάτων που θα προκύψουν.

Τα ειδικότερα ερευνητικά ερωτήματα της παρούσας έρευνας είναι τα ακόλουθα:

- Οι επιχειρήσεις αναγνωρίζουν την ταυτότητα των ταλέντων και εφαρμόζουν πρακτικές που αξιοπούν εντός του εργασιακού περιβάλλοντός τους;
- Επιδιώκουν οι επιχειρήσεις την ανάπτυξη και την εκπαίδευση των ταλαντούχων εργαζομένων; και αν ναι με ποιους τρόπους;
- Προβαίνουν οι επιχειρήσεις σε ενέργειες επιβράβευσης και παροχής κινήτρων στους ταλαντούχους εργαζομένους;
- Σύμφωνα με τις απόψεις των εργαζομένων πότε μια επιχείρηση θεωρείται κατά τη γνώμη τους ελκυστική ή ότι απολαμβάνει κύρους;
- Η παιχνιδοποίηση επηρεάζει τις απόψεις των συμμετεχόντων σε σχέση με τον τρόπο που κατανοούν και αντιλαμβάνονται την έννοια του ταλέντου αλλά και τον ρόλο διαδραματίζουν οι επιχειρήσεις ως προς την ανάδειξή του;

3.2 Ερευνητική Μέθοδος

Για τη διενέργεια της παρούσας έρευνας θεωρήθηκε ως πιο κατάλληλη μέθοδος η ποσοτική, λόγω της πληθώρας των πλεονεκτημάτων που διαθέτει. Αναλυτικότερα η ποσοτική μέθοδος επιλέχθηκε καθώς επιτρέπει τη δυνατότητα εκτίμησης τάσεων μεγάλου αριθμού συμμετεχόντων στην ερευνητική διαδικασία, όπως ακριβώς συνέβη και στην παρούσα έρευνα (96 συμμετέχοντες). Η ποσοτική μέθοδος επιτρέπει τη δυνατότητα ορθότερης διαχείρισης των ερευνητικών δεδομένων που συλλέγονται από τη χρήση ποσοτικών εργαλείων όπως για παράδειγμα είναι το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε στην παρούσα έρευνα (Cohen, Manion & Morrison, 2007). Η επιλογή της ποσοτικής έρευνας βασίστηκε συνεπώς στο γεγονός ότι επιτρέπει την δυνατότητα εύκολης κωδικοποίησης και ανάλυσης μεγάλου αριθμού δείγματος όπως επίσης παρέχει στους ερευνητές (Babbie, 2013), πολλές δυνατότητες ως προς την

ερμηνευτική διαδικασία των σχέσεων που δημιουργούνται από τις ερευνητικές μεταβλητές (Creswell, 2016).

Κίνητρο για την επιλογή της ποσοτικής μεθόδου αποτέλεσε το γεγονός ότι η συγκεκριμένη μέθοδος χαρακτηρίζεται από αυστηρότητα κατά την εφαρμογή της, με αποτέλεσμα να περιορίζεται σημαντικά η πιθανότητα διενέργειας λαθών. Επιπροσθέτως η ποσοτική έρευνα παρέχει τη δυνατότητα στους ερευνητές να σχεδιάσουν εκ προοιμίου την έρευνά τους ως ένα βαθμό, συνθήκη που επίσης με τη σειρά της λειτουργεί ως ανασταλτικός παράγοντας για την παρουσίαση εμποδίων κατά την διεξαγωγή της έρευνας. Συνάμα η ποσοτική έρευνα παρέχει στους ερευνητές τη δυνατότητα να διεξάγουν εμπειρικούς ελέγχους ως προς τις ερευνητικές προϋποθέσεις που έχουν εκ των προτέρων διατυπώσει πριν ξεκινήσει η διεξαγωγή της έρευνας, κατά τη διαδικασία δόμησης του θεωρητικού μέρους του της μελέτης τους (Bryman, 2017).

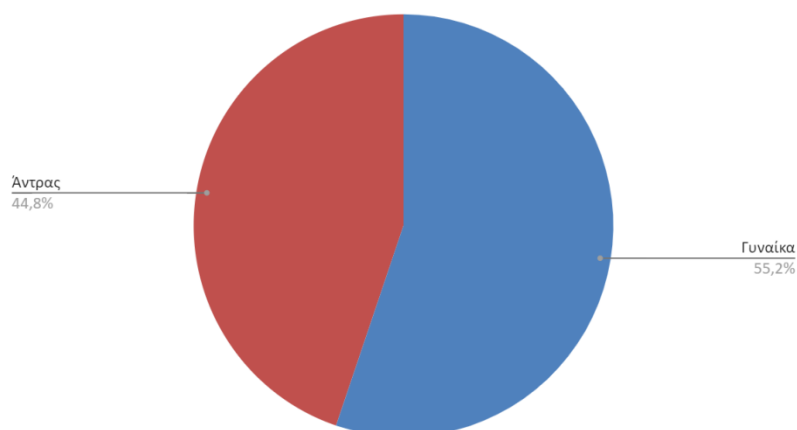
3.3 Δείγμα και Δειγματοληψία της Έρευνας

Το δείγμα της έρευνας δόθηκε σε 100 άτομα εκ των οποίων στα 50 δόθηκαν τεστ αξιολόγησης υποθετικών καταστάσεων και η συμπλήρωση του ερωτηματολογίου ενώ στα υπόλοιπα 50 δόθηκε σύνδεσμος για να παίξουν το παιχνίδι OWIWI και ακολούθως να απαντήσουν στο ίδιο ερωτηματολόγιο. Ο τελικός αριθμός του δείγματος ήταν 96 άτομα.

Σύμφωνα με τον πίνακα 1, βλέπουμε ότι το 55,2% (N=53) του δείγματος αποτελείται από γυναίκες, ενώ το υπόλοιπο 44,8% (N=43) είναι άνδρες. Οι γυναίκες οριακά αποτελούν την πλειοψηφία του δείγματος. Συνολικά το δείγμα της έρευνας αποτέλεσαν 96 άτομα.

Πίνακας 1. Φύλο

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Γυναίκα	53	55.2	55.2	55.2
	Άνδρας	43	44.8	44.8	100.0
	Total	96	100.0	100.0	

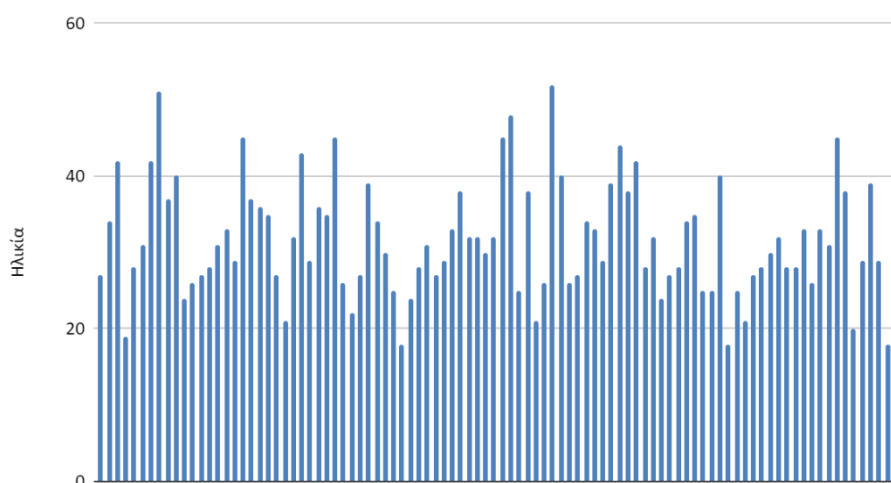


Γράφημα 1. Φύλο

Στον πίνακα 2 διαπιστώνεται ότι το δείγμα αποτελείται από άτομα ηλικίας από 18 έτη έως και 52. Ο μέσος όρος ηλικίας του δείγματος είναι περίπου τα 32 έτη, πράγμα που σημαίνει ότι οι συμμετέχοντες κατά μέσο όρο είναι νέοι άνθρωποι ανήκοντας στο παραγωγικό μέρος του πληθυσμού.

Πίνακας 2. Ηλικία

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Ηλικία	96	18	52	31.69	7.427
Valid N (listwise)	96				



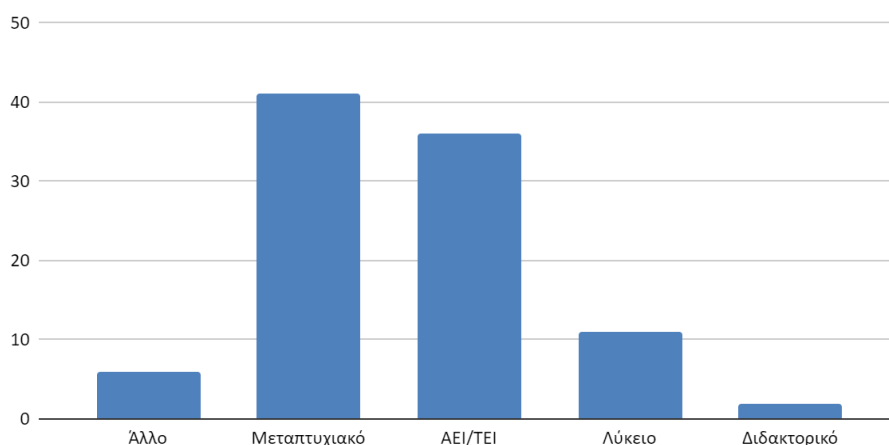
Γράφημα 2. Ηλικία

Στον πίνακα 3 παρουσιάζεται το μορφωτικό επίπεδο των συμμετεχόντων. Σύμφωνα με τα δεδομένα του πίνακα διαπιστώνεται ότι η συντριπτική πλειοψηφία του δείγματος είναι απόφοιτοι τριτοβάθμιας εκπαίδευσης αλλά και κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου. Μικρό είναι το ποσοστό, μόλις 11,5% των συμμετεχόντων που έχουν αποφοιτήσει

μόνο από τη δευτεροβάθμια εκπαίδευση. Επίσης το 6,3% του δείγματος φαίνεται ότι διαθέτει κάποιο άλλο μορφωτικό επίπεδο από τα αναφερόμενα.

Πίνακας 3. Μορφωτικό Επίπεδο

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Λύκειο	11	11.5	11.5	11.5
	ΑΕΙ/ΤΕΙ	36	37.5	37.5	49.0
	Μεταπτυχιακό	41	42.7	42.7	91.7
	Διδακτορικό	2	2.1	2.1	93.8
	Άλλο	6	6.3	6.3	100.0
	Total	96	100.0	100.0	



Γράφημα 3. Μορφωτικό Επίπεδο

Σύμφωνα με τον πίνακα 4, η πλειοψηφία του δείγματος αποτελείται από άτομα τα οποία εργάζονται, σε ποσοστό 74%, ενώ διαπιστώνουμε το 10,4% του δείγματος βρίσκεται σε αναζήτηση εργασίας, το 8,3% βρίσκεται σε κατάσταση ανεργία και 5,2% είναι φοιτητές.

Πίνακας 4. Θέση Εργασίας

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Εργαζόμενος/η	71	74.0	74.0	74.0
	Άνεργος/η	8	8.3	8.3	82.3

	Φοιτητής/τρια	5	5.2	5.2	87.5
	Αναζητώ εργασία	10	10.4	10.4	97.9
	Άλλο	2	2.1	2.1	100.0
	Total	96	100.0	100.0	

Από τον πίνακα 5 διαπιστώνεται ότι η συντριπτική πλειοψηφία του δείγματος, 91,7% θα χαρακτήριζαν τον εαυτό τους ταλέντο, ενώ μόλις το 8,3% έχει αντίθετη άποψη για τον εαυτό του.

3.4 Μέθοδος Δειγματοληψίας

Η μέθοδος δειγματοληψίας που ακολουθήθηκε ήταν δείγμα ευκολίας ενώ η ειδικότερη μορφή δειγματοληψίας που εφαρμόστηκε ήταν η δειγματοληψία χιονοστιβάδας «snowball sampling» (Babbie, 2013). Αναλυτικότερα οι αρχικοί συμμετέχοντες της έρευνας αποτέλεσαν τους πληροφορητές προκειμένου να χορηγήσει το ερωτηματολόγιο σε άτομα που γνώριζαν οι ίδιοι και θα μπορούσαν να συμπληρώσουν το ερωτηματολόγιο. Η διαδικασία αυτή συνεχίστηκε έως ότου συγκεντρωθεί ένας ικανοποιητικός αριθμός ερωτηματολογίων. Η έρευνα έλαβε χώρα από 25/11 έως 24/12.

3.5 Ερευνητικό Εργαλείο

Το ερευνητικό εργαλείο που χρησιμοποιήθηκε για να διεξαχθεί ποσοτική έρευνα ήταν το ερωτηματολόγιο. Η επιλογή του ερωτηματολογίου έγινε με γνώμονα την πληθώρα των πλεονεκτημάτων που παρουσιάζει, με πρώτη εξ αυτών το γεγονός ότι αποτελεί το πιο φημισμένο εργαλείο που χρησιμοποιείται για τη διενέργεια των ποσοτικών ερευνών, ειδικότερα στις περιπτώσεις που το δείγμα είναι αρκετά μεγάλο, όπως για παράδειγμα στην παρούσα έρευνα. Η επιλογή του ερωτηματολογίου έγινε με γνώμονα το γεγονός ότι αποτελεί ένα ερευνητικό εργαλείο που επιτρέπει την διευκόλυνση της διαδικασίας κωδικοποίησης των δεδομένων, όπως επίσης και συμβάλλει στη δυνατότητα γενίκευσης των ερευνητικών αποτελεσμάτων. Επιπροσθέτως, το ερωτηματολόγιο αποτελεί ένα εργαλείο που χαρακτηρίζεται από ευελιξία, καθώς έχει τη δυνατότητα να λάβει διάφορες μορφές, όπως για παράδειγμα την έντυπη και την

ηλεκτρονική. Στα πλεονεκτήματα επιλογής του ερωτηματολογίου πρέπει επίσης να συνυπολογιστεί το γεγονός ότι πρόκειται για ένα ερευνητικό εργαλείο το οποίο δεν χαρακτηρίζεται από σημαντικό κόστος, όπως επίσης η συμπλήρωσή του δεν απαιτεί μεγάλο χρονικό διάστημα, διαδικασία που μπορεί να λάβει χώρα ταυτοχρόνως με αποτέλεσμα να υπάρχει η δυνατότητα να συγκεντρωθεί μεγάλος αριθμός δεδομένων σε μικρό χρονικό διάστημα. Στα πλεονεκτήματα του ερωτηματολογίου πρέπει επίσης να αναφερθεί και ο αντικειμενικός χαρακτήρας του, καθώς οι ερευνητές κατά τη διαδικασία της συμπλήρωσης του δεν παρεμβαίνουν, με αποτέλεσμα ο συμμετέχοντας να συμπληρώνει το ερωτηματολόγιο εκφράζοντας αποκλειστικά και μόνο τις προσωπικές του απόψεις (Bryman, 2017).

Το ερωτηματολόγιο της παρούσας έρευνας (Παράρτημα) αποτελείται από δημογραφικές ερωτήσεις, ερωτήσεις πολλαπλής επιλογής και ερωτήσεις της κλίμακας Likert. Ο προαναφερόμενος συνδυασμός ερωτήσεων θεωρήθηκε ο καταλληλότερος για την δυνατότητα ποσοτικής εκτίμησης των ερευνητικών αποτελεσμάτων. Το ερωτηματολόγιο βασίστηκε σε προγενέστερες έρευνες Davies & Davies (2010), Fisher et al., (1979) και Turban & Keon, (1993). Αναλυτικότερα, το ερωτηματολόγιο περιλάμβανε 4 δημογραφικές ερωτήσεις (φύλο, ηλικία, μορφωτικό επίπεδο, θέση εργασίας), 6 ερωτήσεις που εξέταζαν την ταυτότητα ταλέντου (1-6), 6 ερωτήσεις που εξέταζαν την ανάπτυξη ταλέντου (7-12), 6 ερωτήσεις που αφορούσαν την ταυτότητα ταλέντου (13-18), 5 ερωτήσεις που αναφέρονταν στην ελκυστικότητα της εταιρείας (19-23), 5 στην τάση των εργαζομένων να επιδιώξουν την επαγγελματική ανέλιξη τους (24-27) και 6 ερωτήσεις που διερευνούσαν τις απόψεις των συμμετεχόντων για το κύρος της επιχείρησης (28-33). Ο δείκτης Cronbach's Alpha είναι πάνω από 0,7, εκτός από την τέταρτη ομάδα που αφορά την ελκυστικότητα της εταιρείας. Ο συντελεστής είναι αρκετά ικανοποιητικός με εξαίρεση την ομάδα ερωτήσεων που αφορά την ελκυστικότητα της εταιρείας.

3.6 Μέθοδος Ανάλυσης Δεδομένων

Τα δεδομένα αναλύθηκαν σύμφωνα με το στατιστικό πακέτο SPSS-24, το οποίο θεωρείται ένα από τα διαδεδομένα συστήματα ανάλυσης στατιστικών δεδομένων, καθώς παρέχει πολλά πλεονεκτήματα στους χρήστες. Το SPSS-24 μεταξύ άλλων

επιτρέπει να πραγματοποιούνται περιγραφικές αναλύσεις από τους ερευνητές, κάνοντας χρήση μεταβλητών που προκύπτουν από τις ερωτήσεις του ερωτηματολογίου. Ταυτόχρονα το στατιστικό πακέτο επιτρέπει την γραφική αναπαράσταση των ερευνητικών αποτελεσμάτων όπως επίσης και την πραγματοποίηση των απαιτούμενων ελέγχων, ώστε να διασφαλιστεί η αξιοπιστία και η εγκυρότητα των συμπερασμάτων της έρευνας. Η κάθε ερώτηση του ερωτηματολογίου αποτελεί μια μεταβλητή καθώς τα δεδομένα της εισάγονται στο στατιστικό πρόγραμμα. Εν συνεχεία από το μενού που περιλαμβάνεται στο πρόγραμμα αναλύονται τα δεδομένα που προκύπτουν με βάση τα ερευνητικά ερωτήματα που έχει θέσει εκάστοτε εργασία (Γναρδέλλης, 2009; Σαχλάς & Μπερσίμης, 2017).

3.7 Ηθική και Δεοντολογία της Έρευνας

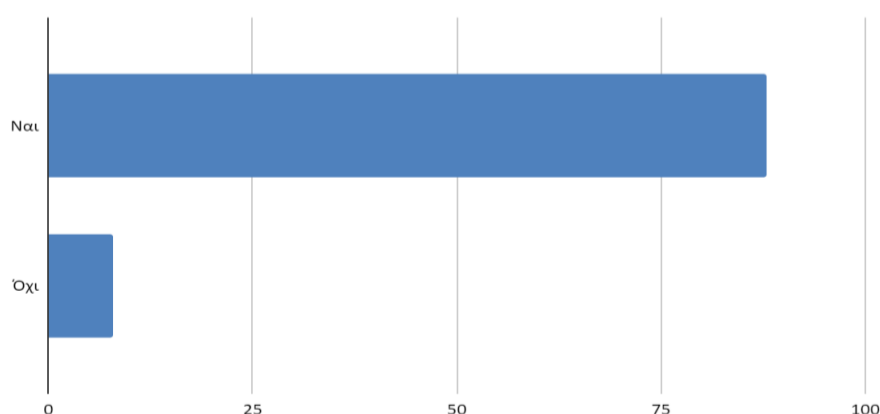
Τηρήθηκε το σύνολο των κανόνων ηθικής και δεοντολογίας, ώστε να διασφαλιστεί η εγκυρότητα και αποτελεσματικότητα της παρούσας έρευνας. Πιο συγκεκριμένα πριν τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου παρείχε στους εν δυνάμει συμμετέχοντες τις απαιτούμενες πληροφορίες για το σκοπό της έρευνας της διαβεβαιώνοντας ότι η έρευνα θα είναι ανώνυμη και τα δεδομένα θα χρησιμοποιηθούν μόνο για τη διενέργεια της παρούσας μελέτης (Robson, 2010). Αποστέλλοντας το σχετικό ηλεκτρονικό σύνδεσμο προς τους συμμετέχοντες για να συμπληρώσουν το ερωτηματολόγιο παρασχέθηκαν πληροφορίες σχετικά με τα προσωπικά δεδομένα της (όνομα και επώνυμο, τηλέφωνο και email), παρακινώντας τους συμμετέχοντες να επικοινωνήσουν σε περίπτωση που επιθυμούσαν κάποιες περισσότερες διευκρινίσεις για την έρευνα. Ενημερώθηκαν για την εθελοντική συμμετοχή τους όπως επίσης και τη δυνατότητα αποχώρησή τους αποδίδουν οποιαδήποτε στιγμή το επιθυμούσαν ακόμη και κατά τη διαδικασία συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

4.1 Αποτελέσματα Στατιστικής Ανάλυσης

Πίνακας 5. Θα Χαρακτηρίζατε τον Εαυτό σας ως Ταλέντο

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ναι	88	91.7	91.7	91.7
	Όχι	8	8.3	8.3	100.0
	Total	96	100.0	100.0	



Γράφημα 4. Θα Χαρακτηρίζατε τον Εαυτό σας ως Ταλέντο;

Στους πίνακες από 6 έως 11 παρουσιάζονται τα βασικά περιγραφικά μέτρα για τις διαφορετικές ομάδες ερωτήσεων που προκύπτουν στο ερωτηματολόγιο. Η έρευνα βασίζεται κυρίως στους μέσους όρους των πινάκων, ώστε να παρατηρηθούν οι απόψεις του δείγματος για την διαχείριση των ταλέντων από τις εταιρίες, αλλά και τα χαρακτηριστικά της εταιρίας, όπως το κύρος και η ελκυστικότητα της.

Στον πίνακα 6 εμφανίζονται τα βασικά περιγραφικά μέτρα των απαντήσεων του δείγματος σχετικά με την ταυτότητα του ταλέντου. Παρατηρούμε ότι όλοι οι μέσοι όροι είναι κοντά στον αριθμό 4, κάτι που σημαίνει ότι το δείγμα συμφωνεί στο ότι οι εταιρίες αναγνωρίζουν την ταυτότητα ταλέντων και εφαρμόζουν πρακτικές, ώστε να τα αξιοποιήσουν.

Πίνακας 6. Απόψεις των Συμμετεχόντων για την Ταυτότητα του Ταλέντου

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Γνωρίζει το επίπεδο στο οποίο αποδίδουν τα μέλη της ομάδας.	96	1	5	3.89	.844
Κάνει χρήση εργαλείων αξιολόγησης που είναι διαθέσιμα εντός της εταιρείας.	96	1	5	3.82	.781
Ενθαρρύνει ταλαντούχους εργαζομένους να αναπτύξουν την σταδιοδρομία τους.	96	2	5	4.03	.864
Αντιμετωπίζει τα προβλήματα απόδοσης των ταλέντων έγκαιρα και δεν αφήνει την κακή απόδοση να συνεχιστεί.	96	1	5	3.88	.874
Βαθμολογεί τα επίπεδα απόδοσης των ταλέντων με ειλικρίνεια και αξιοπιστία κατά τη διάρκεια της διαδικασίας αξιολόγησης της απόδοσης.	96	1	5	3.85	.917
Προσαρμόζει τις διαχειριστικές αποφάσεις και ενέργειες ώστε να είναι κατάλληλες για τα επίπεδα απόδοσης των ταλέντων.	96	1	5	3.72	.926
Valid N (listwise)	96				

Ο πίνακας 7 παρουσιάζει τα βασικά περιγραφικά μέτρα των απαντήσεων του δείγματος για τις απόψεις τους σε σχέση με το κατά πόσο συμφωνούν ή διαφωνούν με τις δράσεις των εταιριών, ώστε να αναπτύξουν τις δεξιότητες των ταλέντων. Ο μέσος όρος όλων των απαντήσεων που φαίνονται στον πίνακα 7 είναι κοντά στον αριθμό 4, πράγμα που σημαίνει ότι οι συμμετέχοντες στην έρευνα συμφωνούν στο γεγονός ότι οι εταιρίες συμβάλουν στο να αναπτύξουν και να εκπαιδεύσουν περαιτέρω τους ταλαντούχους εργαζομένους.

Πίνακας 7. Απόψεις για τις Δράσεις των Εταιρειών στις Δεξιότητες των Ταλέντων

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Έχει γνήσιο ενδιαφέρον για την προώθηση της μάθησης και της ανάπτυξης των ταλέντων.	96	2	5	3.93	.785

Κάνει μια αντικειμενική αξιολόγηση των αναπτυξιακών αναγκών των ταλέντων.	96	2	5	3.95	.838
Παρέχει κατάλληλα πρόσωπα-μέντορες για να εκπαιδεύσουν καταλλήλως και επαρκώς τα ταλέντα τους;	96	1	5	3.67	.890
Δίνει ειλικρινή ανατροφοδότηση για τους αναπτυξιακούς σκοπούς των εργαζομένων υψηλών προδιαγραφών.	96	2	5	3.77	.814
Δημιουργεί ενεργά ευκαιρίες ανάπτυξης και εξέλιξης για τους ταλαντούχους εργαζομένους.	96	1	5	3.82	.871
Συναντάται με τους ταλαντούχους εργαζομένους για επίσημες συνεδρίες σχεδιασμού της σταδιοδρομίας τους.	96	1	5	3.60	.923
Valid N (listwise)	96				

Στον πίνακα 8 παρουσιάζονται τα βασικά περιγραφικά μέτρα των απαντήσεων του δείγματος για το κατά πόσο οι εταιρίες επιβραβεύουν τους ταλαντούχους εργαζόμενους τους. Σύμφωνα με τις μέσες τιμές των απαντήσεων στις σχετικές ερωτήσεις, οι οποίες είναι κοντά στον αριθμό 4, και σε αυτή τη περίπτωση, συμπεραίνουμε ότι οι συμμετέχοντες συμφωνούν στο γεγονός ότι οι εταιρίες πραγματοποιούν ενέργειες που επιβραβεύουν και δίνουν κίνητρα σε ταλαντούχους εργαζόμενους. Τέτοιες ενέργειες είναι η απόδοσης βραβείων ή η αύξηση των απολαβών.

Πίνακας 8. Επιβράβευση Ταλαντούχων Εργαζομένων

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Υποδεικνύει ταλέντα για διάφορα εταιρικά βραβεία (όπως βραβεία «επιτόπου» και «κύκλος αριστείας»).	96	1	5	3.58	.914
Επιβραβεύει τους ταλαντούχους για υποδειγματική εργασία με διάφορους τρόπους.	96	2	5	3.83	.854
Παρέχει προφορική ή γραπτή αναγνώριση για ατομική συνεισφορά, όπου χρειάζεται.	96	2	5	3.77	.801
Κατανέμει τις αυξήσεις δίκαια, ανάλογα με την ατομική απόδοση.	96	1	5	3.61	1.009

Οι μισθοί σχετίζονται με την αγορά εργασίας	96	2	5	3.53	.870
Γιορτάζει την εξαιρετική απόδοση των ταλαντούχων εργαζομένων;	96	1	5	3.61	1.182
Valid N (listwise)	96				

Ο πίνακας 9 παρουσιάζει τα βασικά περιγραφικά μέτρα των απαντήσεων των συμμετεχόντων για το κατά πόσο οι εταιρίες είναι ελκυστικές για εργασία. Από τους μέσους όρους που λάβαμε, ύστερα από σχετικό έλεγχο, διαπιστώνουμε ότι είναι αρκετά ελκυστικές αφού γενικά το δείγμα συμφωνεί στο ότι θα ενδιαφερόταν ή θα ήθελε να εργαστεί σε αυτό τον εργασιακό χώρο.

Πίνακας 9. Ελκυστικότητα Εταιρειών

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Για μένα, αυτή η επιχείρηση θα ήταν ένας καλός χώρος εργασίας.	96	1	5	3.97	.746
Δεν θα ενδιαφερόμουν να εργαστώ σε αυτή την επιχείρηση, παρά μόνο ως τελευταία επιλογή	96	1	5	1.93	1.059
Αυτή η επιχείρηση είναι ελκυστική για μένα ως εργασιακός χώρος.	96	2	5	3.94	.751
Ενδιαφέρομαι να μάθω περισσότερα για αυτή την επιχείρηση.	96	2	5	4.14	.734
Μία θέση εργασίας σε αυτή την επιχείρηση είναι πολύ ελκυστική για μένα.	96	2	5	3.90	.761
Valid N (listwise)	96				

Ο πίνακας 10 παρουσιάζει τα βασικά περιγραφικά μέτρα για τις απαντήσεις του δείγματος στο κατά πόσο τείνουν να κυνηγήσουν μια θέση στην εταιρία. Με βάση τους μέσους όρους, οι οποίοι είναι κοντά στον αριθμό 4, καταλήγουμε στο ότι το δείγμα θα ήθελε να κυνηγήσει κάποια θέση εργασίας στην εταιρία.

Πίνακας 10. Προσπάθεια για Επαγγελματική Ανέλιξη

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Θα δεχόμουν μία προσφορά εργασίας από αυτή την επιχείρηση.	96	2	5	4.16	.759

Θα θεωρούσα αυτή την επιχείρηση ως μια από τις πρώτες μου επιλογές για να δουλέψω.	96	1	5	3.73	.864
Αν με καλούσαν για συνέντευξη από αυτή την επιχείρηση, θα πήγαινα.	96	2	5	4.36	.769
Θα κατέβαλα σημαντικές προσπάθειες προκειμένου να εργαστώ στη συγκεκριμένη επιχείρηση.	96	1	5	3.56	.949
Valid N (listwise)	96				

Τέλος, ο πίνακας 11 παρουσιάζει τα περιγραφικά μέτρα των απαντήσεων των συμμετεχόντων στις ερωτήσεις που σχετίζονται με το κύρος της εταιρίας. Παρατηρούμε ότι και σε αυτή τη περίπτωση οι μέσοι όροι που προκύπτουν είναι κοντά στο 4, πράγμα που σημαίνει ότι το δείγμα συμφωνεί με τις προτάσεις που αναφέρονται στο πίνακα 11 για το κύρος της επιχείρησης.

Πίνακας 11. Κύρος Εταιρείας

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Θα σύστηνα την επιχείρηση αυτήν, σε κάποιο φίλο που αναζητά δουλειά.	96	1	5	3.88	.861
Οι εργαζόμενοι της επιχείρησης είναι κατά πάσα πιθανότητα περήφανοι να λένε ότι εργάζονται στη συγκεκριμένη εταιρεία.	96	2	5	3.75	.795
Θεωρώ ότι αυτή η επιχείρηση είναι αναγνωρισμένου κύρους.	96	1	5	3.75	.871
Αυτή η επιχείρηση κατά πάσα πιθανότητα να έχει τη φήμη ως "καλός εργοδότης".	96	2	5	3.93	.771
Θα έβρισκα αυτή την επιχείρηση ως ένα αξιόλογο μέρος εργασίας.	96	2	5	3.96	.695
Υπάρχουν κατά πάσα πιθανότητα πολλοί που θα ήθελαν να εργαστούν σε αυτή την επιχείρηση.	96	2	5	3.83	.777
Valid N (listwise)	96				

Επιρροή Παιχνιδιού στο Κύριο Μέρος του Ερευνητικού Ερωτηματολογίου

Για τον έλεγχο που σχετίζεται με το εάν το παιχνίδι επηρέασε τις απαντήσεις του δείγματος στο κύριο μέρος του ερευνητικού ερωτηματολογίου, όπως φαίνεται και από τον πίνακα 12, χρησιμοποιήθηκε το Independent Samples t-test. Από τον συγκεκριμένο

έλεγχο μπορούμε να αποφανθούμε εάν οι απαντήσεις του δείγματος επηρεάστηκαν από το παιχνίδι που έπαιξαν πριν την συμπλήρωση ή όχι. Ο έλεγχος αυτός παρουσιάζει τα αποτελέσματα για το εάν οι μέσες τιμές απαντήσεων αυτών που έπαιξαν και αυτών που δεν έπαιξαν το παιχνίδι πριν την συμπλήρωση του ερωτηματολογίου, διαφέρουν στατιστικά σημαντικά.

Οι 6 πρώτες (TALENT_ID1 έως TALENT_ID6) τιμές p-value στον πίνακα 12 αφορούν το κατά πόσο το παιχνίδι επηρέασε τις απαντήσεις του δείγματος στις ερωτήσεις που αφορούν την ταυτότητα του ταλέντου. Βλέπουμε ότι όλες οι σχετικές τιμές είναι μεγαλύτερες του επιπέδου σημαντικότητας 0,05 και έτσι μπορούμε να καταλήξουμε στο ότι το παιχνίδι δεν επηρέασε τις απαντήσεις του δείγματος σε αυτή την ενότητα.

Οι τιμές p-value από 7 έως 12 (TALENT_DEVEL1 έως TALENT_DEVEL6) σχετίζονται με το εάν το παιχνίδι έπαιξε κάποιο ρόλο στις απαντήσεις του δείγματος σχετικά με την ανάπτυξη των ταλέντων στην εταιρία. Παρατηρώντας αυτές τιμές βλέπουμε ότι είναι μεγαλύτερες του επιπέδου σημαντικότητας, εκτός από την τιμή που παρουσιάζει ο έλεγχος στην ερώτηση «Δίνει ειλικρινή ανατροφοδότηση για τους αναπτυξιακούς σκοπούς των εργαζομένων υψηλών προδιαγραφών», όπου η τιμή είναι μικρότερη του 0,05 και έτσι το παιχνίδι διαδραμάτισε κάποιο ρόλο στις απαντήσεις των συμμετεχόντων στην συγκεκριμένη ερώτηση, ενώ όχι στις υπόλοιπες.

Οι τιμές p-value από 13 έως 18 (TALENT_CUL1 έως TALENT_CUL6) έχουν σχέση με το εάν το παιχνίδι έπαιξε κάποιο ρόλο στις απαντήσεις του δείγματος σχετικά με την κουλτούρα των ταλέντων. Παρατηρούμε ότι όλες οι τιμές είναι μικρότερες από το επίπεδο σημαντικότητας 0,05 και έτσι καταλήγουμε ότι το παιχνίδι επηρέασε τις απαντήσεις που έδωσαν σχετικά με την κουλτούρα του ταλέντου. Βέβαια, στην ερώτηση «Κατανέμει τις αυξήσεις δίκαια, ανάλογα με την ατομική απόδοση» η τιμή p-value είναι 0,069 κάτι που σημαίνει ότι οι μέσες τιμές αυτών των δειγμάτων δεν διαφέρουν στατιστικά σημαντικά, και κατ' επέκταση το παιχνίδι δεν έχει επηρεάσει τις απαντήσεις σε αυτή την ερώτηση.

Οι τιμές p-value από 19 έως 23 (GENERAL_ATTRACT1 έως GENERAL_ATTRACT5) σχετίζονται με το εάν το παιχνίδι έπαιξε κάποιο ρόλο στις απαντήσεις του δείγματος σχετικά με την ελκυστικότητα της εταιρίας. Παρατηρούμε ότι όλες οι τιμές είναι μικρότερες του επιπέδου σημαντικότητας, κάτι που σημαίνει ότι οι μέσες τιμές των δειγμάτων (αυτών που έπαιξαν και αυτών που δεν έπαιξαν το παιχνίδι πριν το

ερωτηματολόγιο) διαφέρουν στατιστικά σημαντικά, κάτι που οδηγεί στο συμπέρασμα ότι το παιχνίδι επηρέασε τις απαντήσεις στις ερωτήσεις για την ελκυστικότητα της εταιρίας.

Οι τιμές p-value από 24 έως και 27 (INTENTIONTOPURSUE1 έως INTENTIONTOPURSUE4) του παρακάτω πίνακα έχουν σχέση με το εάν το παιχνίδι επηρέασε τις απαντήσεις των συμμετεχόντων στις σχετικές ερωτήσεις για την τάση να κυνηγήσουν κάποια θέση εργασίας στην εταιρία. Όλες οι σχετικές τιμές είναι μικρότερες του επιπέδου σημαντικότητας και έτσι συμπεραίνουμε ότι το παιχνίδι επηρέασε τις απαντήσεις του δείγματος στις ερωτήσεις που καθορίζουν την τάση να κυνηγήσουν μια θέση στην επιχείρηση.

Τέλος, οι τιμές από 28 έως και 33 (PRESTIGE1 έως PRESTIGE6), αφορούν το κατά πόσο το παιχνίδι επηρέασε τις απαντήσεις των συμμετεχόντων στις ερωτήσεις για το κύρος της εταιρίας. Όλες οι τιμές αυτές είναι μικρότερες του επιπέδου σημαντικότητας 0,05 και έτσι καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι και σε αυτή τη περίπτωση το παιχνίδι είχε επίδραση στις απαντήσεις που λάβαμε από το δείγμα για το κύρος της εταιρίας.

Πίνακας 12. Επίδραση του Παιχνιδιού στις Απαντήσεις των Συμμετεχόντων στο Κύριο Μέρος του Ερωτηματολογίου

Πίνακας 12: Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
TALENT_ID 1	Equal variances assumed	,007	,933	-,473	94	,637	-,082	,174	-,427	,263
	Equal variances not assumed			-,474	92,234	,636	-,082	,173	-,426	,262
TALENT_ID 2	Equal variances assumed	4,471	,037	1,529	94	,130	,243	,159	-,073	,559

	Equal variances not assumed			1,54 8	93,9 43	,125		,157	-,069	,555
TALENT_ID 3	Equal variances assumed	3,229	,076	,620	94	,537		,178	,243	,463
	Equal variances not assumed			,631	93,9 33	,530	,110	,175	,110	,457
TALENT_ID 4	Equal variances assumed	1,567	,214	- ,117	94	,907	-,021	,180	-,378	,336
	Equal variances not assumed			- ,119	93,6 57	,906	-,021	,176	-,371	,329
TALENT_ID 5	Equal variances assumed	1,967	,164	,761	94	,448	,143	,188	-,231	,517
	Equal variances not assumed			,770	93,9 40	,443	,143	,186	-,226	,513
TALENT_ID 6	Equal variances assumed	8,176	,005	,968	94	,336	,184	,190	-,193	,560
	Equal variances not assumed			,994	91,8 00	,323	,184	,185	-,183	,550
TALENT_DE VEL1	Equal variances assumed	3,717	,057	1,90 8	94	,059	,302	,159	-,012	,617
	Equal variances not assumed			1,93 2	93,9 68	,056	,302	,157	-,008	,613
TALENT_DE VEL2	Equal variances assumed	5,067	,027	,803	94	,424	,138	,172	-,203	,480
	Equal variances not assumed			,814	93,9 99	,418	,138	,170	-,199	,475
TALENT_DE VEL3	Equal variances assumed	,572	,451	- 1,23 0	94	,222	-,224	,182	-,585	,137

	Equal variances not assumed			- 1,227	90,528	,223	-,224	,182	-,586	,138
TALENT_DE VEL4	Equal variances assumed	3,061	,083	2,339	94	,021	,381	,163	,058	,705
	Equal variances not assumed			2,354	93,202	,021	,381	,162	,060	,703
TALENT_DE VEL5	Equal variances assumed	7,085	,009	1,857	94	,066	,327	,176	-,023	,676
	Equal variances not assumed			1,893	93,612	,061	,327	,173	-,016	,670
TALENT_DE VEL6	Equal variances assumed	8,070	,006	,980	94	,330	,185	,189	-,190	,561
	Equal variances not assumed			1,009	90,734	,316	,185	,184	-,179	,550
TALENT_C UL1	Equal variances assumed	,749	,389	2,868	94	,005	,517	,180	,159	,876
	Equal variances not assumed			2,882	92,913	,005	,517	,180	,161	,874
TALENT_C UL2	Equal variances assumed	6,342	,013	2,815	94	,006	,476	,169	,140	,811
	Equal variances not assumed			2,873	93,400	,005	,476	,165	,147	,804
TALENT_C UL3	Equal variances assumed	5,894	,017	3,543	94	,001	,549	,155	,241	,857
	Equal variances not assumed			3,587	93,948	,001	,549	,153	,245	,853
TALENT_C UL4	Equal variances assumed	3,161	,079	1,841	94	,069	,376	,204	-,029	,781

	Equal variances not assumed			1,86 2	93,8 95	,066	,376	,202	-,025	,777
TALENT_C UL5	Equal variances assumed	,099	,753	5,22 0	94	,000	,823	,158	,510	1,137
	Equal variances not assumed			5,19 7	89,5 94	,000	,823	,158	,509	1,138
TALENT_C UL6	Equal variances assumed	8,195	,005	6,39 2	94	,000	1,299	,203	,895	1,702
	Equal variances not assumed			6,62 4	87,6 73	,000	1,299	,196	,909	1,689
GENERAL_ ATTRACT1	Equal variances assumed	3,343	,071	5,44 0	94	,000	,729	,134	,463	,995
	Equal variances not assumed			5,58 8	91,6 88	,000	,729	,130	,470	,988
GENERAL_ ATTRACT2	Equal variances assumed	23,754	,000	- 5,77 8	94	,000	-1,082	,187	-1,454	-,710
	Equal variances not assumed			- 6,10 4	74,1 74	,000	-1,082	,177	-1,435	-,729
GENERAL_ ATTRACT3	Equal variances assumed	,045	,832	4,04 0	94	,000	,577	,143	,293	,860
	Equal variances not assumed			4,02 0	89,3 66	,000	,577	,144	,292	,862
GENERAL_ ATTRACT4	Equal variances assumed	,897	,346	3,22 9	94	,002	,463	,143	,178	,748
	Equal variances not assumed			3,31 1	92,2 89	0,01	,463	,140	,185	,741
GENERAL_ ATTRACT5	Equal variances assumed	5,038	,027	3,92 6	94	,000	,570	,145	,282	,858

	Equal variances not assumed			3,990	93,937	,000	,570	,143	,286	,854
INTENTION TOPURSUE1	Equal variances assumed	4,943	,029	3,785	94	,000	,551	,145	,262	,840
	Equal variances not assumed			3,940	84,980	,000	,551	,140	,273	,829
INTENTION TOPURSUE2	Equal variances assumed	8,400	,005	3,487	94	,001	,584	,167	,251	,916
	Equal variances not assumed			3,573	92,499	,001	,584	,163	,259	,908
INTENTION TOPURSUE3	Equal variances assumed	11,442	,001	3,669	94	,000	,544	,148	,249	,838
	Equal variances not assumed			3,840	81,312	,000	,544	,142	,262	,825
INTENTION TOPURSUE4	Equal variances assumed	,154	,696	2,975	94	,004	,556	,187	,185	,927
	Equal variances not assumed			2,979	91,845	,004	,556	,187	,185	,927
PRESTIGE1	Equal variances assumed	,402	,527	2,055	94	,043	,357	,174	,012	,701
	Equal variances not assumed			2,076	93,806	,041	,357	,172	,016	,698
PRESTIGE2	Equal variances assumed	1,714	,194	4,189	94	,000	,629	,150	,331	,928
	Equal variances not assumed			4,211	92,892	,000	,629	,149	,333	,926
PRESTIGE3	Equal variances assumed	5,751	,018	4,060	94	,000	,671	,165	,343	1,000

	Equal variances not assumed			4,148	93,233	,000	,671	,162	,350	,993
PRESTIGE4	Equal variances assumed	2,723	,102	3,741	94	,000	,554	,148	,260	,848
	Equal variances not assumed			3,804	93,903	,000	,554	,146	,265	,843
PRESTIGE5	Equal variances assumed	,328	,568	3,021	94	,003	,413	,137	,141	,684
	Equal variances not assumed			3,004	88,992	,003	,413	,137	,140	,685
PRESTIGE6	Equal variances assumed	7,689	,007	4,078	94	,000	,601	,147	,309	,894
	Equal variances not assumed			4,172	92,937	,000	,601	,144	,315	,888

Ακολούθως ελέγχθηκε κατά πόσο επηρέασε το παιχνίδι τις απόψεις του δείγματος. Για τον προαναφερόμενο έλεγχο δημιουργήσαμε 6 νέες μεταβλητές για κάθε θεματική ενότητα που προέκυψε από τις ερωτήσεις. Οι νέες μεταβλητές προέκυψαν από τον μέσο όρο των ανταπαντήσεων του δείγματος και αφορούν την ταυτότητα του ταλέντου, την ανάπτυξη ταλέντου, την κουλτούρα ταλέντου, την ελκυστικότητα της εταιρίας, την τάση των εργαζομένων για να κινήσουν κάποια θέση εργασίας την εταιρία και το κύρος της εταιρίας.

Πριν εξετάσουμε το εάν το παιχνίδι επηρέασε ή όχι τις μεταβλητές που δημιουργήσαμε, θα εξετάσουμε την αξιοπιστία των ομάδων ερωτήσεων που αποτέλεσαν τις νέες μεταβλητές μέσω του δείκτη Cronbach's Alpha. Σύμφωνα με τον πίνακα 13, οι συντελεστές αξιοπιστίας για τις ομάδες ερωτήσεων που δημιουργήσαμε είναι σε κάθε περίπτωση πάνω από 0,7, εκτός από την τέταρτη ομάδα που αφορά την ελκυστικότητα της εταιρίας. Ο συντελεστής είναι αρκετά ικανοποιητικός με εξαίρεση την ομάδα ερωτήσεων που αφορά την ελκυστικότητα της εταιρίας.

Πίνακας 13. Cronbach's Alpha

Ομάδες ερωτήσεων	Cronbach's Alpha
Ταυτότητα ταλέντου (ερωτήσεις από 1 έως 6)	0.762
Ανάπτυξη ταλέντου (ερωτήσεις από 7 έως 12)	0.760
Κουλτούρα ταλέντου (ερωτήσεις από 13 έως 18)	0.767
Ελκυστικότητα εταιρίας (ερωτήσεις από 19 έως 23)	0.322
Τάση για να κληρονομήσουν θέση εργασίας (ερωτήσεις 24 έως 27)	0.722
Κύρος εταιρίας (ερωτήσεις 28 έως 33)	0.839

Στον πίνακα 14 έχουμε εξετάσει το εάν το παιχνίδι επηρεάζει τις μεταβλητές που δημιουργήσαμε βάσει των ερωτήσεων του κυρίου μέρους του ερωτηματολογίου. Παρατηρώντας τον πίνακα και τις τιμές p-value που προέκυψαν φαίνεται ότι δεν υπάρχουν στατιστικά σημαντικές διαφορές στους μέσους των δύο κατηγοριών για τις μεταβλητές που σχετίζονται με την ταυτότητα ταλέντου, την ανάπτυξη ταλέντου μέσα στην εταιρία, την τάση των εν δυνάμει εργαζομένων για διεκδίκηση θέση εργασίας σε εταιρία και το κύρος της εταιρίας.

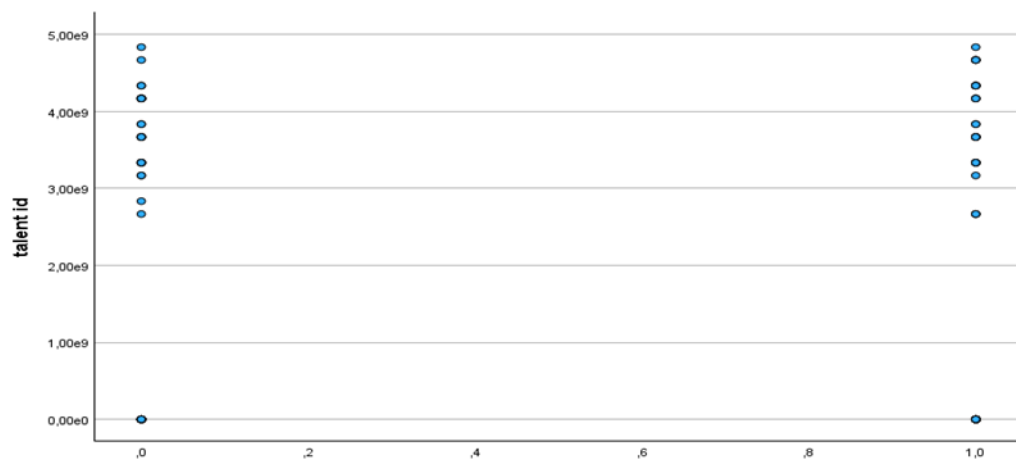
Από την άλλη πλευρά οι τιμές p-value που λάβαμε ήταν μικρότερες του επιπέδου σημαντικότητας 0,05 και έτσι καταλάβαμε ότι υπάρχει επιρροή του παιχνιδιού στις απαντήσεις του δείγματος στις σχετικές ερωτήσεις που αφορούν την κουλτούρα του ταλέντου αλλά και το πόσο ελκυστική εμφανίζεται η εταιρία στον εργαζόμενο.

Επίσης πρέπει να επισημάνουμε ότι οι παρατηρήσεις που αναφέραμε επιβεβαιώνονται και από τα ακόλουθα γραφήματα, αφού παρατηρώντας τα γραφήματα 6,7,10 και 11 οι τιμές κυμαίνονται στο ίδιο επίπεδο, ενώ στα 8 και 9 φαίνονται διαφορετικό εύρος τιμών για τα άτομα που έπαιζαν και αυτά που δεν έπαιζαν το παιχνίδι.

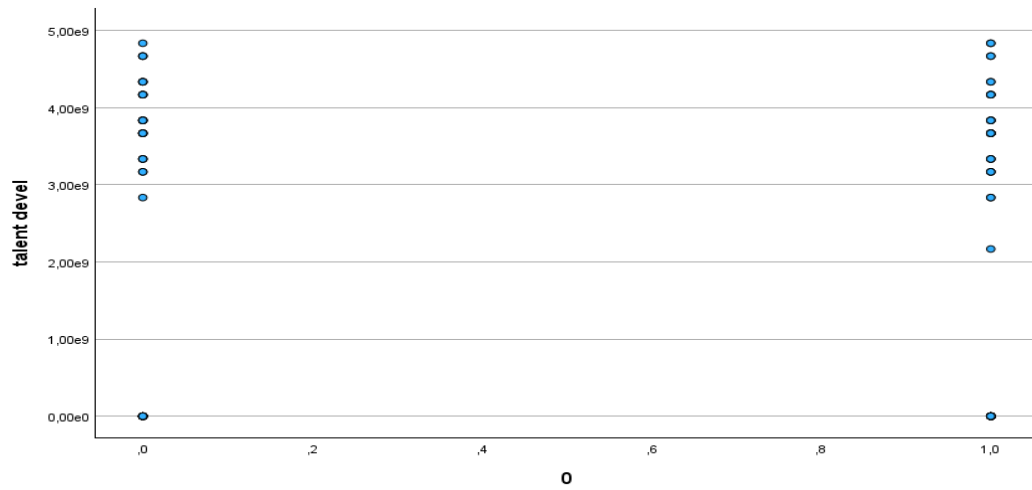
Πίνακας 14. Επίδραση Παιχνιδιού στις Μεταβλητές που Δημιουργήθηκαν Βάσει του Κύριου Μέρους του Ερωτηματολογίου

		Levene's Test for Equality of Variances				Significance	
		F	Sig.	t	df	One-Sided p	Two-Sided p
talent id	Equal variances assumed	,837	,363	,384	93	,351	,701

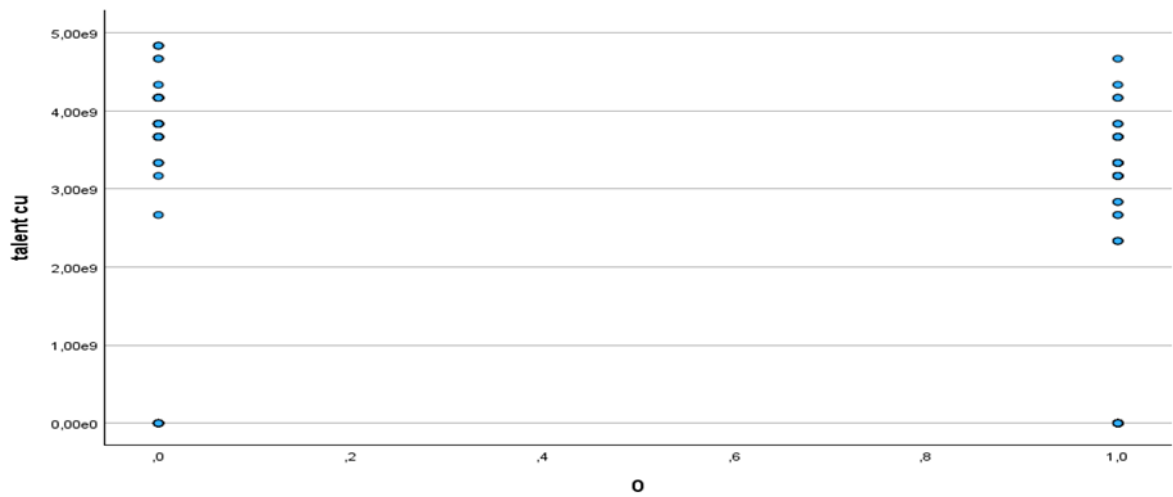
	Equal variances not assumed			,386	90,921	,350	,700
talent devel	Equal variances assumed	,194	,660	,954	93	,171	,342
	Equal variances not assumed			,954	89,694	,171	,342
talent cu	Equal variances assumed	,542	,464	2,589	93	,006	,011
	Equal variances not assumed			2,580	88,397	,006	,012
general attract	Equal variances assumed	12,516	<,001	2,577	93	,006	,012
	Equal variances not assumed			2,675	89,171	,004	,009
intention topursue	Equal variances assumed	11,761	<,001	,556	93	,290	,579
	Equal variances not assumed			,549	84,080	,292	,584
prestige	Equal variances assumed	8,477	,005	-,445	93	,329	,658
	Equal variances not assumed			-,438	83,407	,331	,662



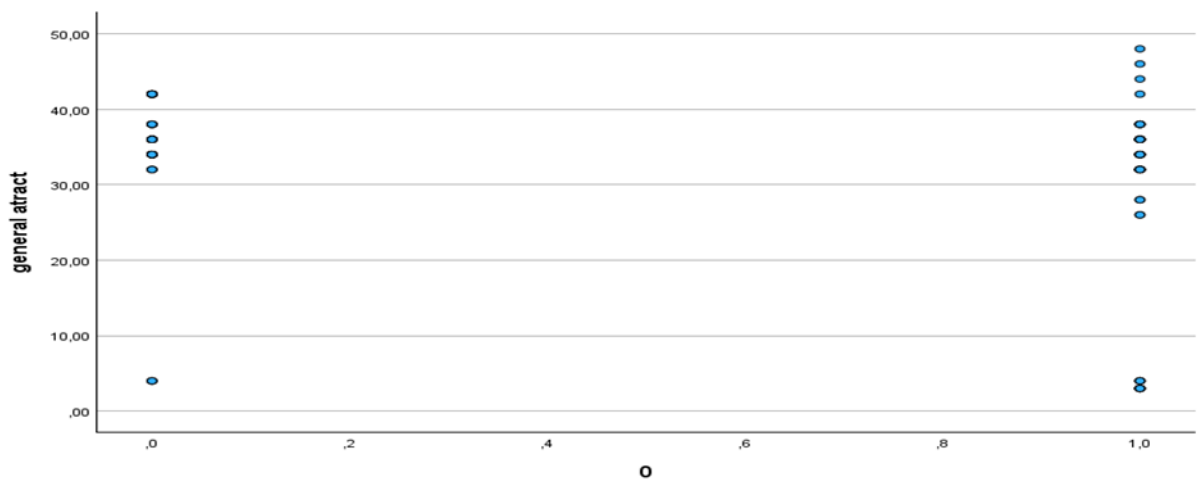
Γράφημα 5. Επίδραση Παιχνιδιού στις Απαντήσεις των Ερωτήσεων 1-6



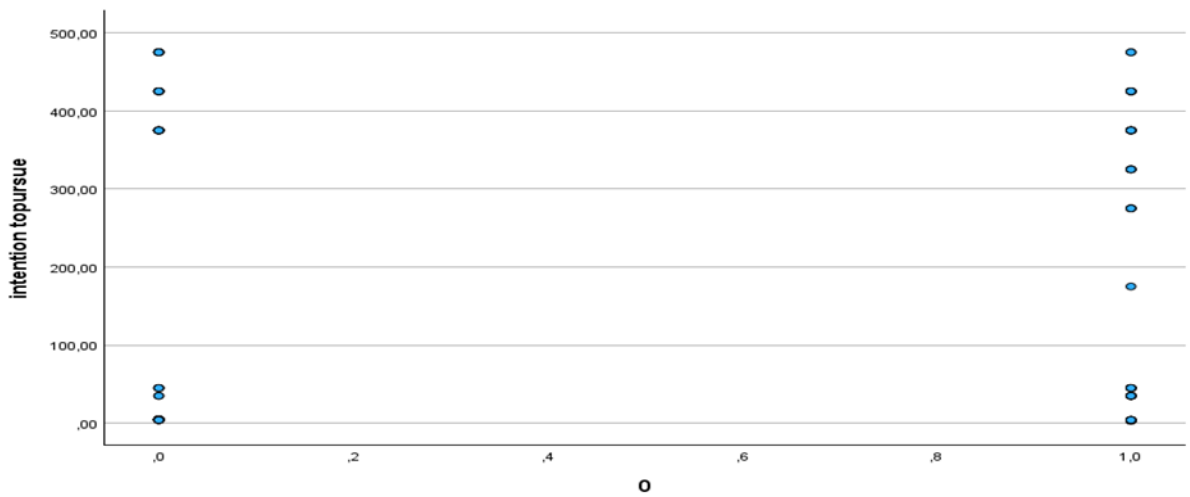
Γράφημα 6. Επίδραση Παιχνιδιού στις Απαντήσεις των Ερωτήσεων 7-12



Γράφημα 7. Επίδραση Παιχνιδιού στις Απαντήσεις των Ερωτήσεων 13-18



Γράφημα 8. Επίδραση Παιχνιδιού στις Απαντήσεις των Ερωτήσεων 19-23



Γράφημα 9. Επίδραση Παιχνιδιού στις Απαντήσεις των Ερωτήσεων 24-27



Γράφημα 10. Επίδραση Παιχνιδιού στις Απαντήσεις των Ερωτήσεων 28-33

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5° ΣΥΖΗΤΗΣΗ-ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

5.1 Θεωρητική Συζήτηση

Εξετάζοντας τις ερωτήσεις του κύριου μέρους του ερωτηματολογίου παρατηρήθηκε ότι το δείγμα στην πλειοψηφία του συμφωνεί, ότι οι εταιρείες αναγνωρίζουν την ταυτότητα των ταλέντων και εφαρμόζουν πρακτικές, με απώτερο στόχο την αξιοποίησή τους στα πλαίσια του εργασιακού περιβάλλοντος. Αναλυτικότερα εστιάζοντας στις προαναφερόμενες τακτικές, οι συμμετέχοντες δήλωσαν ότι οι εταιρείες ενθαρρύνουν τους ταλαντούχους εργαζόμενους να αναπτύξουν τη σταδιοδρομία τους, γνωρίζουν το επίπεδο στο οποίο αποδίδουν τα μέλη της ομάδας τους, αντιμετωπίζουν τα προβλήματα απόδοσης των ταλέντων εγκαίρως και δεν αφήνουν την κακή απόδοση να συνεχιστεί, βαθμολογούν τα επίπεδα απόδοσης των ταλέντων με ειλικρίνεια και αξιοπιστία κατά τη διάρκεια της διαδικασίας αξιολόγησης της απόδοσης, κάνουν χρήση αξιολογικών εργαλείων που είναι διαθέσιμα εντός της επιχείρησης και προσαρμόζουν τις διαχειριστικές αποφάσεις και ενέργειές του, με απώτερο στόχο αυτές να χαρακτηρίζονται από καταλληλότητα και να ανταποκρίνονται σε όλα τα επίπεδα απόδοσης των ταλέντων τους. Οι προαναφερόμενες απόψεις καταδεικνύουν ότι οι επιχειρήσεις πλέον είναι προσανατολισμένες στις πρακτικές που χρησιμοποιεί η ΔΑΠ, με σκοπό την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού τους, καθώς αναζητούν ταλαντούχους, εξειδικευμένους και καταρτισμένους επαγγελματίες, οι οποίοι να επιδιώκουν να αναπτύσσονται διαρκώς στα πλαίσια της επιχείρησης που εργάζονται (Armstrong, 2016).

Επίσης στην πλειοψηφία τους οι συμμετέχοντες συμφώνησαν στο γεγονός ότι οι επιχειρήσεις επιδιώκουν την ανάπτυξη και την εκπαίδευση περαιτέρω των ταλαντούχων εργαζομένων. Αναλυτικότερα οι συμμετέχοντες ανέφεραν ότι οι επιχειρήσεις προβαίνουν σε αντικειμενική αξιολόγηση των αναπτυξιακών αναγκών των ταλέντων τους, παρουσιάζουν γνήσιο ενδιαφέρον προκειμένου να προωθήσουν τη μάθηση και την ανάπτυξη των ταλέντων, δημιουργούν ενεργά πλαίσια ευκαιριών προκειμένου οι εργαζόμενοι να αναπτύξουν τα ταλέντα τους και να εξελιχθούν, δίνουν ειλικρινή ανατροφοδότηση για τους αναπτυξιακούς σκοπούς των εργαζομένων, οι οποίοι χαρακτηρίζονται από υψηλές προδιαγραφές, και παρέχουν τα κατάλληλα πρόσωπα- μέντορες προκειμένου να εκπαιδεύσουν με επάρκεια και καταλληλότητα τα

ταλέντα τους (Μπουραντας & Παπαλεξανδρή, 2003). Οι προαναφερόμενες απόψεις των συμμετεχόντων συμφωνούν με έρευνα που πραγματοποίησαν οι Boxall & Purcell (2016), σύμφωνα με την οποία, η ΔΑΠ αποσκοπεί στην ανάδειξη των αξιών των εργασιακών σχέσεων, στην παροχή κινήτρων στους εργαζόμενους, στην ανάπτυξη της εταιρικής ενσυναίσθησης της αξιολόγησης και γενικότερα στην βελτίωση της καλλιέργειας του ανθρώπινου δυναμικού. Στο ίδιο συμπέρασμα κατέληξαν οι Guest, (2011) και Jakoson, (2014), σύμφωνα με τους οποίους η εργασιακή συμπεριφορά του εργαζομένου επηρεάζεται και επιφέρει θετικά αποτελέσματα τόσο σε ατομικό, όσο και σε συλλογικό επίπεδο όταν εφαρμόζονται αποτελεσματικά οι λειτουργίες της ΔΑΠ.

Στην πλειοψηφία τους επίσης οι συμμετέχοντες συμφώνησαν ότι οι επιχειρήσεις πραγματοποιούν ενέργειες με σκοπό την επιβράβευση και την παροχή κινήτρων στους ταλαντούχους εργαζομένους. Πιο συγκεκριμένα επεσήμαναν ότι οι επιχειρήσεις επιβραβεύουν τους ταλαντούχους εργαζομένους για την υποδειγματική εργασία τους, με διάφορους τρόπους. Συγκεκριμένα προσφέρουν προφορική ή και γραπτή αναγνώριση της ατομικής συνεισφοράς των εργαζομένων όπου απαιτείται, κατανέμουν τις αυξήσεις δίκαια, ανάλογα με την ατομική απόδοση των εργαζομένων και γιορτάζουν τις εξαιρετικές επιδόσεις τους, ενώ σε πολλές περιπτώσεις οι μισθοί των εργαζομένων σχετίζονται με την αγορά εργασίας.

Επίσης στην πλειοψηφία τους οι συμμετέχοντες συμφώνησαν ότι οι επιχειρήσεις χαρακτηρίζονται από ελκυστικότητα εργασίας και κατά συνέπεια οι συμμετέχοντες θα ενδιαφέρονταν ή θα ήθελαν να εργαστούν στο συγκεκριμένο εργασιακό περιβάλλον. Ομοίως οι μέσοι όροι των συμμετεχόντων καταδεικνύουν ότι στην πλειοψηφία τους επιθυμούν να κυνηγήσουν κάποια θέση εργασίας στο πλαίσιο της προσπάθειας επαγγελματικής ανέλιξης στην επιχείρηση που εργάζονται ή που θα ήθελαν να εργαστούν. Διαπιστώνεται από τις προαναφερόμενες απαντήσεις ότι η συστηματική και οργανωμένη αντιμετώπιση του ανθρώπινου δυναμικού των επιχειρήσεων προκειμένου να υπάρξει ορθή αξιοποίηση των εργαζομένων, θεωρείται βασική στοχοθεσία της εκάστοτε επιχείρησης στα πλαίσια εφαρμογής της ΔΑΠ (Χυτήρης, 2001; Τερζίδης & Τζωρτζάκης, 2004).

Όσον αφορά το κύρος της επιχείρησης στην πλειοψηφία τους οι συμμετέχοντες ανέφεραν ότι θα επιδίωκαν να βρουν μια επιχείρηση που να χαρακτηρίζεται από ένα αξιόλογο εργασιακό περιβάλλον. Σε περίπτωση που θεωρούσαν ότι κάποια επιχείρηση

είναι αξιόλογη θα την σύστηναν σε κάποιο φίλο τους που αναζητά δουλειά. Συνάμα ανέφεραν ότι η επιχείρηση με κύρος χαρακτηρίζεται από τη φήμη του καλού εργοδότη. Επίσης αν η επιχείρηση διαθέτει κύρος, οι εργαζόμενοι είναι υπερήφανοι να λένε ότι εργάζονται σε συγκεκριμένη επιχείρηση ή όταν αυτή η επιχείρηση χαρακτηρίζεται από αναγνωρισμένο κύρος. Η προαναφερόμενη άποψη επιβεβαιώνει τα αποτελέσματα πρόσφατης έρευνας που διενέργησαν οι Gallo et al., (2019) σύμφωνα με την οποία η ορθή εφαρμογή της ΔΑΠ, επηρεάζει τη διαμόρφωση της θετικής στάσης και συμπεριφοράς του ανθρώπινου δυναμικού που εργάζεται στην επιχείρηση.

Εξετάζοντας τον ρόλο του παιχνιδιού ως προς τις απόψεις των συμμετεχόντων σχετικά με το κύριο μέρος του ερευνητικού ερωτηματολογίου διαπιστώθηκε ότι, ο παράγοντας της παιχνιδοποίησης δεν επηρέασε τις απόψεις των συμμετεχόντων σχετικά με την ταυτότητα των ταλέντων, ωστόσο από την άλλη πλευρά φαίνεται ότι επέδρασε στις απαντήσεις των συμμετεχόντων σε σχέση με τον τρόπο που μια επιχείρηση επιδιώκει να αναπτύξει τα ταλέντα εργαζομένων που διαθέτει. Ειδικότερα διαπιστώθηκε ότι η παιχνιδοποίηση επηρέασε τις απόψεις των συμμετεχόντων σε σχέση με την πρόταση που αναφέρουν ότι «η επιχείρηση παρέχει ειλικρινή ανατροφοδότηση για τους αναπτυξιακούς σκοπούς των εργαζομένων υψηλών προδιαγραφών». Η προαναφερόμενη άποψη συγκλίνει με προγενέστερες έρευνες σύμφωνα με τις οποίες η παιχνιδοποίηση εφαρμόζεται στην αξιολόγηση των εργαζομένων σύμφωνα με διάφορες παραμέτρους, επιδιώκοντας σε κάθε περίπτωση τη βελτίωση του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης (Bhalla, 2020; Perinot, 2016; Walker et al.2011).

Επίσης διαπιστώθηκε ότι η παιχνιδοποίηση επηρέασε τις απόψεις των συμμετεχόντων σε σχέση με την κουλτούρα των ταλέντων, όπως και ως ένα βαθμό επηρέασε και τις απαντήσεις του δείγματος σε σχέση με τους παράγοντες που θεωρούν ότι κάνουν την εταιρεία ελκυστική στα μάτια είτε του εργαζόμενου, είτε των εν δυνάμει εργαζομένων σε αυτήν. Ιδίως διαπιστώθηκε ότι παράγοντας της παιχνιδοποίησης επηρέασε τις απαντήσεις του δείγματος στις ερωτήσεις που καθόρισαν την τάση των συμμετεχόντων να κυνηγήσουν μια θέση στην επιχείρηση, όπως επίσης και τις απόψεις του σχετικά με το κύρος της. Οι προαναφερόμενες απόψεις συγκλίνουν με την έρευνα του Walls (2021) ο οποίος διαπίστωσε ότι η παιχνιδοποίηση χρησιμοποιείται αποτελεσματικά από την ΔΑΠ, επικεντρώνοντας την προσοχή της στην παροχή των κινήτρων και της ατομικής αποτελεσματικότητας των εργαζομένων. Ομοίως σε έρευνα που πραγματοποίησαν Walker et al., (2011), τόνισαν ότι η εφαρμογή της παιχνιδοποίησης

στον εργασιακό χώρο λειτουργεί παρακινητικά, για την καλλιέργεια της εκάστοτε εταιρικής κουλτούρας, διατηρώντας τους υπαλλήλους που είναι πολύτιμοι στον οργανισμό, καθώς συμβάλλει στην ενθάρρυνση της ατομικής προόδου τους στην ανατροφοδότηση στη στην ανάπτυξη της μεταξύ τους συνεργασίας.

Λαμβάνοντας υπόψη ότι οι περισσότερες απόψεις των συμμετεχόντων επηρεάστηκαν από τον παράγοντα του παιχνιδιού στον οποίο συμμετείχαν, κατανοείται ότι η τεχνική της παιχνιδοποίησης διαδραματίζει σημαίνοντα ρόλο στο πλαίσιο του ανθρώπινου δυναμικού των επιχειρήσεων (Armstrong & Landers, 2016). Καταδεικνύεται από όσα προαναφέρθηκαν ότι οι παιχνιδοποιημένες προσλήψεις στο μέλλον θα λάβουν ακόμη μεγαλύτερη έκταση στο πλαίσιο των επιχειρήσεων (Chow, 2014; Collmus et al., 2016).

Εν κατακλείδι, η στατιστική ανάλυση των απαντήσεων στο τεστ που προσομοιώνουν υποθετικές καταστάσεις, σε σύγκριση αυτών που συμμετείχαν στο παιχνίδι (owíwi), έδειξε μια στατιστικά αξιόλογη και θετική συσχέτιση με την παιχνιδοποίηση. Αυτό υποδηλώνει πως η παιχνιδοποίηση έχει στατιστικά, μια πιο σημαντική και επικοδομητική επίδραση στην απόδοση των συμμετεχόντων.

5.2 Συμπεράσματα

Η εφαρμογή στοιχείων σχεδίασης παιχνιδιών για την ενίσχυση των κινήτρων, τις δεσμεύσεις και της απόδοσης στον χώρο εργασίας θεωρείται ένας από τους τομείς που έχει εστιάσει η ΔΑΠ μέσω της παιχνιδοποίησης. Ειδικότερα κατά τη διάρκεια της τελευταίας δεκαετίας το σύστημα της παιχνιδοποίησης έχει αποτελέσει αντικείμενο μελέτης των ερευνητών γνωρίζοντας μάλιστα μεγάλη δημοτικότητα (Deterding et al., 2011). Η εφαρμογή στοιχείων σχεδιασμού παιχνιδιού όπως για παράδειγμα οι πόντοι, τα σήματα και τα leaderboards, έχουν αποτελέσει καθιερωμένη πρακτική στον επιχειρηματικό τομέα (Rapp et al., 2019). Με το πέρασμα των ετών έχει αναπτυχθεί ένας τεράστιος όγκος σε επίπεδο έρευνας, σε μια προσπάθεια να δημιουργηθούν σχεδιαστικά πλαίσια και ταξινομίες για την παιχνιδοποίηση και στοιχεία σχεδιασμού παιχνιδιών (Nacke and Deterding, 2017). Ειδικότερα τα τελευταία χρόνια το ενδιαφέρον των επιστημόνων έχει στραφεί στη χρήση στοιχείων σχεδιασμού παιχνιδιών για την επανεφεύρεση και βελτίωση της ΔΑΠ, ειδικότερα σε επίπεδο πρακτικών και εργαλείων.

Συνοψίζοντας η παρούσα εργασία διερεύνησε το πολύπλευρο ερευνητικό τοπίο σχετικά με την παιχνιδοποίηση και τον ρόλο της ΔΑΠ, όσον αφορά την εξεύρεση και την προσέγγιση ταλέντων. Από τα όσα προαναφέρθηκαν διαπιστώθηκε ότι η παιχνιδοποίηση πως συνδέεται με την ΔΑΠ σε βιβλιογραφικό επίπεδο εστιάζει σε 4 πιθανούς τομείς εφαρμογής της παιχνιδοποίησης και συγκεκριμένα στην υποστήριξη των κινήτρων, δέσμευσης και απόδοσης των εργαζομένων, στη βελτίωση της εκπαίδευσής τους, στην υποστήριξη και στην διαχείριση των εργαζομένων που θεωρούνται ταλέντα και στην προώθηση δραστηριοτήτων που συνδέονται με τη διαχείριση της γνώσης.

Όσοι οι μελετητές υποστηρίζουν την παιχνιδοποίηση τονίζουν τη σημασία των ολιστικών προσεγγίσεων στον σχεδιασμό του παιχνιδιού, λαμβάνοντας υπόψη τις ανάγκες και τα χαρακτηριστικά των εργαζομένων της επιχείρησης, καθώς και το σημαντικό αντίκτυπο στην αποτελεσματικότητα της χρήσης στοιχείων σχεδιασμού παιχνιδιού. Η υπάρχουσα βιβλιογραφία έχει αναπτύξει πλαίσια και μοντέλα που προσεγγίζουν επαναληπτικά το σχεδιασμό παιχνιδιών, συλλέγοντας σχόλια από όσο το δυνατόν περισσότερους παραλήπτες, έχοντας επίγνωση και αποφεύγοντας πιθανούς κινδύνους, καθώς και βελτιώνοντας και προσαρμόζοντας συνεχώς την εφαρμογή της παιχνιδοποίησης στο πλαίσιο των επιχειρήσεων (Mekler et al., 2015; Sailer and Homner, 2020).

Βιβλιογραφικά έχει διαπιστωθεί ότι η παιχνιδοποίηση οδηγεί σε θετικά συμπεριφορικά και παρακινητικά αποτελέσματα τους εργαζομένους, καθώς βελτιώνονται οι πρακτικές και τα εργαλεία του ανθρώπινου δυναμικού (Buil et al., 2019; Kumar and Raghavendran, 2015; Woźniak, 2017). Συνάμα πρέπει να αναφερθεί ότι εκτός των θετικών διαστάσεων της παιχνιδοποίησης, οι επιστήμονες το ανθρώπινο δυναμικού έχουν ήδη επίγνωση των πιθανών κινδύνων της (Araújo και Pestana, 2017· Jorge and Sutton, 2016· Park and Kim, 2019· Ruhi, 2015).

Ωστόσο πρέπει να λεχθεί ότι δεν είναι λίγες οι περιπτώσεις των επιστημόνων που τονίζουν ότι η εφαρμογή της παιχνιδοποίησης πολλές φορές δε λαμβάνει υπόψη της στην ηθική της χρήση, το στοιχείο του σχεδιασμού του παιχνιδιού για να επηρεάσει τη συμπεριφορά και τα κίνητρα των εργαζομένων. Αν και είναι γενικώς αποδεκτό ότι παιχνιδοποίηση επηρεάζει θετικά τη συμπεριφορά και τα κίνητρα των εργαζομένων,

ωστόσο παρατηρείται λιγότερη συναίνεση σχετικά με τους δείκτες και τις πτυχές που περιγράφουν την παιχνιδοποίηση μεταξύ των επιστημόνων (Liu et al., 2018).

Όπως διαπιστώθηκε και από τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας η παιχνιδοποίηση φαίνεται ως μια θετική διάσταση, η οποία μπορεί να εφαρμοστεί συστηματικά στα πλαίσια των επιχειρήσεων και να επιφέρει θετικά αποτελέσματα μεταξύ άλλων και στον τομέα εξεύρεσης και προσέγγισης ταλέντων. Ωστόσο απαιτείται να υπάρξει περαιτέρω εμβάθυνση από ερευνητικής άποψης προκειμένου να κατανοηθεί ο τρόπος με τον οποίο το παιχνιδοποιημένο σύστημα και ο σχεδιασμός ενός μεμονωμένου στοιχείου παιχνιδιού, καθορίζουν εάν υπάρχουν και πιθανοί κίνδυνοι για το ανθρώπινο δυναμικό της εκάστοτε επιχείρησης (Algashami et al., 2017· Armstrong και Landers, 2018· Marache-Francisco & Brangier, 2015· Mekler et al., 2015· Sailer & Homner, 2020). Η εφαρμογή της παιχνιδοποίησης αποτελεί μια πολλά υποσχόμενη τακτική όταν εφαρμοστεί στο πλαίσιο της ΔΑΠ, η οποία ωστόσο θα πρέπει να διερευνηθεί περαιτέρω για να γίνει συστηματική χρήση της, ειδικότερα και στην περίπτωση των ελληνικών επιχειρήσεων, οι οποίες απέχουν αρκετά από την εφαρμογή τέτοιων πρακτικών.

5.3 Πρακτικές Προτάσεις

Λαμβάνοντας υπόψη ότι το ζήτημα της παιχνιδοποίησης αποτελεί ακόμη ένα πρόσφατο ερευνητικό πεδίο για τον τομέα των επιχειρήσεων, κρίνεται αναγκαία η εφαρμογή ευρύτερων και περισσότερων ερευνών, τόσο σε εθνικό, όσο και σε διεθνές επίπεδο, προκειμένου να διαπιστωθούν τόσο τα πλεονεκτήματα, όσο και τα μειονεκτήματα της συγκεκριμένης τακτικής, ενισχύοντας τη δυναμική των πλεονεκτημάτων και μειώνοντας την δυναμική των μειονεκτημάτων, με αποτέλεσμα την αποτελεσματική εφαρμογή της παιχνιδοποίησης.

Συνάμα οι επιχειρήσεις και ιδιαίτερα τα άτομα που εργάζονται στον τομέα της ΔΑΠ, κρίνεται αναγκαίο να αποκτήσουν εξειδικευμένες γνώσεις, γύρω από το ζήτημα της παιχνιδοποίησης για την πρακτική εφαρμογή της στα πλαίσια των επιχειρήσεων που εργάζονται, ώστε να είναι σε θέση να διαπιστώσουν πότε, πώς και υπό ποιες συνθήκες είναι εφικτή η εφαρμογή της παιχνιδοποίησης, όπως επίσης για να αξιολογήσουν τα αποτελέσματα της προαναφερόμενης εφαρμογής, προβαίνοντας σε ενέργειες αναθεώρησης, εάν είναι απαραίτητο, προκειμένου αυτή να πάρει αποτελεσματικότερη εφαρμογή.

Διαπιστώνοντας ότι η τακτική της παιχνιδοποίησης μπορεί να εφαρμοστεί σε ένα ευρύ πλαίσιο όσον αφορά τον τομέα των επιχειρήσεων, θεωρείται αναγκαίο ειδικότερα για τα στελέχη της ΔΑΠ, να αποκτήσουν εξειδικευμένες γνώσεις, πάνω στους τομείς εφαρμογής της, όπως επίσης να είναι σε θέση να καταστήσουν σαφή, τη δυνατότητα εφαρμογής της στις επιχειρήσεις που εργάζονται, τα πλαίσια εφαρμογής της, καθώς επίσης και να αξιολογήσουν ακόμη και εκ των προτέρων τα θετικά αποτελέσματα που μπορεί να επιφέρει στον εκάστοτε επιχειρηματικό κλάδο.

Η ανακάλυψη της πρακτικής της παιχνιδοποίησης καταδεικνύει ότι ο επιχειρηματικός τομέας είναι ένας κλάδος πολύπλοκος και πολυποίκιλος, που ειδικότερα τα διοικητικά στελέχη των επιχειρήσεων καλούνται να λάβουν υπόψη τους πληθώρα παραμέτρων, οι οποίες διαφοροποιούνται μεταξύ των επιχειρήσεων, ωστόσο όμως συμβάλλουν σημαντικά στην ποικιλία και στη διαφορετικότητα του κλάδου. Συνεπώς η διαρκής απόκτηση νέων γνώσεων γύρω από ζητήματα που συνδέονται με νέες πρακτικές και εργαλεία που μπορεί να εφαρμόσει η ΔΑΠ, θεωρείται βασική παράμετρος για την επιβίωση και την ανταπόκριση των επιχειρήσεων στο σύγχρονο παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον, όπως επίσης και τη δυνατότητά τους να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα απέναντι σε εταιρείες που παρέχουν παρόμοιο προϊόν ή υπηρεσία.

5.4 Περιορισμοί της Έρευνας και Προτάσεις για Μελλοντική Έρευνα

Κρίνεται αναγκαίο ολοκληρώνοντας την παρούσα ερευνητική προσπάθεια να γίνει αναφορά στους περιορισμούς που αντιμετώπισε η έρευνα κατά την επιτέλεση της. Αρχικά πρέπει να λεχθεί ότι η ερευνήτρια δεν έχει ασχοληθεί ξανά με τη δημιουργία ηλεκτρονικού ερωτηματολογίου, με συνέπεια ειδικότερα κατά την κατασκευή του ερευνητικού εργαλείου να αντιμετωπίσει αρκετές δυσκολίες, οι οποίες ως ένα βαθμό καθυστέρησαν την διενέργεια της ερευνητικής διαδικασίας. Στους περιορισμούς της έρευνας πρέπει επίσης να αναφερθεί και το σχετικά μικρό δείγμα που έλαβε μέρος στην παρούσα έρευνα, με συνέπεια τα αποτελέσματα σε συνδυασμό με το γεγονός ότι δεν υπάρχουν προγενέστερα ερευνητικά δεδομένα στην ελληνική ερευνητική βιβλιογραφία, να μην μπορούν να επιβεβαιωθούν και να γενικευθούν. Φαίνεται συνεπώς αναγκαία η περαιτέρω διερεύνηση του θέματος της παιχνιδοποίησης και της προσέλκυσης και εξεύρεσης ταλέντων στο πλαίσιο του εργασιακού περιβάλλοντος,

προκειμένου να διαπιστωθεί η δυνατότητα γενίκευσης των παρόντων ερευνητικών αποτελεσμάτων.

Βιβλιογραφία

Agarwal A. (2019), *Gamification in HR, Mirketa*. Ανακτήθηκε 22 Μαΐου 2023 από: <https://www.mirketa.com/gamification-in-hr/>

[Ahmed, A.](#) & [Sutton, M.J.D.](#) (2017). Gamification, serious games, simulations, and immersive learning environments in knowledge management initiatives. *World Journal of Science, Technology and Sustainable Development*, 14 (2/3), 78-83. <https://doi.org/10.1108/WJSTSD-02-2017-0005>

Al Ariss, A., [F. & Cascio W.](#), (2013), *Talent management: Current theories and future research directions*, *Journal of World Business*, 49(2), 173-179.

Allal-Chérif O., (2014), *Using Serious Games to Recruit, Integrate and train Your Employees*, *European Scientific Journal*, ESJ, 10 (10). <https://doi.org/10.19044/esj.2014.v10n10p%0p>

Alvarez J., Djaouti D. Reis, I. Martinho, F. Martingo, D. (2010), *Introduction au Serious Game*, *Ludoscience*, 283-292.

Alves P., Santos V. Reis, I. Martinho, F. Martingo, D. κ.α. (2020), *Strategic Talent Management: The Impact of Employer Branding on the Affective Commitment of Employees*, 1-21

Alvesson M (2009). *Critical Perspectives on Strategic HRM*, in *The Routledge Companion to Strategic Human Resource*. London: Routledge

Annakis J., Mohan M., (2014), *Exploring Factors that Influence Talent Management Competency of Academics in Malaysian GLC's and Non- Government Universities*, *Journal of International Business and Economics*, 2(4), 163-185.

Araújo, J. & Pestana, G. (2017). A framework for social well-being and skills management at the workplace. *International Journal of Information Management* 37(6), 718–725.

Armstrong M (2016). *Armstrong's Handbook of Strategic Human Resource Management*, London: Kogan Page.

Armstrong M., Landers R., (2016). *Gamifying Recruitment, Selection, Training, and Performance Management: Game-Thinking in Human Resource Management*, Ανακτήθηκε 22 Μαΐου 2023 από: https://www.researchgate.net/publication/281065589_Gamifying_Recruitment_Selection_Training_and_Performance_Management_Game-Thinking_in_Human_Resource_Management

Armstrong, M. & Landers, R.N. (2018). Gamification of employee training and development. *International Journal of Training and Development* 22(2), 1–8.

Babbie, E. (2011) *Εισαγωγή στη κοινωνική έρευνα*. Αθήνα: Κριτική.

Battaglio, P. (2017). *Public Human Resource Management: Strategies and Practices in the 21st Century*. USA: CQ Press.

Berger, L.A., Berger, D.R., (2004). *The talent management handbook: creating organizational excellence by identifying, developing, and promoting your best people*. New York : McGraw-Hill.

Bhalla S. (2020),: *Gamification Trends in Human Resource*, *Mukt Shabd Journal*, IX, (VI), 2928-2940.

Becker, B., & Gerhart, B. (1996). The impact of human resource management on organizational performance: Progress and prospects. *Academy of Management Journal*, 39(4), 779–801. <https://doi.org/10.2307/256712>

Berger, L. & Berger, D. (2010). *The Talent Management Handbook, Second Edition: Creating a Sustainable Competitive Advantage by Selecting, Developing, and Promoting the Best People*. USA: McGraw-Hill Education.

Bina S., Mullins J., (2021). *Examining Game-based Approaches in Human Resources Recruitment and Selection: A Literature Review and Research Agenda*, *Proceedings of the 54th Hawaii International Conference on System Sciences*, 1325-1334.

Boxall P and Purcell J (2016). *Strategy and Human Resource Management*, London: Palgrave Macmillan.

- Bratton, J., & Gold, J. (2012) *Human Resource Management: Theory and Practice*, 4th Edition, Houndmills: Macmillan.
- Buil, I., Catalán, S., Ortega, R. (2019). Gamification and motivation: New tools for talent acquisition. *UCJC Business and Society Review* 16(3), 146–179.
- Bryman, A. (2017). *Μέθοδοι Κοινωνικής Έρευνας*. Αθήνα: Gutenberg.
- Burke, B., (2014). *Gamify: How Gamification Motivates People to Do Extraordinary Things*. USA: Routledge.
- Γναρδέλλης, Χ. (2009). *Ανάλυση δεδομένων με το PASW Statistics 17.0*. Αθήνα : Πατάκη.
- Chiavenato, I., (1999): *Administração nos Novos Tempos*. Campos: Rio de Janeiro, Brazil.
- Chow S., Chapman D. (2013), *Gamifying the employee recruitment process*. Ανακτήθηκε 28 Μαΐου 2023 από: https://www.researchgate.net/publication/266656469_Gamifying_the_employee_recruitment_process
- Chou, Yu-Kai, (2015). *Actionable Gamification: Beyond Points, Badges, and Leaderboards*. USA: Createspace Independent Publishing Platform.
- Christians, G. (2018). *The Origins and Future of Gamification*. Thesis. South Carolina Honors College. USA.
- Collings, D.G. and Mellahi, K. (2009). *Strategic Talent Management: A review and research agenda*, *Human Resource Management Review*, 19(4), 304-313.
- Collmus, A. Landers, R. Ferrell, J. Armstrong, M. (2016). Correcting misconceptions about gamification of assessment: More than SJTs and badges. *Industrial and Organizational Psychology*, 671-677
- Cohen, L., Manion, L., Morrison, K. (2007). *Μεθοδολογία εκπαιδευτικής έρευνας* (μετάφραση: Σ. Κυρανάκης, Μ. Μαυράκη, Χ. Μητσοπούλου, Π. Μπιθαρά, Μ. Φιλοπούλου). Αθήνα: Μεταίχμιο.
- Creswell, J.W. (2016). *Η Έρευνα στην εκπαίδευση. Σχεδιασμός, διεξαγωγή και αξιολόγηση της ποσοτικής και της ποιοτικής έρευνας*. Αθήνα : Ίων

Daft, R.L. (2004) *Organizational Theory and Design*. Cincinnati: Educational Publishing.

Dale S. (2014). *Gamification: Making work fun, or making fun of work?*. *Business Information Review*, 31(2), 82-90.

Davies, J. & Davies, D. (2010). Origins and evolution of antibiotic resistance. *Microbiol Mol Biol Rev*, 74(3), 417-33. doi: 10.1128/MMBR.00016-10.

De Marcos L., Domínguez A., Pagés C., (2014), *An empirical study comparing gamification and social networking on e-learning*, [*Computers & Education*](#), 75, 82-91.

Deterding, S. , Dixon, D. , Khaled, R. , & Nacke, L. E. . (2011). From game design elements to gamefulness: defining "gamification". Proceedings of the 15th International Academic MindTrek Conference: Envisioning Future Media Environments. ACM. Ανακτήθηκε 25 Μαΐου 2023 από: <https://doi.org/10.1145/2181037.2181040>

Deterding, S., Khaled, R., Nacke, L. (2011) Gamification: Toward a definition. In: CHI 2011 Gamification Workshop Proceedings, *Vancouver*, PA 7–11 May 2011.

Derryberry A. (2007) – *Serious Games: online games for learning*, Adobe whitepaper, 1-15. Ανακτήθηκε 25 Μαΐου 2023 από: http://www.jacobenfield.com/R347/readings/derryberry_2007.pdf

Dessler, G. (2016). *Human Resource Management*, USA: Pearson.

Dessler, G. (2018). *Fundamentals of Human Resource Management (What's New in Management)*. USA : Pearson.

Dessureault S (2019), pp.592-595: *Rethinking fleet and personnel management in the era of IoT, big data, gamification, and low-cost tablet technology*. *Mining, Metallurgy and Exploration*, 36 (6), 591-596.

Domínguez-Falcón, C., Martín-Santana, J.D. and De Saá-Pérez, P. (2016). Human resources management and performance in the hotel industry: The role of the commitment and satisfaction of managers versus supervisors. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28 (3), 490-515. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-08-2014-0386>

Δούκας, Π. (2007). *Οικονομικές Θεωρίες, Αρχές Διοίκησης και Αρχαία Ελληνική Σκέψη*. Αθήνα : Εκδοτικός Οίκος Α. Α. Λιβάνη.

Edward E. (2008), *Talent: Making People Your Competitive Advantage Hardcover*. USA: Jossey-Bass.

Edwards, M., (2017). *Employer branding and talent management*. Collings, D., Cascio, W., Mellahi, K., (Eds.). *Oxford Handbook of Talent Management Oxford* (pp. 234-248). Oxford, UK: University Press.

Eghbal, F., Hoveida, R., Seyadat, S.A.S., Samavatyan, H. & Yarmohammadian, M. H. (2017). The effect of talent management process on the research performance of faculty members with the mediating role of organizational justice. *Foresight and STI Governance*, 11(2), 83-91.

Elegbe J. (2010). *Talent Management in the Developing World: Adopting a Global Perspective*. London: Routledge.

Ellickson, M. C., & Logsdon, K. (2002). Determinants of job satisfaction of municipal government employees. *Public Personnel Management*, 31(3), 343–358.

Fening, F., Amaria, P. (2011). *Impact of human resource management practices on small firm performance in a country in recession*, *American Journal of Business Research*, 9(2), 322-334.

Ferrell, J. Z., Carpenter, J. E., (2016), pp.109-138: *Gamification of human resource processes*, In *Emerging research and trends in gamification*, IGI Global, 35(3). Ανακτήθηκε 1 Ιουνίου 2023 από: <https://doi.org/10.1177/2397002220961796>

Fischer, B., & Fischer, L. (1979). Styles in teaching & learning. *Educational Leadership*, 36, 245-254.

Fottler, M., & Khatri, N. (2010), *Strategic Human Resource Management in Health Care*. Bingley. UK: Emerald Group Publishing.

Gallardo-Gallardo, E., Dries, N., & González-Cruz, T. F. (2013). What is the meaning of ‘talent’ in the world of work? *Human Resource Management Review*, 23(4), 290–300.

- Garavan T., Carbery R., Rock A., (2012). *Mapping talent development: Definition, scope and architecture*, [*European Journal of Training and Development*](#), 36, (1), 5-24.
- Guest, D. E. (2011). Human resource management and performance: Still searching for some answers. *Human Resource Management Journal*, 21(1), 3–13.
- Hamari J., Koivisto J., (2014). *Does gamification work?—A literature review of empirical studies on gamification*, 47th *International Conference on System Science*, Waikoloa, Hawaii, 7-9.
- Heider, F. (1958). *The psychology of interpersonal relations*. USA: John Wiley & Sons Inc.
- Herranz E, Colomo-Palacios R, (2014), pp.885-900: *Gamification as a disruptive factor in software process improvement initiatives*, *Journal of Universal Computer Science* 20, 885-900.
- Hird M, Sparrow P and Marsh C (2010). «HR structures: Are they working?». Στο, P. Sparrow, *Leading HR*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Huselid, M (1995), pp 636- 672: *The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance*, *Academy of Management Journal*, 38(3), 635-672.
- Ibarra H., Snook S., Ramo G., (2008), «Identity-based leader development». Στο N. Nohria and R. Khurana, [*Handbook of Leadership Theory and Practice*](#), (pp. 657–678). USA: CHarvard Business Press.
- Ιορδάνογλου, Δ. (2008). *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στις Σύγχρονες Επιχειρήσεις: Νέες Τάσεις και Πρακτικές*. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική.
- Jackson E., Schuler. S., Jiang K. (2014), An Aspirational Framework for Strategic Human Resource Management, *The Academy of Management Annals*, 8 (1), 1-56,
- Johnason, P. (2009), «HRM in changing organizational contexts». Στο, D. Collings & G. Wood (Eds.), *Human resource management: A critical approach*, (pp.19-37). London: Routledge.

Jones J., Whitaker M., Seet, Parkin J., (2012), *Talent management in practice in Australia: Individualistic or strategic? An exploratory study*, *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 50 (4), 399-420.

Jorge, C.F.B. & Sutton, M.J. (2016). Games como estratégia na construção e gestão do conhecimento no contexto da inteligência organizacional. *Perspectivas em Gestão and Conhecimento*, 6(1), 103–118.

Kabene S. (2006), *The importance of human resources management in health care: a global context*, *Human Resources for Health*, 4(20), 1-32.

Kapp K. (2012). *The Gamification of Learning and Instruction: Game-based Methods and Strategies for Training and Education*, USA: Pfeiffer

Kasbi, Y. (2012). *Les Serious Games. Une Révolution*. Paris: Edipro,

Keller S., (2017), The best workers do the best and the most work. But many companies do an awful job of finding and keeping them. Ανακτήθηκε 10 Ιουνίου 2023 από: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/attracting-and-retaining-the-right-talent>

Kim Y., Williams R., Rothwell, Penaloza P., (2014). A Strategic Model for Technical Talent Management: A Model Based on a Qualitative Case Study, *Performance Improvement Quarterly*, 26(4), 93-121.

Kim, B. (2015). Game mechanics, dynamics, and aesthetics. *Library Technology Reports*, 51(2), 17-19.

Kumar Kar A. (2017), Exploring New Age Recruitment Strategy and Trends for Organizational Augmentation, *Indian Journal of Training & Development (IJTD)*, 47 (3), 1-16.

Kumar, H. & Raghavendran, S. (2015). Gamification, the finer art: Fostering creativity and employee engagement. *Journal of Business Strategy* 36(6), 3–12.

Liu, M., Huang, Y., Zhang, D. (2018). Gamification's impact on manufacturing: Enhancing job motivation, satisfaction and operational performance with smartphone-based gamified job design. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing & Service Industries* 28(1), 38–51.

Lowman G. (2016), *Moving Beyond Identification: Using Gamification To Attract and Retain Talent, Industrial and Organizational Psychology* 9(03), 677-682”

Laumer, S. Eckhardt, A. & Weitzel, T. (2012). The Effect of Personality on IT Personnel's Job-Related Attitudes: Establishing a Dispositional Model of Turnover Intention across IT Job Types. 31(1), <https://doi.org/10.1057/jit.2014.27>

Lussier, R. & Hendon, J. (2018). *Human Resource Management: Functions, Applications, and Skill Development*. USA: SAGE Publications.

Marache-Francisco, E. & Brangier, C. (2015) Gamification and human-machine interaction: A synthesis. *Le Travail Humain* 78(1), 165–189.

Mathis R., Jackson J. (2006), pp. 258-289: *Human Resource Management*. USA: Thomson/South-western

McGonigal J. (2011). *Reality is broken: Why games make us better and how they can change the world*. New York : Vintage.

McShane S., Glinow M. (2011), *Organizational Behavior*. USA: Mc Graw Hill.

Mekler, E.D., Brühlmann, F., Touch, A.N.. (2015) Towards understanding the effects of individual gamification elements on intrinsic motivation and performance. *Computers in Human Behavior* 71, 525–534.

Mensah, J.K. (2015). A “coalesced framework” of talent management and employee performance: For further research and practice. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 64(4), 544-566.

Mollick, E. & Rothbard, N. (2014). *Mandatory Fun: Consent, Gamification and the Impact of Games at Work*. Thesis, University of Pennsylvania.

Monteiro B., Santos V., Reis I., Sampaio, M. (2020), *Employer Branding Applied to SMEs: A Pioneering Model Proposal for Attracting and Retaining Talent*, Information, MDPI 11(12), 574 DOI:[10.3390/info11120574](https://doi.org/10.3390/info11120574)

Μούζα-Λαζαρίδη, Α. Μ. (2006). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική.

- Μπουραντας, Δ. (2002). *Μάνατζμέντ- θεωρητικό υπόβαθρο & σύγχρονες πρακτικές*. Αθήνα: Έκδόσεις Μπένου.
- Μπουραντας, Δ. & Παπαλεξανδρή, Ν. (2003). *Διοίκηση ανθρώπινων πόρων*, Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου.
- Nacke, L.E. & Deterding, S. (2017). The maturing of gamification research. *Computers in Human Behavior*, 71, 450–454.
- Νικολάου Μαρία, (2009) Αξιολόγηση του προσωπικού στις σύγχρονες επιχειρήσεις. (Διπλωματική εργασία). Ελληνικό Μεσογειακό Πανεπιστήμιο, Κρήτη.
- Oke, L. (2016). Human resources management. *International Journal of Humanities and Cultural Studies (IJHCS)*, 1(4), 376-387.
- Paharia R., (2013), *Loyalty 3.0: How to Revolutionize Customer and Employee Engagement with Big Data and Gamification*. USA: McGraw-Hill.
- Pandita D., Ray S., (2018),. *Talent management and employee engagement – a meta-analysis of their impact on talent retention*, *Industrial and Commercial Training*, 50 (4), 185-199.
- Park, S. & Kim, S. (2019). A badge design framework for a gamified learning environment: Cases analysis and literature review for badge design. *JMIR Serious Games* 7(2): e14342.
- Perinot, C. (2016). Gamification in the field of human resource management. Gamified solutions for recruitment. Bachelor's thesis, Università Ca'Foscari Venezia.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1975). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603–609.
- Porter G., Tanenbaum M. (2015). Recruitment Gaming: A New Tool at the Interface of Education and Employers, *Educational Technology*, 55 (2), 13-19.
- Rapp, A., Hopfartner, F., Hamari, J. (2019). Strengthening gamification studies: Current trends and future opportunities of gamification research. *International Journal of Human-Computer Studies* 127, 1–6.
- Recardo, R. & Wade, D. (1996). *Teams*. London: Routledge.

- Richter, G., Raban, D. R., & Rafaeli, S. (2015). «Studying gamification: The effect of rewards and incentives on motivation». Στο, *Gamification in education and business* (pp. 21-46). Cham: Springer.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2005). *Management: International Edition*. London: Pearson.
- Robson, C. (2010). *Η έρευνα του πραγματικού κόσμου*. Αθήνα: Gutenberg.
- Roebuck, D. (2012), *Communication Strategies for Today's Managerial Leader*, New York : Business Expert Press.
- Rotolo C., (2013), Strategy-Driven Talent Management: A Leadership Imperative *Personnel Psychology*, 66, (1), 304-308.
- Ruhi, U. (2015). Level up your strategy: Towards a descriptive framework for meaningful enterprise gamification. *Technology Innovation Management Review* 5(8), 5–16.
- Sailer, M. & Homner, L. (2020). The gamification of learning: A meta-analysis. *Educational Psychology Review* 32, 77–112.
- Sarangi S, Shah S (2015) Individuals, teams and organizations score with gamification: Tool can help to motivate employees and boost performance. *Human Resource Management International Digest* 23(4), 24–27.
- Σαλαβού Ε. & Κυριακίδου Ο., (2010). «Μάνατζμεντ Εταιρικές Λειτουργίες» *Επικοινωνία* Αθήνα: Rosili.
- Σαχλάς, Α. - Μπερσίμης, Σ. (2017). *Εφαρμοσμένη στατιστική με χρήση του IBM SPSS Statistics 23: με έμφαση στις επιστήμες υγείας*. Αθήνα : εκδόσεις Τζιόλα.
- Schein, E. (1986). *How Leaders Embed and Transmit Culture; Organizational Cultures and Leadership*. Jossey-Bass Publishers: San Francisco, USA.
- Seaborn K, Fels D. (2015), *Gamification in theory and action: A survey*, Elsevier, 74, 14-31,
- Shannon J. (2022), *The History of Gamification - Journey from 1896 to the 21st Century*. Ανακτήθηκε 12 Ιουνίου 2023 από: <https://www.gamify.com/gamification-blog/the-history-of-gamification>

Schawbel D., (2013), *Adam Penenberg: How Gamification Is Going To Change The Workplace*, Forbes. Ανακτήθηκε 12 Ιουνίου 2023 από: <https://www.forbes.com/sites/danschawbel/2013/10/07/adam-penberg-how-gamification-is-going-to-change-the-workplace/?sh=2a97dd3b2f3f>

Schuler R.S., Jackson S.E., (2010). *Global Talent Management Initiatives for Global Talent Challenges*. Thesis, Rutgers University and Lorange Institute of Business Zurich and Ibraiz Tarique , Pace University.

Simpson, P., & Jenkins, P. (2015). *Gamification and Human Resources: an overview*. London: Brighton Business School.

Sparrow P. (2014). *Strategic Talent Management: Contemporary Issues in International Context*. Cambridge: Cambridge University Press.

Sawyer B., Smith P. (2008). *Serious Game Taxonomy*, Serious Game Summit 2008, GDC. Ανακτήθηκε 12 Ιουνίου 2023 από: <https://dl.acm.org/doi/10.1145/2656719.2656721>

Stahl, G. K., Björkman, I., Farndale, E., Morris, S., Paauwe, J., Stiles, P. & Wright, P.M. (2012). *Six principles of effective global talent management*, *Sloan Management Review*, 53, 25-42.

Storey J (2007). *Human Resource Management: A Critical Text*. London: Thompson Learning

Stuart-Kotze and Dunn (2008, *Who Are Your Best People? How to Find, Measure and Manage Your Top Talent - Financial Times Series*. London: Pearson Education.

Swatee S. & Shreya S., (2015), *Individuals, teams and organizations score with gamification*, *Human Resource Management International Digest*, 23 (4), 24 – 27.

Sutton-Smith, B., (1997). *The Ambiguity of Play*. USA: Harvard University Press, Cambridge, MA.

Τερζίδης, Κ. & Τζωρτζάκης, Κ. (2004). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*. Αθήνα: Rosili.

Τζωρτζάκης, Κ., & Τζωρτζάκη, Α.-Μ. (2007). *Οργάνωση & Διοίκηση / Το Μάνατζμεντ της νέας εποχής*. Αθήνα: Εκδοτικός Οίκος Rosili,

Thunnissen, M. (2016). *Talent Management: For What, How and How Well? An Empirical Exploration of Talent Management in Practice*, *Employee Relations*, 38(1), 58-72.

Turban, D. B., & Keon, T. L. (1993). Organizational attractiveness: An interactionist perspective. *Journal of Applied Psychology*, 78(2), 184–193.

Vardarlier P. (2021). Gamification in Human Resources Management: An Agenda Suggestion for Gamification in HRM, *RJBM*, 8, (2), 129-139.

Walls P. (2021). *Investing In Human Capital: Achieving Organizational Competitiveness Through Gamification*. *ENDLESS : Journal of Futures Studies*, 4, (1), DOI: <https://doi.org/10.54783/endless.v4i1.34>

Walker, J. Feild, H., Giles, F. Bernerth, J. & Short, (2011). Diversity cues on recruitment websites: investigating the effects on job seekers' information processing. *J Appl Psychol*, 97(1), 214-24.

Werbach, K. & Hunter, D., (2012). *For the Win: How Game Thinking Can Revolutionize Your Business*. USA: Wharton School Press.

Whysall Z., [Owtram](#) M., (2019). *The new talent management challenges of Industry 4.0*. *Journal of Management Development*, 38, (3), 118-129.

Woźniak, J. (2017). Some factors hindering acceptance of three gamification solutions in motivation systems, in small and medium enterprises. *Management Dynamics in the Knowledge Economy* 5(4), 663–680.

Ulrich D. (2017), *What is Talent?*, Michigan: Executive Education

Χυτήρης, Λ. (2001). *Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων*. Αθήνα: Εκδόσεις Rosili

Zhang S., Bright D. (2012), pp.143-163: *Talent definition and talent management recognition in Chinese private-owned enterprises*, *Journal of Chinese Entrepreneurship*, 4 (2) 143-163.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

" Έρευνα διπλωματικής εργασίας στο μεταπτυχιακό πρόγραμμα σπουδών Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων "

Αγαπητοί/ές

κύριοι/ες,

Σας παρακαλώ θερμά να αφιερώσετε λίγα λεπτά από τον χρόνο σας για την συμπλήρωση του παρακάτω ερωτηματολογίου. 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 ευχαριστώ πολύ εκ των προτέρων για την συνεργασία σας!

Σενάριο

Υποθέστε ότι έχετε κάνει αίτηση για μια θέση εργασίας στην επιχείρηση "XYZ" και στα πλαίσια της διαδικασίας επιλογής εργαζομένων καλείστε να συμπληρώσετε την ακόλουθη μέθοδο αξιολόγησης δεξιοτήτων.

Αφού ολοκληρώσετε την αξιολόγηση, θα σας ζητηθεί να απαντήσετε σε μια σειρά ερωτήσεων. Θυμηθείτε πως δεν υπάρχουν σωστές και λανθασμένες απαντήσεις γι' αυτό παρακαλείστε να απαντήσετε με ειλικρίνεια. Οι απαντήσεις σας είναι αυστηρά εμπιστευτικές και δεν πρόκειται να χρησιμοποιηθούν για άλλους σκοπούς πέρα από αυτούς της έρευνας.

Οδηγίες: Αφού διαβάσετε τα παρακάτω σενάρια, επιλέξτε την απάντηση που σας αντιπροσωπεύει περισσότερο. Με άλλα λόγια θα πρέπει να επιλέξετε τι θα ήταν περισσότερο πιθανό να κάνετε σε κάθε μία από τις παρακάτω καταστάσεις.

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
- Θεωρώ ότι είναι φυσιολογικό μετά από τόση κούραση να υπάρξουν στιγμές δυσaráσκειας, έντασης και διαφωνίας.
- 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.

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 χρειάζεσαι 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 ποιοι πελάτες είναι πιο πιθανοί ώστε να προωθήσω το προϊόν.

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 6ωρη εργασία. Για τη θέση αυτή πρέπει να περάσεις 8ωρη 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 πειστικό που δεν ξέρω πώς να το αντιμετωπίσω, αγχώνομαι και στενοχωριέμαι.
- Από τη στιγμή που το περιβάλλον είναι τόσο πειστικό αποφασίζω να παραιτηθώ στέλνοντας email στον προϊστάμενο.
- Από τη στιγμή που το περιβάλλον είναι τόσο πειστικό αποφασίζω να μιλήσω με τον προϊστάμενο εκφράζοντάς του τις σκέψεις μου για τις δυσκολίες που αντιμετωπίζω.
- Από τη στιγμή που το περιβάλλον είναι τόσο πειστικό δεν ξαναεμφανίζομαι στη δουλειά.

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.

Εργάζεσαι στο Τμήμα Ανθρωπίνων 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 2ο τεστ ικανοτήτων και ας βγω εκτός χρόνου.
- Περιμένω να γυρίσει ο διευθυντής για να μου πει τη γνώμη του.
- Δεν ξέρω τι να αποφασίσω.

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.

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.

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.

Οι παρακάτω ερωτήσεις αφορούν στις απόψεις σας σχετικά την επιχείρηση XYZ που υποτίθεται ότι έχετε κάνει αίτηση για εργασία. Απαντήστε δηλώνοντας το βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας σας με αυτές.

ΠΙΣΤΕΥΕΤΕ ΛΟΙΠΟΝ, ΠΩΣ Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ "XYZ" ...

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

Γνωρίζει το επίπεδο στο οποίο αποδίδουν τα μέλη της ομάδας.

1 2 3 4 5

Κάνει χρήση εργαλείων αξιολόγησης που είναι διαθέσιμα εντός της εταιρείας.

1 2 3 4 5

Αντιμετωπίζει τα προβλήματα απόδοσης των ταλέντων έγκαιρα και δεν αφήνει την κακή απόδοση να συνεχιστεί.

1 2 3 4 5

Βαθμολογεί τα επίπεδα απόδοσης των ταλέντων με ειλικρίνεια και αξιοπιστία κατά τη διάρκεια της διαδικασίας αξιολόγησης της απόδοσης.

1 2 3 4 5

Ενθαρρύνει ταλαντούχους εργαζομένους να αναπτύξουν την σταδιοδρομία τους

1 2 3 4 5

Προσαρμόζει τις διαχειριστικές αποφάσεις και ενέργειες ώστε να είναι κατάλληλες για τα επίπεδα απόδοσης των ταλέντων.

1 2 3 4 5

Έχει γνήσιο ενδιαφέρον για την προώθηση της μάθησης και της ανάπτυξης των ταλέντων.

1 2 3 4 5

Κάνει μια αντικειμενική αξιολόγηση των αναπτυξιακών αναγκών των ταλέντων;*

1 2 3 4 5

Παρέχει κατάλληλα πρόσωπα-μέντορες για να εκπαιδεύσουν καταλλήλως και επαρκώς τα ταλέντα τους.

1 2 3 4 5

Δίνει ειλικρινή ανατροφοδότηση για τους αναπτυξιακούς σκοπούς των εργαζομένων υψηλών προδιαγραφών.

1 2 3 4 5

Δημιουργεί ενεργά ευκαιρίες ανάπτυξης και εξέλιξης για τους ταλαντούχους εργαζομένους;

1 2 3 4 5

Συναντάται με τους ταλαντούχους εργαζομένους για επίσημες συνεδρίες σχεδιασμού της σταδιοδρομίας τους.

1 2 3 4 5

Υποδεικνύει ταλέντα για διάφορα εταιρικά βραβεία (όπως βραβεία «επιτόπου» και «κύκλος αριστείας»).

1 2 3 4 5

Επιβραβεύει τους ταλαντούχους για υποδειγματική εργασία με διάφορους τρόπους.

1 2 3 4 5

Παρέχει προφορική ή γραπτή αναγνώριση για ατομική συνεισφορά, όπου χρειάζεται

1 2 3 4 5

Κατανέμει τις αυξήσεις δίκαια, ανάλογα με την ατομική απόδοση.

1 2 3 4 5

Γιορτάζει την εξαιρετική απόδοση των ταλαντούχων εργαζομένων

1 2 3 4 5

Για μένα, αυτή η επιχείρηση θα ήταν ένας καλός χώρος εργασίας

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 εργασιακός χώρος.

1 2 3 4 5

Ενδιαφέρομαι να μάθω περισσότερα για αυτή την επιχείρηση.

1 2 3 4 5

Μία θέση εργασίας σε αυτή την επιχείρηση είναι πολύ ελκυστική για μένα

1 2 3 4 5

Θα δεχόμουν μία προσφορά εργασίας από αυτή την επιχείρηση

1 2 3 4 5

Θα θεωρούσα αυτή την επιχείρηση ως μια από τις πρώτες μου επιλογές για να δουλέψω.

1 2 3 4 5

Αν με καλούσαν για συνέντευξη από αυτή την επιχείρηση, θα πήγαινα.

1 2 3 4 5

Θα κατέβαλα σημαντικές προσπάθειες προκειμένου να εργαστώ στη συγκεκριμένη επιχείρηση.

1 2 3 4 5

Θα σύστηνα την επιχείρηση αυτή σε κάποιο φίλο που αναζητά δουλειά.

1 2 3 4 5

Οι εργαζόμενοι της επιχείρησης είναι κατά πάσα πιθανότητα περήφανοι να λένε ότι εργάζονται στη συγκεκριμένη εταιρία.

1 2 3 4 5

Θεωρώ ότι αυτή η επιχείρηση είναι αναγνωρισμένου κύρους

1 2 3 4 5

Αυτή η επιχείρηση κατά πάσα πιθανότητα να έχει τη φήμη ως "καλός εργοδότης".

1 2 3 4 5

Θα έβρισκα αυτή την επιχείρηση ως ένα αξιόλογο μέρος εργασίας.

1 2 3 4 5

Υπάρχουν κατά πάσα πιθανότητα πολλοί που θα ήθελαν να εργαστούν σε αυτή την επιχείρηση.

1 2 3 4 5

Δημογραφικά στοιχεία

Φύλο

- Άντρας

- Γυναίκα

Ηλικία

Η απάντησή σας

Πιο είναι το ανώτατο μορφωτικό σας επίπεδο;*

- Λύκειο
- ΑΕΙ/ΤΕΙ
- Μεταπτυχιακό
- Διδακτορικό
- Άλλο

Επιλέξτε όποιο/α από τα παρακάτω σας χαρακτηρίζουν αυτή την περίοδο.*

- Εργαζόμενος/η
- Άνεργος/η
- Φοιτητής/ρια
- Αναζητώ εργασία
- Άλλο

Θα χαρακτηρίζατε τον εαυτό σας ταλέντο; (Ταλέντο= το άθροισμα των ικανοτήτων ενός ατόμου. Τα εγγενή του χαρίσματα, δεξιότητες, γνώσεις, εμπειρία, ευφυΐα, κρίση, στάση, χαρακτήρας και ορμή. Περιλαμβάνει επίσης την ικανότητά του ατόμου να μαθαίνει και να αναπτύσσεται.)

- Ναι
- Όχι

Σας ευχαριστώ θερμά για την συνεργασία σας και τον χρόνο που αφιερώσατε!

