



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ

ΔΠΜΣ στην Επιχειρηματικότητα
Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης Επιχειρήσεων
Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας

Διπλωματική Εργασία με τίτλο:

«Η Παιχνιδοποίηση στην Επιλογή Εργαζομένων»

Μπαλγκουρανίδα Φιλίτσα του Ιωάννη

Επιβλέπουσα καθηγήτρια κα Μπέλλου Βικτώρια Μαρία

Βόλος, Φεβρουάριος 2021



ΥΠΕΥΘΥΝΗ ΔΗΛΩΣΗ
(άρθρο 8 Ν.1599/1986)

Η ακρίβεια των στοιχείων που υποβάλλονται με αυτή τη δήλωση μπορεί να ελεγχθεί με βάση το αρχείο άλλων υπηρεσιών (άρθρο 8 παρ. 4 Ν. 1599/1986)

ΠΡΟΣ ⁽¹⁾ :	ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ						
Ο – Η Όνομα:	ΦΙΛΙΤΣΑ	Επώνυμο:	ΜΠΑΛΓΚΟΥΡΑΝΙΔΗ				
Όνομα και Επώνυμο Πατέρα:	ΙΩΑΝΝΗΣ ΜΠΑΛΓΚΟΥΡΑΝΙΔΗ						
Όνομα και Επώνυμο Μητέρας:	ΟΛΓΑ ΚΩΣΤΑ						
Ημερομηνία γέννησης ⁽²⁾ :	ΕΙΚΟΣΙ ΤΕΣΣΕΡΙΣ ΦΕΒΡΟΥΑΡΙΟΥ ΧΙΛΙΑ ΕΝΙΑΚΟΣΙΑ ΕΝΕΝΗΝΤΑ						
Τόπος Γέννησης:	ΒΟΛΟΣ						
Αριθμός Δελτίου Ταυτότητας:	ΑΒ847525	Τηλ:	6973070021				
Τόπος Κατοικίας:	ΒΟΛΟΣ	Οδός:	ΡΗΓΑ ΦΕΡΑΙΟΥ	Αριθ:	2	ΤΚ:	38333
Αρ. Τηλεομοιτύπου (Fax):		Δ/ση Ηλεκτρ. Ταχυδρομείου (Email):	fbalgkour@uth.gr				

Με ατομική μου ευθύνη και γνωρίζοντας τις κυρώσεις ⁽³⁾, που προβλέπονται από τις διατάξεις της παρ. 6 του άρθρου 22 του Ν. 1599/1986, δηλώνω ότι:

Βεβαιώνω ότι είμαι συγγραφέας αυτής της διπλωματικής εργασίας και ότι κάθε βοήθεια την οποία είχα για την προετοιμασία της, είναι πλήρως αναγνωρισμένη και αναφέρεται στη διπλωματική εργασία. Επίσης, έχω αναφέρει τις όποιες πηγές από τις οποίες έκανα χρήση δεδομένων, ιδεών ή λέξεων, είτε αυτές αναφέρονται ακριβώς είτε παραφρασμένες. Επίσης βεβαιώνω ότι αυτή η πτυχιακή εργασία προετοιμάστηκε από εμένα προσωπικά ειδικά για τις απαιτήσεις του ΔΠΜΣ Επιχειρηματικότητα.

Λάρισα: 2/2/2021

Ο – Η Δηλ.
Μπαλγκουρανίδη Φιλίτσα
(Υπογραφή)

- (1) Αναγράφεται από τον ενδιαφερόμενο πολίτη ή Αρχή ή η Υπηρεσία του δημόσιου τομέα, που απευθύνεται η αίτηση.
- (2) Αναγράφεται ολογράφως.
- (3) «Όποιος εν γνώσει του δηλώνει ψευδή γεγονότα ή αρνείται ή αποκρύπτει τα αληθινά με έγγραφη υπεύθυνη δήλωση του άρθρου 8 τιμωρείται με φυλάκιση τουλάχιστον τριών μηνών. Εάν ο υπαίτιος αυτών των πράξεων σκόπευε να προσπορίσει στον εαυτόν του ή σε άλλον περιουσιακό όφελος βλάπτοντας τρίτον ή σκόπευε να βλάψει άλλον, τιμωρείται με κάθειρξη μέχρι 10 ετών.
- (4) Σε περίπτωση ανεπάρκειας χώρου η δήλωση συνεχίζεται στην πίσω όψη της και υπογράφεται από τον δηλούντα ή την δηλούσα.

Περιεχόμενα	
ΠΕΡΙΛΗΨΗ	5
ABSTRACT	6
Εισαγωγή	7
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ ΚΑΙ ΕΠΙΛΟΓΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΩΝ	9
1.1 Προσέλκυση Εργαζομένων	9
1.2 Επιλογή Εργαζομένων.....	11
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 ΠΑΙΧΝΙΔΟΠΟΙΗΣΗ	15
2.1 Ορισμός Παιχνιδοποίησης.....	15
2.2 Στόχοι της Παιχνιδοποίησης.....	17
2.3 Οφέλη της Παιχνιδοποίησης	19
2.4 Μειονεκτήματα της Παιχνιδοποίησης.....	21
2.5 Η Παιχνιδοποίηση στην επιλογή και στην προσέλκυση εργαζομένων	22
2.6 Πρόθεση Σύστασης Επιχείρησης σε τρίτους	23
2.7 Πρόθεση Αποδοχής θέσης εργασίας	25
2.8 Πλατφόρμες Παιχνιδοποίησης.....	26
2.9 Εφαρμογή Παιχνιδοποίησης σε άλλους κλάδους	27
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ	30
3.1 Σκοπός και Ερευνητικά Ερωτήματα	30
3.2 Μεθοδολογία της Έρευνας	30
3.1 Εργαλεία Μέτρησης.....	31
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ	32
4.1 Δείγμα της Έρευνας	32
4.2 Δείκτης αξιοπιστίας ερωτηματολογίου	34
4.3 Περιγραφικά Στατιστικά Στοιχεία	35
4.4 Συσχετίσεις	39
4.5 Παλινδρόμηση	40
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΣΥΖΗΤΗΣΗ	42
5.1 Συζήτηση Αποτελεσμάτων	42
5.2 Περιορισμοί της Έρευνας.....	42
5.3 Προτάσεις για περαιτέρω έρευνα.....	43
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ	45
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	46
Παράρτημα	55
A. Ερωτηματολόγιο Υποψηφίου	55
B. Πίνακας Μέσου όρου και τυπικής απόκλισης.	58

ΕΥΡΕΤΗΡΙΟ ΓΡΑΦΗΜΑΤΩΝ

Γράφημα 1. Φύλο Συμμετεχόντων	32
Γράφημα 2. Φύλο και ηλικία συμμετεχόντων	32
Γράφημα 3. Φύλο και μορφωτικό επίπεδο συμμετεχόντων	33
Γράφημα 4. Φύλο και οικογενειακή κατάσταση συμμετεχόντων	33
Γράφημα 5. Φύλο και εργασιακή εμπειρία	34
Γράφημα 6. Κατανομή Οργανωσιακής Ελκυστικότητας	38
Γράφημα 7. Κατανομή Σύστασης Επιχείρησης σε τρίτους.....	38

ΕΥΡΕΤΗΡΙΟ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 1. Κατανομή φύλου.....	35
Πίνακας 2. Κατανομή μορφωτικού επιπέδου	36
Πίνακας 3. Κατανομή ηλικίας.....	36
Πίνακας 4. Κατανομή Οικογενειακή Κατάσταση	36
Πίνακας 5. Κατανομή Επαγγελματική Ιδιότητα.....	37
Πίνακας 6. Συσχετίσεις	40

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Σε ένα περιβάλλον που αλλάζει συνεχώς, οι επιχειρήσεις καλούνται να προσαρμοστούν στα νέα δεδομένα προκειμένου να προσελκύσουν και να επιλέξουν τους κατάλληλους εργαζομένους. Έτσι, για την επίτευξη του συγκεκριμένου στόχου χρησιμοποιούνται διάφορα μέσα όπως είναι η μέθοδος της παιχνιδοποίησης για την επιλογή εργαζομένων. Στην παρούσα εργασία γίνεται η βιβλιογραφική ανασκόπηση γύρω από την έννοια της παιχνιδοποίησης, της σύστασης της επιχείρησης σε τρίτους και την αποδοχή της θέσης εργασίας. Επίσης γίνεται προσπάθεια να διερευνηθεί αν η οργανωσιακή ελκυστικότητα ενισχύει τη σύσταση της επιχείρησης σε τρίτους και αν ενισχύει την αποδοχή της θέσης εργασίας. Για τη διεξαγωγή της έρευνας ζητήθηκε από τους υποψηφίους να απαντήσουν σε μια σειρά από ερωτήσεις κάνοντας χρήση την πλατφόρμα της Owiwi. Αφού ολοκληρώσουν το τεστ, τους ζητήθηκε να απαντήσουν σε ένα ηλεκτρονικό ερωτηματολόγιο μέσω της πλατφόρμας της “Google Forms. Στην έρευνα συμμετείχαν δημόσιοι υπάλληλοι, ιδιωτικοί υπάλληλοι, ελεύθεροι επαγγελματίες αλλά και άτομα που τη δεδομένη χρονική στιγμή δεν εργάζονται. Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι υπάρχει υψηλή θετική συσχέτιση μεταξύ της ελκυστικότητας και της σύστασης της επιχείρησης σε τρίτους ενώ για την αποδοχή της θέσης εργασίας προέκυψε χαμηλός συντελεστής αξιοπιστίας και έτσι δεν τη χρησιμοποιήσαμε.

Λέξεις κλειδιά: Προσέλκυση και Επιλογή, Παιχνιδοποίηση, Οργανωσιακή Ελκυστικότητα, Σύσταση Επιχείρησης σε τρίτους, Αποδοχή Θέσης Εργασίας

ABSTRACT

In an ever-changing environment, companies are required to adapt to new data in order to attract and select the right employees. Thus, in order to achieve this goal they use various means such as the method of Gamification to select employees. In this research, the bibliographic review is made around the concept of Gamification, the recommendation intention of the company to third parties and the acceptance of the job position. An attempt was also made to investigate whether organizational attractiveness enhances the recommendation intention of the company to third parties and whether it enhances the acceptance of the job position. To conduct the research, the candidates were asked to answer a series of questions using the Owiwi platform. After completing the test, they were asked to answer an electronic questionnaire through the GoogleForms platform. The survey involved civil servants, private employees, freelancers and people who are not working at the moment. The results of the research showed that there is a high positive correlation between the attractiveness and the recommendation intention of the company to third parties, while for the acceptance of the job position a low Cronbach factor emerged and so we did not use it.

Keywords: Recruitment and selection, Gamification, Organizational attractiveness, Recommendation intention to third parties, Job acceptance intention

Εισαγωγή

Οι επιχειρήσεις, για την ομαλή λειτουργία τους, χρειάζεται να προβούν στο διαχωρισμό ρόλων του κάθε ενός εργαζομένου. Για αυτό το λόγο έχει αναπτυχθεί η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων η οποία βοηθάει τον οργανισμό να αναπτύξει την επιχειρηματική της κουλτούρα, να βελτιώσει την αφοσίωση και την παραγωγικότητα των εργαζομένων έτσι ώστε να εξασφαλιστεί η επιτυχία του οργανισμού (Benstead, 2019). Μια άλλη άποψη σχετικά με τη Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων είναι εκείνη του Griffith Gollege (2018) η οποία περιστρέφεται γύρω από τη διαχείριση και καθοδήγηση των εργαζόμενων και ασχολείται με ζητήματα που σχετίζονται με την αποζημίωση, τη διαχείριση επιδόσεων, την ανάπτυξη του οργανισμού, την ασφάλεια, τις παροχές και τα κίνητρα προς τους εργαζόμενους.

Παραδοσιακά η Διοίκηση των Ανθρωπίνων Πόρων επικεντρώνεται στην επιλογή, στην πρόσληψη, στην απόλυση και στο σύστημα αμοιβών. Η επιλογή των κατάλληλων εργαζομένων για έναν οργανισμό είναι μια σημαντική διαδικασία καθώς οι εργαζόμενοι ενισχύουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα του οργανισμού Swathi (2014), ορίζονται ως η συνολική γνώση σε δεξιότητες, ικανότητες, ταλέντα, αξίες, στάσεις, προσεγγίσεις και πεποιθήσεις και αποτελούν τα κρίσιμα στοιχεία μιας επιχείρησης που την επιτρέπουν να ξεχωρίσει.

Για το λόγο αυτό οι υπεύθυνοι πρέπει να είναι ιδιαίτερα προσεκτικοί με τις επιλογές τους. Έτσι έχουν αναπτύξει διάφορες μεθόδους όπως είναι η παιχνιδοποίηση η οποία διαδόθηκε πολύ γρήγορα τα τελευταία χρόνια, σε συνδυασμό με την ραγδαία ανάπτυξη της τεχνολογίας. Με την παιχνιδοποίηση οι επιχειρήσεις αντλούν περισσότερες πληροφορίες για τους εν δυνάμει εργαζόμενους συγκριτικά με τις παραδοσιακές μεθόδους καθώς ζητάνε από τους υποψήφιους να περάσουν από μια δοκιμασία δεξιοτήτων απαντώντας σε ερωτήσεις οι οποίες γίνονται με τη μορφή ενός παιχνιδιού. Σύμφωνα λοιπόν με τους Deterding *et al.*, (2011) η παιχνιδοποίηση αντλεί στοιχεία από τα ηλεκτρονικά παιχνίδια και τα εφαρμόζει σε ένα περιβάλλον που δεν θυμίζει παιχνίδι.

Στόχος λοιπόν της διπλωματικής εργασίας είναι να γίνει η βιβλιογραφική ανασκόπηση γύρω από την παιχνιδοποίηση όπως να αποσαφηνιστεί η έννοια της παιχνιδοποίησης, να παρουσιαστεί η θετική και η αρνητική της πλευρά τόσο για τους εργαζόμενους όσο και για τις επιχειρήσεις καθώς επίσης να αναλυθούν οι στόχοι της παιχνιδοποίησης. Ταυτόχρονα, να αποτυπωθούν οι αντιδράσεις των συμμετεχόντων κατά τη διαδικασία της αξιολόγησης. Πιο συγκεκριμένα μελετάται ο τρόπος με τον οποίο αντιδρούν οι υποψήφιοι όταν καλούνται να

απαντήσουν, με τη μέθοδο της παιχνιδιοποίησης, σε ερωτήσεις από τις οποίες προκύπτουν οι δεξιότητες τους ενώ στη συνέχεια θα παρουσιαστούν οι παράγοντες και οι μεταβλητές που χρησιμοποιήθηκαν για την διεξαγωγή της έρευνας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ ΚΑΙ ΕΠΙΛΟΓΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΩΝ

1.1 Προσέλκυση Εργαζομένων

Μια από τις σημαντικότερες εξελίξεις των τελευταίων ετών είναι η σημασία που δίνεται στον ανθρώπινο δυναμικό καθώς ο εργαζόμενος θεωρείται ότι είναι το περιουσιακό στοιχείο της επιχείρησης Meena *et al* (2019) αφού προσφέρουν σημαντικά οφέλη στον οργανισμό. Έτσι, η κάθε μία επιχείρηση χρησιμοποιεί στρατηγικές προσέλκυσης και επιλογής εργαζομένων προκειμένου να εντοπίσει όλους εκείνους που είναι ικανοί να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις της προσφερόμενης θέσης. Σύμφωνα λοιπόν με τους Torrington *et al.*, (2014) ως προσέλκυση ορίζεται η διαδικασία εντοπισμού κατάλληλων ατόμων για τις κατάλληλες θέσεις όπου στόχος τους είναι να προσελκύσουν άτομα που διακρίνονται όχι μόνο για τις ικανότητές τους και τις δεξιότητές τους, αλλά να προσελκύσουν και όλους εκείνους που οι προσωπικές τους αξίες είναι ίδιες με αυτές της επιχείρησης, δηλαδή η φιλοσοφία τους και κουλτούρα τους να είναι παρόμοια, αν όχι ίδια με τον οργανισμό (Ofori *et al.*, 2011). Η επίτευξη αυτού του στόχου πραγματοποιείται με δύο τρόπους με την εσωτερική προσέλκυση και με την εξωτερική προσέλκυση.

Η εσωτερική προσέλκυση αναφέρεται στους εργαζομένους που ήδη εργάζονται στην επιχείρηση και που πληρούν τις προϋποθέσεις για την προσφερόμενη θέση εργασίας. Ως τρόπος εσωτερικής προσέλκυσης θεωρείται ότι είναι η προαγωγή, η μετάθεση ενός εργαζόμενου από ένα τμήμα σε άλλο, οι συστάσεις από έναν εργαζόμενο για έναν άλλο εργαζόμενο, η ενημέρωση της επιχείρησης για τις διαθέσιμες θέσεις (Adieng *et al* 2018; Χυτήρης 2001). Χαρακτηριστικό της εσωτερικής προσέλκυσης σύμφωνα με τους με τους Ekwoaba *et al.*, (2015) είναι η απόκτηση του απαιτούμενου αριθμού εργαζομένων με το λιγότερο δυνατό κόστος. Επιπλέον, από την πλευρά της επιχείρησης δεν απαιτείται να δαπανήσει χρήματα για την εκπαίδευσή των εργαζομένων, καλλιεργείται στους εργαζόμενους το αίσθημα ότι είναι μέλη της επιχείρησης Muscalu (2015), ενώ παράλληλα δίνεται η εντύπωση ότι πρόκειται για μια επιχείρηση που δίνει ευκαιρίες προόδου στους εργαζομένους της (Gomez *et al.*, 2011). Ένα άλλο χαρακτηριστικό της εσωτερικής προσέλκυσης είναι ο ελάχιστος χρόνος που απαιτείται τόσο για την ολοκλήρωση της διαδικασίας, αφού η ενημέρωση για την κάλυψη της θέσης γίνεται εντός του οργανισμού όσο και στην προσαρμογή των εργαζομένων στα καινούρια τους καθήκοντα, αφού είναι εξοικειωμένοι με τον τρόπο λειτουργίας του οργανισμού. Ένα άλλο θετικό στοιχείο της εσωτερικής προσέλκυσης είναι η

γρήγορη αξιολόγηση των εργαζομένων καθώς ο οργανισμός γνωρίζει ήδη τις ικανότητες τους (Bika 2018).

Από την άλλη πλευρά η εξωτερική προσέλκυση σύμφωνα με τον Breaugh (2008) περιλαμβάνει όλες εκείνες τις ενέργειες που θα κάνουν γνωστή την προσφερόμενη θέση εργασίας στους εν δυνάμει εργαζόμενους. Οι πιο διαδεδομένοι τρόποι εξωτερικής προσέλκυσης σύμφωνα με τους Adienge *et al.*, (2018); Muscalu (2015) είναι οι διαφημίσεις είτε σε ηλεκτρονική είτε σε έντυπη μορφή κατά τις οποίες παρέχονται πληροφορίες στους υποψηφίους για τη θέση εργασίας, τα γραφεία ευρέσεως εργασίας που βοηθάνε τους υποψήφιους να βρουν μια εργασία που να ταιριάζει με τις ικανότητές τους, τα εκπαιδευτικά ιδρύματα που ανακοινώνουν τις θέσεις εργασίας, η ημέρα καριέρας, η προσέλκυση μέσω διαδικτύου (e-recruitment) όπου σύμφωνα με τη (Minton-Eversole 2007) είναι μια αναπτυσσόμενη μέθοδος πρόσληψης εργαζομένων που επιτρέπει τις επιχειρήσεις να προσεγγίζει μια μεγάλη ομάδα υποψηφίων με ελάχιστο κόστος και χρόνο (Cappeli 2001). Χαρακτηριστικό της εξωτερικής προσέλκυσης είναι ότι δίνει στην επιχείρηση την ευκαιρία να προσεγγίζει νέους εργαζόμενους που διακρίνονται για τις απόψεις τους, τις ιδέες και τις αντιλήψεις ενθαρρύνοντας τους να φέρουν ένα νέο τρόπο σκέψης στον οργανισμό δίνοντας την ευκαιρία στην επιχείρηση να προσαρμοστεί στα νέα δεδομένα της εποχής (Gomez *et al.*, 2011; Muscalu 2015). Μια άλλη άποψη για τη σημασία της εξωτερικής προσέλκυσης είναι του Muscalu (2015) ο οποίος υποστηρίζει ότι βοηθάει τις επιχειρήσεις να προσελκύσουν έναν μεγάλο αριθμό υποψηφίων με εργασιακή εμπειρία που πολύ πιθανόν να γνωρίζουν τις απαιτήσεις της αγοράς εργασίας.

Από τη στιγμή που μια επιχείρηση προσελκύεται από άτομα φανερώνει ότι ο συγκεκριμένος οργανισμός έχει καταφέρει να αποκτήσει τη φήμη που του αναλογεί. Μια αποτελεσματική και οικονομική επίδραση για τη διαμόρφωση της εικόνας της επιχείρησης έχει το "από στόμα σε στόμα" (word of mouth) καθώς σύμφωνα με τους Han *et al.*, (2002) έχει παρατηρηθεί ότι οι εν δυνάμει εργαζόμενοι για να αποδεχτούν μια θέση εργασίας λαμβάνουν σοβαρά υπόψιν τις απόψεις των ατόμων που έχουν ήδη μια σχετική εμπειρία. Ακριβώς το ίδιο προκύπτει και από την έρευνα που διεξάχθηκε από τους Kashive *et al.*, (2017) κατά την οποία υποστηρίζεται ότι η επωνυμία της επιχείρησης βελτιώνεται με το " από στόμα σε στόμα " το οποίο μπορεί να επηρεάσει στο έπακρο τις γνώμες των ατόμων.

Όλα τα παραπάνω επιβεβαιώνονται και από την έρευνα που διεξάχθηκε από την Adecco Ελλάδα σε συνεργασία με το Μεταπτυχιακό πρόγραμμα σπουδών στη Διοίκηση Ανθρώπινου

Δυναμικού του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών με σκοπό να αναδείξουν τις σύγχρονες τάσεις της αγοράς στην προσέλκυση και επιλογή προσωπικού. Στην έρευνα Τάσεων Προσέλκυσης και Επιλογής Προσωπικού συμμετείχαν επιχειρήσεις και πολυεθνικές επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στην χώρα μας. Αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι οι επιχειρήσεις είναι διατεθειμένες να πληρώσουν ένα μεγάλο ποσοστό (50%) προκειμένου να προσελκύσει νέα ταλέντα για να ανταποκριθούν στις ανάγκες τους ενώ το 33% μπορεί να πληρώσει και πάνω από το 16% του μέσου όρου της αγοράς. Επίσης, από την ίδια την έρευνα προκύπτει ότι οι επιχειρήσεις είναι περισσότερο ελκυστικές όταν παρέχουν εργασιακή ασφάλεια- σταθερότητα, καλή φήμη, στρατηγική, όραμα το οποίο σε συνδυασμό με ένα ικανοποιητικό πακέτο αποδοχών ταιριάζει με τη φιλοσοφία και την ιδέα του εργαζόμενου. Ωστόσο όμως, δεν φαίνεται βάση της έρευνας να εφαρμόζουν την τεχνολογία στις πρακτικές προσέλκυσης και επιλογή προσωπικού. Οφείλεται στο γεγονός ότι δεν υπάρχουν οι κατάλληλες γνώσεις για να μπορέσουν να το υποστηρίξουν ή ότι δεν είναι ταιριάζει με την κουλτούρα της επιχείρησης. Παρόλο αυτά όμως διακρίνεται η θέληση των επιχειρήσεων να την αξιοποιήσουν στην επόμενη πενταετία¹

1.2 Επιλογή Εργαζομένων

Εκτός από την προσέλκυση, μια εξίσου σημαντική διαδικασία είναι η επιλογή εργαζομένων όπου σύμφωνα με τους Salgado *et al.*, (2008) οι οργανισμοί αποφασίζουν ποιος από τους υποψήφιους ταιριάζει περισσότερο με τις απαιτήσεις της προσφερόμενης θέσης εργασίας. Μελέτες έχουν δείξει ότι μια σωστή επιλογή έχει άμεσο αντίκτυπο στην αύξηση των εσόδων και στα περιθώρια κέρδους συγκριτικά με οποιαδήποτε άλλη λειτουργία της Διοίκησης των Ανθρώπινων Πόρων Gonen Singer *et al* (2020) καθώς επίσης ότι από μια σωστή επιλογή προκύπτουν εργαζόμενοι με υψηλές επιδόσεις οι οποίοι μπορούν να επηρεάσουν την πορεία της επιχείρησης (Salgado *et al.*, 2008). Παρόλο που είναι μια χρονοβόρα διαδικασία, περιλαμβάνει αποφάσεις οι οποίες επηρεάζουν τόσο το μέλλον του εργαζόμενου όσο και του οργανισμού Armstrong (2009), ενώ έχει αντίκτυπο και στη σύνθεση του εργατικού δυναμικού καθώς μέσω αυτής γίνεται αντιληπτό ποιος από τους δυνητικά εργαζόμενους ταιριάζει περισσότερο με τη κουλτούρα και τις ανάγκες της επιχείρησης (Hsu *et al.*, 2000). Σύμφωνα με τον Gamage (2014), οι οργανισμοί καλούνται να επιλέξουν μέσα από ένα σύνολο υποψηφίων το κατάλληλο άτομο για την κατάλληλη θέση για αυτό το λόγο πολλές φορές θεωρείται ότι είναι μια διαδικασία απόρριψης καθώς απορρίπτει όλους εκείνους τους υποψήφιους που θεωρεί

¹ Ετήσια Έρευνα Τάσεων Προσέλκυσης και Επιλογής Προσωπικού- <https://www.adecco.gr>.

ότι δεν μπορούν να ανταπεξέλθουν στις απαιτήσεις της θέσης. Παραδοσιακά, ο στόχος της επιλογής προσωπικού είναι να προσδιοριστούν εκείνοι οι εργαζόμενοι που με τις επιδόσεις τους είναι ικανοί να αυξήσουν την προστιθέμενη αξία της επιχείρησης Cascio (1999) και να συμβάλουν με τον πιο οικονομικό τρόπο στη διατήρηση της θετικής εικόνας του οργανισμού Henry *et al.*, (2009) στο οποίο καθοριστικό ρόλο παίζει η γνώμη που θα σχηματίσουν οι υποψήφιοι για την επιχείρηση (Georgiou *et al.*, 2018). Οι Salgado *et al.*, (2008) υποστηρίζουν ότι η επιλογή εργαζομένων περιλαμβάνει τρία βασικά χαρακτηριστικά. Πρώτον, είναι απαραίτητη η χρήση διάφορων ερευνητικών εργαλείων από τα οποία θα προκύψουν τα χαρακτηριστικά του υποψηφίου, διαφορετικά η διαδικασία μπορεί να θεωρηθεί ως μια διαδικασία πρόσληψης και όχι ως μια διαδικασία επιλογής. Δεύτερον, στόχος των ερευνητικών εργαλείων είναι να επιτρέπουν τη λήψη των αποφάσεων σχετικά με το ποιος θεωρείται ότι είναι ο κατάλληλος για τη θέση και τρίτον απαιτείται η ύπαρξη ενός επαγγελματία που θα γνωρίζει πώς να χρησιμοποιεί τα εργαλεία κατά τη διαδικασία της επιλογής.

Τα ερευνητικά εργαλεία που χρησιμοποιούνται κατά τη διαδικασία της επιλογής είναι η συνέντευξη, τα τεστ (ψυχομετρικά και προσωπικότητας) και οι συστάσεις. Έρευνες παλιότερων ετών έδειξε ότι η μέθοδος της συνέντευξης είχε χαμηλή αξιοπιστία καθώς διέθετε χαμηλή έως μηδενική εγκυρότητα και ως εκ τούτου κατά τη διαδικασία δεν προκύπτουν άτομα που θα μπορούσαν να ανταπεξέλθουν στις απαιτήσεις της θέσης. Ωστόσο, οι Salgado *et al.*, (2008) υποστηρίζουν ότι τα αποτελέσματα της έρευνας που πραγματοποίησαν το 2005 είχε αντίθετα αποτελέσματα των προηγούμενων ετών όπου σύμφωνα με αυτούς η συνέντευξη διαθέτει την αξιοπιστία και την εγκυρότητα και ότι έχει σημαντικά οικονομικά πλεονεκτήματα για την επιχείρηση. Παρόμοια άποψη είναι και εκείνη των Robertson *et al.*, (2001) οι οποίοι υποστήριξαν ότι οι συνεντεύξεις εμφανίζουν προγνωστική εγκυρότητα και ότι μετράνε τις γνωστικές ικανότητες ή τις γνώσεις που αποκτήθηκαν κατά τη διάρκεια της εργασίας. Επιπλέον, θεωρείται ότι είναι ο πιο διαδεδομένος τρόπος καθώς είναι μια εύκολη διαδικασία που δεν απαιτείται από τον υπεύθυνο να διαθέτει ιδιαίτερα προσόντα, επιτρέπει στον υποψήφιο να λάβει τις πληροφορίες που χρειάζεται για τον οργανισμό, μπορεί να εφαρμοστεί για όλες τις θέσεις, δίνει την ευκαιρία στην επιχείρηση να γνωρίσει από κοντά τον υποψήφιο και να του επισημάνει τα πλεονεκτήματά του (Salgado *et al.*, 2008). Κατά τη διάρκεια της συνέντευξης ο υπεύθυνος λαμβάνει μηνύματα από τον υποψήφιο τα οποία προέρχονται από τη στάση του σώματος του τα οποία αν ερμηνευτούν σωστά δίνουν χρήσιμες πληροφορίες για τον υποψήφιο. Τέλος, η συνέντευξη χαρακτηρίζεται ως μια συγχρονισμένη επικοινωνία μεταξύ επιχείρησης και υποψηφίου καθώς πραγματοποιείται σε πραγματικό τόπο και χρόνο (Opdenakker 2006).

Τα ερωτηματολόγια και τα τεστ προσωπικότητας είναι τεχνικές μέτρησης ή αξιολόγησης των χαρακτηριστικών της προσωπικότητας Ποταμιός (2002) των εν δυνάμει εργαζομένων σύμφωνα με τους Salgado *et al.*, (2008) με χαρακτηριστικό τους τη χαμηλή προγνωστική εγκυρότητα και ως εκ τούτου την αδυναμία πρόβλεψης της αποδοτικότητας των υποψηφίων για τη συγκεκριμένη θέση εργασίας. Τα τελευταία χρόνια η θεωρία που σχετίζεται με την αξιολόγηση της προσωπικότητας έχει συνενωθεί με το μοντέλο των πέντε παραγόντων της προσωπικότητας το οποίο υποδηλώνει πέντε βασικές διαστάσεις οι οποίες παρέχουν μια οργανωτική δομή που διευκολύνει στην κατανόηση της προσωπικότητας των ατόμων. Στην πραγματικότητα το μοντέλο των πέντε παραγόντων περιγράφει πέντε χαρακτηριστικά γνωρίσματα της προσωπικότητας των ατόμων όπως τη συναισθηματική σταθερότητα (σε αντίθεση με το νευρωτισμό), την εξωστρέφεια, την ευγένεια, την ευσυνειδησία και το πόσο δεκτικοί είναι τα άτομα στις νέες προκλήσεις (Salgado *et al.*, 2008) .

Τα άτομα που διακρίνονται από συναισθηματική σταθερότητα είναι συναισθηματικά ανθεκτικοί σε αντίθεση με αυτούς που βιώνουν αλλαγές στη διάθεση, έχουν άγχος ,ιώθουν θλίψη, θυμό, απογοήτευση ή φόβο. Το δεύτερο χαρακτηριστικό είναι η εξωστρέφεια όπου τα άτομα διακρίνονται για τη φιλοδοξία τους και την αισιοδοξία τους. Επιπλέον, οι εξωστρεφείς χαρακτήρες διακρίνονται για την κοινωνικότητά τους και για τον ενθουσιασμό τους όταν δραστηριοποιούνται μέσα σε μια ομάδα. Ένα άλλο χαρακτηριστικό της προσωπικότητας είναι η ευγένεια όπου η συγκεκριμένη διάσταση περιλαμβάνει χαρακτηριστικά όπως εμπιστοσύνη και καλοσύνη. Τα άτομα που διακρίνονται με αυτό το χαρακτηριστικό τείνουν να είναι πιο συνεργάσιμοι σε αντίθεση με τα άτομα που δεν ξεχωρίζουν για αυτή τη πτυχή της προσωπικότητάς τους οι οποίοι τείνουν να είναι περισσότερο ανταγωνιστικοί. Η ευσυνειδησία είναι ένα άλλο στοιχείο όπου τα άτομα σκέφτονται πώς η συμπεριφορά μπορεί να επηρεάσει τους άλλους, επίσης διακρίνονται για τη συνέπειά τους. Το τελευταίο χαρακτηριστικό αναφέρεται κατά πόσο δεκτικοί είναι τα άτομα σε νέες εμπειρίες αφού ξεχωρίζουν για τη φαντασία και για τη διορατικότητα τους καθώς επίσης για την προθυμία τους να γνωρίσουν νέα άτομα και να αποκτήσουν νέες εμπειρίες (Chery 2020).

Οι συστάσεις χρησιμοποιούνται συνήθως στο τελικό στάδιο της επιλογής των εργαζομένων κατά το οποίο συλλέγονται όλες οι πληροφορίες που είναι χρήσιμες για την αξιολόγηση του υποψηφίου (Salgado *et al.*, 2008). Παρατηρείται ότι υπάρχει μια τάση από την πλευρά των επιχειρήσεων να δίνουν θετικές συστάσεις για πρώην εργαζομένους της, καθώς υπάρχει η αντίληψη πως μία με αρνητικά σχόλια θα ερμηνεύονταν ως μια πολύ αυστηρή κριτική από την

πλευρά του οργανισμού που μπορεί να είχε αρνητικό αντίκτυπό και στη φήμη της ίδιας της επιχείρησης. Έρευνες έχουν δείξει ότι όταν οι οργανισμοί δίνουν αρνητικές συστάσεις λόγω του κακού χειρισμού που μπορεί να έκανε ένας εργαζόμενος σε μια δύσκολη κατάσταση η αποτυχία συνήθως αποδίδονταν στην απόδοση του εργαζομένου και όχι στις εξωτερικές επιρροές που μπορεί να οδήγησαν στο μη επιθυμητό αποτέλεσμα. Από την άλλη, άλλες έρευνες έχουν δείξει ότι αρνητικές συστάσεις μπορεί να λειτουργήσει υπέρ του υποψηφίου καθώς οι οργανισμοί θεωρούν ότι μέσω της σύστασης αντικατοπτρίζεται η αληθινή εικόνα του εργαζομένου (Paunonen *et al.*, 1987). Σύμφωνα με τους Salgado *et al.*, (2008) οι συστάσεις δεν σχετίζονται με την προσφερόμενη θέση δηλαδή, αν πρόκειται για μια υψηλή θέση ή για μια με χαμηλά τυπικά προσόντα, αλλά ούτε με το μέγεθος της επιχείρησης και τον όγκο των προσλήψεων, είναι επιλογή του οργανισμού αν θα ζητήσει ή όχι συστάσεις. Επιπλέον, οι ίδιοι υποστήριξαν ότι η αξιοπιστία των συστάσεων βασίζεται στο βαθμό συμφωνίας μεταξύ των προηγούμενων εργοδοτών δηλαδή όσο οι εργοδότες συμφωνούν μεταξύ τους τόσο πιο αξιόπιστο μέσο θεωρείται για την επιλογή εργαζομένων. Η άποψη αυτή επαληθεύεται και από προηγούμενες μελέτες οι οποίες υποστηρίζουν ότι οι συστάσεις με καθορισμένη δομή είναι ένα μέσο αξιολόγησης με υψηλή αξιοπιστία και εγκυρότητα (Salgado *et al.*, 2008).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 ΠΑΙΧΝΙΔΟΠΟΙΗΣΗ

2.1 Ορισμός Παιχνιδοποίησης

Ο όρος της παιχνιδοποίησης επινοήθηκε από τον προγραμματιστή Nick Pelling το 2002 ο οποίος την περιέγραψε ως ένα εργαλείο που μετατρέπει τις ηλεκτρονικές συναλλαγές σε μια ευχάριστη και γρήγορη συναλλαγή. Αργότερα ο όρος της παιχνιδοποίησης υιοθετήθηκε και από άλλους επιστήμονες και εξαπλώθηκε και σε άλλους κλάδους. Ιδιαίτερα γνωστή όμως άρχισε να γίνεται από τη ψηφιακή βιομηχανία όπου ο όρος της παιχνιδοποίησης εμφανίστηκε το 2008 αλλά άρχισε να διαδίδεται στα τέλη του 2010 (Kapp 2014).

Η κεντρική ιδέα της παιχνιδοποίησης προήρθε από τα ηλεκτρονικά βιντεοπαιχνίδια τα οποία μεταφέρουν στοιχεία παιχνιδιών (ως προς τη σχεδίαση) σε ένα περιβάλλον που δεν είναι παιχνίδι, σύμφωνα με τους Deterding *et al.*, (2011). Μια άλλη άποψη σχετικά με τον όρο παιχνιδοποίηση προέρχεται από τον Werbach, (2014), ο οποίος τη χαρακτηρίζει ως ένα εργαλείο που ενσωματώνει τεχνικά χαρακτηριστικά ενός παιχνιδιού σε μη παιγνιώδη πλαίσια. Για πολλούς η παιχνιδοποιημένη διαδικασία ορίζεται ως η ικανότητά να χτίζει σχέσεις, να κερδίζει περισσότερη αναγνωσιμότητα και μέσω αυτής οι επιχειρήσεις να διατηρούν το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα καθώς επιτυγχάνεται η προσέλκυση και η παρακίνηση ικανών εργαζομένων Saha *et al.*, (2017). Για κάποιους άλλους απαρτίζεται από σημαντικά στοιχεία που βασίζονται στο παιχνίδι όπως είναι η χρήση μηχανισμών (game based mechanics), αισθητικής (aesthetics), ο τρόπος σκέψης που μοιάζει με παιχνίδι (game thinking), η δέσμευση των συμμετεχόντων και οι συμμετέχοντες (Kapp 2012). Συγκεκριμένα, σύμφωνα με τον Kapp(2012) η χρήση μηχανισμών στοχεύει στη δέσμευση των συμμετεχόντων οι οποίοι θα συμμετέχουν σε μια δοκιμασία που θα καταλήξει σε ένα μετρήσιμο αποτέλεσμα, περιλαμβάνουν τους πόντους και τα επίπεδα δηλαδή όλα εκείνα τα κυρίαρχα στοιχεία που είναι απαραίτητα για την παιχνιδοποιημένη διαδικασία. Τα γραφικά χαρακτηριστικά είναι σημαντικά για την παιχνιδοποίηση καθώς μπορούν να τραβήξουν το ενδιαφέρον των συμμετεχόντων ενώ ο τρόπος σκέψης που μοιάζει με παιχνίδι είναι ίσως το πιο σημαντικό στοιχείο καθώς είναι ο τρόπος που σκέφτονται τα άτομα προκειμένου να μετατρέψουν την καθημερινότητά τους σε μια δραστηριότητα που περιέχει στοιχεία συνεργασίας, ανταγωνισμού καθώς και το στοιχείο της εξερεύνησης. Τέλος, η δέσμευση στοχεύει να τραβήξει την προσοχή των συμμετεχόντων οι οποίοι παρακινούνται για να συμμετάσχουν στη διαδικασία.

Παλιότερα οι επιχειρήσεις για την προσέλκυση αλλά και για την επιλογή του προσωπικού της χρησιμοποιούν διάφορα εργαλεία όπως για παράδειγμα τα ψυχομετρικά τεστ. Με το πέρασμα των χρόνων, καθώς εμφανίστηκε η έννοια της παιχνιδοποίησης ενσωματώθηκαν τα εν λόγω εργαλεία στον σύγχρονο τρόπο αξιολόγησης, συνδυάστηκαν με τα διάφορα τεχνικά χαρακτηριστικά, δημιουργώντας έτσι ένα "παιχνιδιάρικο" περιβάλλον αρκετά φιλικό και ευχάριστο για τους συμμετέχοντες. Η φιλοσοφία της παιχνιδοποίησης είναι να επιλύει τα προβλήματα μέσω ενός "παιχνιδιάρικου" περιβάλλοντος που μπορεί να έρθει αντιμέτωπη μια επιχείρηση. Επομένως, κατά τη διάρκεια της αξιολόγησης μέσω της παιχνιδοποιημένης διαδικασίας τα άτομα έχουν την ευκαιρία να διακριθούν λόγω του ότι τους δίνεται η ευκαιρία να εκφράσουν τις απόψεις τους αποκτώντας περισσότερη αναγνωρισιμότητα.(Rao 2019).

Πέρα όμως από τη παιχνιδοποίηση υπάρχει και μια άλλη τεχνική τα serious game ή αλλιώς παιχνίδια σοβαρού σκοπού. Τα παιχνίδια σοβαρού σκοπού δεν προορίζονται μόνο για διασκέδαση αλλά σκοπός τους είναι να προσελκύσουν περισσότερους συμμετέχοντες και μέσω αυτού να βελτιωθούν οι δεξιότητές τους. Βασικό χαρακτηριστικό των παιχνιδιών σοβαρού σκοπού είναι ότι υπάρχουν συγκεκριμένοι κανόνες που οι συμμετέχοντες είναι υποχρεωμένοι να ακολουθήσουν (Susi *et al.*, 2007). Αντιθέτως, η παιχνιδοποίηση δεν έχει κανόνες ή τουλάχιστον δεν είναι διακριτοί από τους συμμετέχοντες οι οποίοι απλά καλούνται να απαντήσουν σε ερωτήσεις. Επιπλέον, με την παιχνιδοποίηση δεν υπάρχει νικητής ή ηττημένος απλώς αξιολογούνται οι δεξιότητες των ατόμων τονίζοντας τους τα δυνατά τους και τα αδύναμα στοιχεία τους και ταυτόχρονα τους προτείνει τρόπους βελτίωσης.

Στόχος και των δύο είναι τα άτομα να αποκτήσουν περισσότερες γνώσεις και δεξιότητες ωστόσο όμως διαφέρουν αρκετά ως προς τη διαδικασία. Τα παιχνίδια σοβαρού σκοπού επιδιώκουν την επιθυμητή πρόοδο των συμμετεχόντων ενώ η παιχνιδοποίηση επιδιώκει την αλλαγή του τρόπου σκέψης των ατόμων η οποία σταδιακά επηρεάζει τη συμπεριφορά τους (Landers 2015). Έτσι, για παράδειγμα με τη μέθοδο της παιχνιδοποίησης, σε μια επιχείρηση επιτυγχάνονται αφοσιωμένοι εργαζόμενοι οι οποίοι ακολουθούν πιστά τις απόψεις και τις πεποιθήσεις της επιχείρησης ακόμη και αν στην αρχή οι ιδεολογίες τους ήταν αρκετά διαφορετικές συγκριτικά με της επιχείρησης.

2.2 Στόχοι της Παιχνιδοποίησης

Με τη μέθοδο της παιχνιδοποίησης επιδιώκεται η δημιουργία θετικών αντιλήψεων ως προς τη συγκεκριμένη μέθοδο Georgiou *et al.*, (2020), ενώ γίνεται προσπάθεια να συνδυαστεί με τα καθήκοντα των εργαζομένων. Στόχος λοιπόν της παιχνιδοποίησης είναι να προσελκύσει τους εργαζόμενους προκειμένου να αποκτήσουν γνώσεις και εμπειρίες με απώτερο σκοπό την αυτοβελτίωσή τους καθώς επίσης να επιτευχθεί και η αφοσίωση τους (Georgiou *et al.*, 2020). Σύμφωνα με τους Nikolaou *et al.*, (2018), στόχος της παιχνιδοποίησης είναι να δημιουργηθεί η αντίληψη ότι πρόκειται για μια δίκαιη και αξιόπιστη διαδικασία. Επίσης, σύμφωνα με τους Oprescu *et al.*, (2014), μακροπρόθεσμος στόχος της παιχνιδοποίησης σε οργανωτικό επίπεδο είναι η αύξηση της παραγωγικότητας και σε προσωπικό επίπεδο η ικανοποίηση που θα λάβει ο εργαζόμενος από την εργασία του, ενώ σύμφωνα τους Thom *et al.*, (2012) στόχος της παιχνιδοποίησης είναι να δημιουργηθεί στον συμμετέχοντα η αίσθηση ότι πρόκειται για ένα παιχνίδι που στην πραγματικότητα δεν είναι παιχνίδι προκειμένου να μετατραπεί η συμμετοχή του σε μια ευχάριστη δοκιμασία.

Παράλληλα, οι Aparicio *et al.*, (2012) χαρακτήρισαν την παιχνιδοποίηση ως ένα εργαλείο που χρησιμοποιεί στοιχεία ενός παιχνιδιού με απώτερο σκοπό να ωθήσει τους εργαζόμενους να ασχοληθούν με δραστηριότητες που σε διαφορετικές συνθήκες μπορεί να μην τους ήταν καθόλου ελκυστικές. Οι Liu *et al.*, (2011), ισχυρίστηκαν ότι στόχος της παιχνιδοποίησης είναι να βοηθήσει το συμμετέχοντα να αναπτύξει συγκεκριμένες συμπεριφορές όπως να αντέχει την εργασιακή πίεση, να εργάζεται παραπάνω ώρες χωρίς δυσαρέσκεια και να συνεχίζει την προσπάθεια ακόμη και αν αποτύχει. Ο Wozniak (2015) υποστήριξε πως στόχος της παιχνιδοποίησης είναι να αυξηθούν οι πωλήσεις αλλά και η θετική εικόνα που θα σχηματίσει ο συμμετέχοντας για την επιχείρηση ενισχύοντας έτσι το ενδιαφέρον του για τη προσφερόμενη θέση εργασίας.

Μια άλλη άποψη είναι εκείνη των Gupta *et al.*, (2017) η οποίοι θεωρούν ότι ένας από τους βασικούς στόχους της παιχνιδοποίησης είναι η ενίσχυση του αισθήματος της δέσμευσης με τις αξίες του οργανισμού η οποία επιτυγχάνεται με την παροχή κινήτρων και ανταμοιβών όπως είναι οι πόντοι και τα εικονικά νομίσματα που δίνονται στον συμμετέχοντα κάθε φορά που ολοκληρώνει επιτυχώς μια δοκιμασία.

Η συγκεκριμένη τακτική των κινήτρων και της ανταμοιβής, δεν προήλθε από την ιδέα της παιχνιδοποίησης. Αντιθέτως, είναι μια στρατηγική προσέγγισης εργαζομένων που

χρησιμοποιείται από τις επιχειρήσεις εδώ και αρκετό καιρό. Στην πραγματικότητα, οι σύγχρονες επιχειρήσεις την προσάρμοσαν στη διαδικασία της παιχνιδοποίησης προκειμένου να επιτευχθούν οι παραπάνω στόχοι. Σύμφωνα με την Ganta (2014), θεωρείται ότι μέσω των κινήτρων αυξάνεται η παραγωγικότητα και η αποδοτικότητα των εργαζομένων αφού πρώτα οι οργανισμοί κατανοήσουν ποιες είναι οι ανάγκες των εργαζομένων και τι τους ωθεί ώστε να αλληλοεπιδράσουν με την επιχείρηση (Detering 2012). Έτσι, τα κίνητρα διακρίνονται σε δύο κατηγορίες. Η πρώτη αφορά τα κίνητρα που έχουν να προσφέρουν κάτι ιδιαίτερο στον εργαζόμενο όπως για παράδειγμα κοινωνική αναγνώριση ή οικονομικές απολαβές, ενώ η δεύτερη αφορά τα κίνητρα που ικανοποιούν τις προσωπικές επιθυμίες των ατόμων όταν πετυχαίνουν τους στόχους του. Η συγκεκριμένη κατηγορία κινήτρων σύμφωνα με την Ganta (2014) αποτελεί έναν από τους βασικότερους παράγοντες καθώς εξασφαλίζεται η απόδοση των εργαζομένων σε ένα αρκετά ικανοποιητικό επίπεδο. Μια άλλη παρόμοια άποψη είναι εκείνη του Singh (2012) ο οποίος θεωρεί ότι μέσω της παιχνιδοποίησης δίνονται στους εργαζόμενους τα κίνητρα που χρειάζονται προκειμένου να ικανοποιηθούν οι προσωπικές τους επιθυμίες τους όπως για παράδειγμα η απόκτησή ανταμοιβών, η αναγνώριση των προσωπικών τους επιτευγμάτων ως αποτέλεσμα η ολοκλήρωση της οργανωτικής εργασίας. Έτσι ο στόχος της παιχνιδοποίησης είναι να εξασφαλίσουν αφοσιωμένους εργαζόμενους οι οποίοι θα εκδηλώσουν περισσότερο ενθουσιασμό για τα καθήκοντα που έχουν αναλάβει, αυξάνοντας με αυτό τον τρόπο την παραγωγικότητά τους (Singh 2012).

Το βασικότερο αποτέλεσμα σύμφωνα με τον Detering (2012) που επιδιώκει μια επιχείρηση είναι να εντοπίζει τα κίνητρα που θα ωθήσουν τους εργαζόμενους να ασχοληθούν με τις επιθυμητές δραστηριότητες του οργανισμού χρησιμοποιώντας το σχεδιασμό του παιχνιδιού ως εργαλείο καθοδήγησης δημιουργώντας έτσι μια ευχάριστη εμπειρία στους συμμετέχοντες με σκοπό την επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων. Χαρακτηριστικό παράδειγμα ενός τέτοιου στόχου είναι η αύξηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος το οποίο επιτυγχάνεται από τη στιγμή που μια επιχείρηση χρησιμοποιεί την παιχνιδοποίηση για την ενίσχυση των κινήτρων των εργαζομένων.

2.3 Οφέλη της Παιχνιδοποίησης

Η παιχνιδοποίηση δίνει την ευκαιρία στον υπεύθυνο του τμήματος Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων να εντοπίσει και να επιλέξει τον κατάλληλο εργαζόμενο για να τον εντάξει στην κατάλληλη θέση ανάλογα με τις ικανότητες του και με την προσωπικότητά του. Έχει τη δυνατότητα να δημιουργήσει ένα "παιχνίδι" μέσα από το οποίο αναδεικνύονται οι δεξιότητες του ατόμου σε ένα περιβάλλον που θυμίζει την πραγματική ζωή. Για παράδειγμα αν ένας οργανισμός επιθυμεί να απαρτίζεται από άτομα που να γνωρίζουν πώς να διαχειρίζονται το χρόνο, είτε από εργαζόμενους που να ξέρουν να επιλύουν προβλήματα, ή ακόμη από άτομα που να ξεχωρίζουν για τη δημιουργική τους σκέψη δεν έχουν παρα να χρησιμοποιούν τέτοια είδους "παιχνίδια" καθώς όπως έχει διαπιστωθεί με αυτό τον τρόπο βελτιώνεται ο τρόπος σκέψης των εργαζομένων. Ένα άλλο θετικό στοιχείο της παιχνιδοποίησης είναι ότι αναπτύσσεται ένα κλίμα συνεργασίας μεταξύ των εργαζομένων γεγονός πολύ σημαντικό καθώς τους βοηθάει να γνωρίσουν καλύτερα τον τρόπο με τον οποίο λειτουργεί η επιχείρηση (Bhalla *et al.*, 2020).

Από την πλευρά των εργαζομένων η παιχνιδοποίηση είναι λιγότερο αγχωτική διαδικασία. Οι υποψήφιοι είναι λιγότερο έως καθόλου αγχωμένοι καθώς δεν έρχονται σε άμεση επαφή με τους υπεύθυνους των προσλήψεων (recruiter). Προκύπτει από το γεγονός ότι οι απαντήσεις που δίνουν είναι πιο ειλικρινής καθώς οι υποψήφιοι βρίσκονται σε ένα οικείο περιβάλλον, έχοντας έτσι την ηρεμία και τη ψυχραιμία να ανταπεξέρθουν στη δοκιμασία. Ταυτόχρονα επιλύουν τα προβλήματα με έναν πιο φυσικό τρόπο δίνοντας έτσι πιο ακριβή αποτελέσματα συγκριτικά με τους παραδοσιακούς τρόπους οδηγώντας τον υπεύθυνο του τμήματος προσλήψεως σε μια πιο επισφαλής επιλογή.

Επιπλέον, λόγω του ότι οι συμμετέχοντες έχουν τη δυνατότητα να απαντήσουν από το σπίτι τους, αυτομάτως η διαδικασία γίνεται λιγότερο κοστοβόρα όχι μόνο για τις επιχειρήσεις αλλά και για τους εν δυνάμει εργαζόμενους σύμφωνα με τον Marczewski (2014) συγκριτικά με τις παραδοσιακές μεθόδους. Επίσης, σύμφωνα με τους O'Leary *et al.*, (2002) οι εργαζόμενοι εμφανίζονται να έχουν μεγαλύτερη απόδοση με αποτέλεσμα να επιτυγχάνεται η παραγωγικότητά τους και ως εκ τούτου να δημιουργείται ένα φιλικό εργασιακό περιβάλλον, ενώ ταυτόχρονα από την πλευρά του οργανισμού τα αποτελέσματα της αξιολόγησης ερμηνεύονται πιο αποτελεσματικά.

Με ένα πολύ καλό σχεδιασμό τεχνικών χαρακτηριστικών, η παιχνιδοποίηση μπορεί να χρησιμοποιηθεί με τέτοιο τρόπο ώστε να βελτιώσει τη ψυχολογία των υποψήφιων εργαζομένων η οποία μπορεί να έχει θετική επιρροή όχι μόνο στον οργανισμό αλλά σε ολόκληρη τη κοινωνία. Επιπλέον, σύμφωνα με τις Sengupta M *et al.*, (2015) όταν ένας εργαζόμενος εισέρχεται σε μια επιχείρηση υπάρχει πάντα η αμφιβολία κατά πόσο θα είναι εύκολη η προσαρμογή του στον οργανισμό. Έτσι, η μέθοδος της παιχνιδοποίησης τους επιτρέπει να προσαρμοστούν ευκολότερα ενώ παράλληλα πλαισιώνονται και από ένα σύστημα ανταμοιβών που τους βοηθάει να νιώσουν ευπρόσδεκτοι στην επιχείρηση.

Η παιχνιδοποίηση ωστόσο σύμφωνα με τον Rapp (2014) παρουσιάζει κάποια πλεονεκτήματα και ως προς το σχεδιασμό των τεχνικών χαρακτηριστικών του. Η κατασκευή τέτοιου είδους "παιχνιδιών" δεν απαιτεί τη δημιουργία πολύπλοκων σχεδίων όπως συμβαίνει με τα σοβαρά παιχνίδια αλλά μπορεί να βασιστεί σε ένα σύνολο από περιορισμένα στοιχεία. Ωστόσο, τόσο στην παιχνιδοποίηση όσο και στα σοβαρά παιχνίδια χρησιμοποιούνται κοινές τακτικές ως προς τη σχεδίαση τους οι οποίες αναφέρονται κυρίως στους στόχους, στις κονκάρδες και στους πίνακες κατάταξης με τη διαφορά ότι στην παιχνιδοποίηση εμφανίζονται αρκετά πιο απλοποιημένα και επομένως είναι πιο διαχειρίσιμα για τους συμμετέχοντες. Επιπλέον, έρευνες έδειξαν ότι οι πόντοι και οι κονκάρδες μπορούν να συμβάλλουν στη βελτίωση της συμμετοχής των υποψηφίων όπως για παράδειγμα όταν εφαρμόζεται στην εκπαίδευση, όπου οι μαθητές δείχνουν περισσότερο ενθουσιασμό και έτσι παροτρύνονται να συμμετάσχουν στη διαδικασία της αξιολόγησης.

Σύμφωνα με τα παραπάνω η παιχνιδοποίηση, αποτελεί μια σύγχρονη τάση μέσα μέσα από την οποία προσελκύονται ολοένα και περισσότερα άτομα καθώς υπάρχει η αντίληψη ότι αν μια επιχείρηση που χρησιμοποιεί καινοτόμες μεθόδους για την επιλογή των εργαζομένων της τότε φαίνεται να είναι ένας οργανισμός ο οποίος είναι πρόθυμος να προσαρμοστεί σε νέες τεχνολογίες. Ένα άλλο θετικό στοιχείο της παιχνιδοποίησης από την πλευρά της επιχείρησης είναι ότι δημιουργείται ένα σταθερό εργασιακό περιβάλλον επιλύοντας τα προβλήματα και πετυχαίνοντας τους στόχους τους. Επίσης, δίνεται η ευκαιρία στην επιχείρηση να λαμβάνουν ανατροφοδότηση από τους εργαζομένους με αποτέλεσμα να βελτιώνεται και η εσωτερική επικοινωνία τους οργανισμού (Singh 2012).

2.4 Μειονεκτήματα της Παιχνιδοποίησης

Από την άλλη πλευρά, πολλές φορές τίθεται το ερώτημα κατά πόσο αποτελεσματική είναι η μέθοδος της παιχνιδοποίησης για την επιλογή εργαζομένων. Δεν μπορούμε να παραβλέψουμε το γεγονός ότι είναι μια καινοτόμα ιδέα που μπορεί να αλλάξει ριζικά τον τρόπο επιλογής των εργαζομένων, από την άλλη όμως είναι ένα εργαλείο που χρήζει βελτίωση. Επομένως, στη περίπτωση που δεν εφαρμοστεί σωστά το πιο πιθανό είναι να πέσει σε σφάλματα.

Για αυτό το λόγο η κατασκευή του πρέπει να πληροί όλες εκείνες τις προδιαγραφές που είναι απαραίτητες για την σωστή λειτουργία του. Σύμφωνα με τον Siadkowski (2014) το μοντέλο πρέπει να αναπτυχθεί σύμφωνα με τους γενικούς αποδεκτούς κανόνες. Πρώτα από όλα πρέπει να οριστεί το πρόβλημα, στη συνέχεια να διευκρινιστεί ποια θα είναι η αποδεκτή συμπεριφορά, να δημιουργηθούν οι χαρακτήρες και οι κανόνες του παιχνιδιού, να δίνονται τα κίνητρα, σε ένα περιβάλλον ευχάριστο για τους συμμετέχοντες. Παρόμοια άποψη είναι και εκείνη των Rajanen *et al.*, (2017) οι οποίοι υποστηρίζουν ότι επειδή το επίκεντρο της παιχνιδοποίησης είναι οι χρήστες απαιτείται να σχεδιαστούν χαρακτήρες προσαρμοσμένοι στις ανάγκες των συμμετεχόντων. Στην περίπτωση που υπάρξει αδυναμία κατανόησης των αναγκών το πιο πιθανό είναι να αναπτυχθεί ένα σύστημα το οποίο δεν θα είναι αρεστό από τους συμμετέχοντες όπου στη συνέχεια θα το απορρίπτουν, καθώς θα θεωρούν ότι δεν συμβαδίζει με τις δικές τους ανάγκες τους. Παρόμοια άποψη έχει και ο Fleming (2012) ο οποίος υποστήριξε ότι μια κακή κατασκευαστική σχεδίαση μπορεί να είναι και ο λόγος αποτυχίας της παιχνιδοποίησης. Ένα άλλο μειονέκτημα της παιχνιδοποίησης είναι η ανάγκη για συνεχόμενη ανανέωση του περιεχομένου το οποίο μπορεί να είναι μια δαπανηρή διαδικασία είναι εξίσου σημαντικό καθώς αν δεν προσαρμοστεί με τα δεδομένα της εποχής ίσως να λειτουργήσει αποτρεπτικά για τους συμμετέχοντες. Παρόμοια άποψη είχε και ο Khuffash (2013) ο οποίος υποστήριξε ότι η παιχνιδοποίηση χρησιμοποιείται μόνο και μόνο επειδή είναι μια καινοτόμα ιδέα που προκαλεί το ενδιαφέρον στους συμμετέχοντες, ωστόσο όταν ξεπεραστεί η ιδέα της παιχνιδοποίησης υπάρχει ο κίνδυνος να χαθεί η έννοια της. Βέβαια σύμφωνα με τον Khuffash (2013) οι παραπάνω ανησυχίες μπορούν να αντιμετωπιστούν από τη στιγμή που οι σχεδιαστές θα συνεχίσουν να αναπτύσσουν μοντέλα σαν εκείνα των ηλεκτρονικών παιχνιδιών.

Ένα άλλο στοιχείο που θα χρειαστεί να ληφθεί σοβαρά είναι ότι πολλές φορές προσελκύεται περισσότερο από νέους επομένως να επιλέγονται νεαρά άτομα. Σύμφωνα με τον

Johnson *et al.*, (2014) τα άτομα μικρότερης ηλικίας έχουν καλύτερη εξοικείωση με την τεχνολογία και τα ηλεκτρονικά παιχνίδια καθώς τα χρησιμοποιούν σε καθημερινή βάση αφού είναι κομμάτι της καθημερινότητάς τους. Παρόμοια άποψη είναι και εκείνη των Koivisto *et al.*, (2014) οι οποίοι αναφέρουν ότι τα νεότερα άτομα εκτιμούν περισσότερο την αξία της τεχνολογίας σε σχέση με τους μεγαλύτερους σε ηλικία χρήστες. Ωστόσο, όπως αντιλαμβανόμαστε τα άτομα μεγαλύτερης ηλικίας μπορεί από τη μια πλευρά να έχουν περισσότερη εμπειρία και ως εκ τούτου να ταιριάζουν περισσότερο στη προσφερόμενη θέση, από την άλλη όμως να φοβούνται να επιλέξουν τις συγκεκριμένες επιχειρήσεις καθώς εμφανίζουν δυσκολία προσαρμογής στο σύγχρονο περιβάλλον. Κατά συνέπεια, οι παλιότερες γενιές τείνουν να έχουν περισσότερο άγχος και να είναι λιγότεροι αποτελεσματικοί με τα μέσα της τεχνολογίας με αποτέλεσμα να είναι λιγότερο αποδοτικοί σε σχέση με τους νεότερους (Koivisto *et al.*, 2014).

Ένα άλλο μειονέκτημα της παιχνιδοποίησης σύμφωνα με τον Woźniak, (2015) είναι να μην γίνει αντιληπτός ο πραγματικός χαρακτήρας, οι ικανότητες και οι δεξιότητες του συμμετέχοντα. Οι υποψήφιοι κατά τη διάρκεια του παιχνιδιού αντιδράνε με εντελώς διαφορετικό τρόπο από ότι θα αντιδρούσαν σε κανονικές συνθήκες. Ο λόγος που συμβαίνει είναι ότι οι δυνητικά εργαζόμενοι κατά τη διάρκεια της αξιολόγησης δεν είναι σε πραγματικές συνθήκες εργασίας αλλά σε μια κατάσταση που θυμίζει την πραγματική, έτσι αρκετά πιο ήρεμοι συνεχίζουν το παιχνίδι χωρίς να σκέφτονται ότι είναι πιθανό να κάνουν κάποιο λάθος αφού γνωρίζουν καλά ότι συμμετέχουν σε μια διασκεδαστική δοκιμασία.

2.5 Η Παιχνιδοποίηση στην επιλογή και στην προσέλκυση εργαζομένων

Η παιχνιδοποίηση δεν χρησιμοποιείται μόνο για διασκέδαση αλλά μπορεί να αναβαθμίσει τον τρόπο λειτουργίας μιας ολόκληρης επιχείρησης με αποτέλεσμα οι εργαζόμενοι να χρειαστεί να προσαρμοστούν σε ένα περιβάλλον το οποίο εξελίσσεται συνεχώς, προκειμένου να επιτευχθούν τα καλύτερα δυνατά αποτελέσματα. Βέβαια υπάρχει και μια μερίδα ανθρώπων που θεωρούν ότι η παιχνιδοποιημένη διαδικασία έχει στοιχεία διασκέδασης και ότι τα κίνητρά της είναι να συμβάλλουν στη μείωση της εργασιακής πίεσης και της επίτευξης των στόχων (Bhalla *et al.*, 2020).

Χωρίς αμφιβολία είναι ένα δημοφιλές εργαλείο στρατηγικής σημασίας το οποίο συμβάλει στην ανάπτυξη του τμήματος της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων. Αρκετές επιχειρήσεις όπως η Google χρησιμοποιούν τη μέθοδο της παιχνιδοποίησης για την επίτευξη των στόχων της

(Pandita 2017). Συγκεκριμένα, διοργανώνει εδώ και δώδεκα χρόνια διαγωνισμό γραφής λογισμικού με αποτέλεσμα να εντοπίζει νέα talέντα που μπορούν επάξια να κερδίσουν μια θέση στην εταιρία. Έτσι, η google χρησιμοποιώντας τη συγκεκριμένη τεχνική καταφέρνει να προσελκύει αρκετούς αιτούντες μετατρέποντας την σε έναν ελκυστικό οργανισμό για τους δυνητικά εργαζόμενους (Armstrong *et al.*, 2016).

Η γαλλική ταχυδρομική εταιρία Formapost κλήθηκε να αντιμετωπίσει την αποχώρηση των νέων εργαζομένων που είχε προσλάβει το τελευταίο διάστημα, περίπου το ένα τέταρτο αποχώρησε από την εταιρία. Η Formapost το αντιμετώπισε χρησιμοποιώντας τη μέθοδο της παιχνιδιοποίησης. Επί της ουσίας ζήτησε από τους υποψήφιους εργαζόμενους να διαχειριστούν κάποιες προκλήσεις όπως να ξυπνάνε νωρίς το πρωί μαθαίνοντας πράγματα που αφορούν την εργασία. Παρατηρήθηκε πως οι παραπάνω προκλήσεις στέφθηκαν με επιτυχία. Έτσι, η εταιρία κατάφερε να μειώσει σημαντικά τον αριθμό των αποχωρήσεων. Μια άλλη εταιρία που την εφάρμοσε είναι η Βρετανική υπηρεσία πληροφοριών και ασφάλειας, η GCHQ η οποία δημιούργησε σε έναν ιστότοπο ένα κρυπτογραφημένο μήνυμα όπου οι υποψήφιοι για να επιλεγθούν από την εταιρία καλούνται να σπάσουν τον κωδικό και να αποκρυπτογραφήσουν το μήνυμα. Ήρθαν αντιμέτωποι με το πρόβλημα και με την πρόκληση να βρουν λύση στο πρόβλημα και όσοι πετυχαίνουν το στόχο εξασφαλίζουν μια θέση στην εταιρία (White 2015)

Συμπεραίνουμε ότι η παιχνιδιοποίηση είναι μια μέθοδος η οποία χρησιμοποιείται από πολλές επιχειρήσεις για να αναβαθμίσουν τις ικανότητες των εργαζομένων (Bhalla *et al.*, 2020). Έχει καταφέρει να φέρει στους οργανισμούς τα επιθυμητά αποτελέσματα όπως είναι η ενίσχυση των δεξιοτήτων των εργαζομένων, η καλή επικοινωνία μεταξύ εργαζομένων αλλά και μεταξύ των τμημάτων τους. Ταυτόχρονα τα άτομα κερδίζουν την εκτίμηση των προϊσταμένων καθώς έχουν αποδείξει ότι μπορούν να συνεργαστούν με άλλα άτομα και να λύνουν διάφορα προβλήματα ακόμη και όταν βρίσκονται υπό πίεση (Pandita 2014).

2.6 Πρόθεση Σύστασης Επιχείρησης σε τρίτους

Οι προθέσεις αναφέρονται στις σκέψεις των συμμετεχόντων για μια επιχείρηση που συνεπάγεται σε περαιτέρω δράση όπως να προβούν σε όλες τις απαραίτητες ενέργειες που αφορούν την επιδίωξη της θέσης εργασίας στην επιχείρηση. (Highhouse *et al.*, 2003). Σύμφωνα με τους Gkorezis *et al.*, (2020) οι προθέσεις των συμμετεχόντων και οι αντιδράσεις παίζουν σημαντικό ρόλο στη διαδικασία της αποτελεσματικότητας της στελέχωσης του οργανισμού, δεδομένου ότι οι προθέσεις προβλέπουν τις αντιδράσεις των συμμετεχόντων. Με αυτή την

έννοια, ο υποψήφιος έχει την πρόθεση της σύστασης της επιχείρησης σε τρίτους που γίνεται με το "από στόμα σε στόμα" το οποίο βοηθάει στην προσέλκυση των υποψηφίων αλλά και στη βιωσιμότητα της επιχείρησης. Οι αντιδράσεις των συμμετεχόντων έχουν επιπτώσεις στην οργανωσιακή ελκυστικότητα όπου σύμφωνα με τους *Smither et al.*, (1993) μπορεί να επηρεάσουν έμμεσα την επιδίωξη για εργασία αλλά και την αποδοχή της θέσης εργασίας με δευτερογενής επίπτωση στην πρόθεση σύστασης της επιχείρησης (*Saks et al.*, 1995).

Έχουν γίνει πολλές έρευνες που αναφέρονται στην αξία της πρόθεσης σύστασης της επιχείρησης σε τρίτους όπως εκείνης των *Smither et al.*, (1993) οι οποίοι υποστηρίζουν ότι υπάρχει αυξημένη προθυμία, από την πλευρά των εργαζομένων, να συστήσουν την επιχείρηση σε άλλους υποψήφιους, αλλά και εκείνης των *Cober et al.*, (2003) που υποστηρίζουν ότι το περιεχόμενο μιας ιστοσελίδας, η αισθητική και η ευκολία χρήσης της ιστοσελίδας μπορούν να επηρεάσουν θετικά την πρόθεση σύστασης ενός οργανισμού. Σύμφωνα με τους *Downes et al.*, (2012) οι επιχειρήσεις εμφανίζονται πιο ελκυστικές όταν οι οργανισμοί χρησιμοποιούν τη μέθοδο της παιχνιδοποίησης. Σε αυτό, παίζει ρόλο η προσθήκη στοιχείων παρόμοια με εκείνα ενός παιχνιδιού όπως τα κινούμενα σχέδια και η αφήγηση της ιστορίας που μετατρέπουν την αξιολόγηση σε μια ευχάριστη διαδικασία σύμφωνα με τους (*Slaughter et al.*, 2014). Παρόμοια άποψη είναι και εκείνη των *Chow et al.*, (2013) οι οποίοι υποστηρίζουν ότι η παιχνιδοποίηση μπορεί να βελτιώσει σημαντικά την εικόνα της επιχείρησης μετατρέποντας την σε έναν ελκυστικό οργανισμό αυξάνοντας την προθυμία σύστασης της επιχείρησης και σε άλλους υποψήφιους.

Οι υποψήφιοι εργαζόμενοι αν αντιληφθούν ότι η επιχείρηση αντιμετωπίζει τους ήδη εργαζομένους της με δίκαιο τρόπο είναι πολύ πιθανό να δημιουργήσουν θετική άποψη για τον οργανισμό. Ως εκ τούτου, οι εν δυνάμει εργαζόμενοι εμφανίζονται να έχουν την πρόθεση να προτείνουν την επιχείρηση σε τρίτους (*Ababnech et al.*, 2004). Το ίδιο ισχυρίστηκαν και οι *Hausknecht et al.*, (2004) οι οποίοι έδειξαν ότι υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ της αντίληψης περί δίκαιου οργανισμού και της πρόθεσης σύστασης της επιχείρησης σε τρίτους. Μια άλλη παρόμοια άποψη είναι του *Gilliland* (1994) ο οποίος υποστήριξε πως οι αντιλήψεις περί δίκαιης διαδικαστικής μεταχείρισης των συμμετεχόντων (*procedural fairness*) σχετίζονται με τις προθέσεις σύστασης της επιχείρησης σε τρίτους.

Συγκεκριμένα, θεωρείται ότι οι αποφάσεις που λαμβάνουν οι επιχειρήσεις για την επιλογή εργαζομένων, σχετίζονται με τις αντιλήψεις των συμμετεχόντων περί δίκαιης διαδικαστικής αντιμετώπισης των υποψηφίων (*Bies et al.*, 1988). Τα αποτελέσματα της

έρευνας του Gilliland (1994) έδειξαν ότι οι εξηγήσεις που δίνουν οι οργανισμοί για τις αποφάσεις που πήραν και που αφορούν την επιλογή, βοηθούν τους απορριφθέντες να αισθανθούν καλύτερα, λόγω του ότι αντιμετωπίστηκαν με δίκαιο τρόπο, με αποτέλεσμα οι υποψήφιοι που απορρίφθηκαν να έχουν περισσότερες πιθανότητες να προτείνουν την επιχείρηση σε τρίτους.

2.7 Πρόθεση Αποδοχής θέσης εργασίας

Όπως έχουμε ήδη αναφέρει η επιλογή των υποψηφίων εργαζομένων για την επιχείρηση είναι μια δύσκολη υπόθεση. Αν αναλογιστεί κανείς ότι οι εργαζόμενοι μπορεί να είναι ο λόγος που αυξάνεται το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ενός οργανισμού διαπιστώνεται η ανάγκη της επιχείρησης να προσελκύει τα κατάλληλα άτομα (Boswel *et al.*, 2003). Ωστόσο, οι υποψήφιοι εργαζόμενοι αξιολογούν αρκετούς παράγοντες προκειμένου να αποδεχθούν ή όχι την προσφερόμενη θέση εργασίας. Για παράδειγμα, λειτουργεί αρνητικά στον υποψήφιο η μη έγκαιρη απάντηση της επιχείρησης για την εξέλιξη της αίτησης για τη θέση εργασίας (Boswel *et al.*, 2003). Αντίθετα, παράγοντες που προβλέπουν την προθυμία αποδοχής μιας θέσης εργασίας είναι οι αμοιβές, το είδος της εργασίας, η εικόνα της επιχείρησης (Charman *et al.*, 2005). Σύμφωνα με τους Saks *et al.*, (1996) το επίπεδο αμοιβής σχετίζεται θετικά με τα ποσοστά αποδοχής της θέσης εργασίας. Επιπλέον, σύμφωνα με τους Fisher *et al.*, (1979) ένας άλλος παράγοντας που μπορεί να αυξήσει την προθυμία αποδοχής της θέσης εργασίας είναι οι απόψεις των ήδη εργαζομένων για τον οργανισμό, οι οποίες μπορούν να πείσουν τον υποψήφιο να αποδεχτεί ή όχι την προσφερόμενη θέση εργασίας.

Ενδιαφέρον παρουσιάζει η θεωρία της αιτιολογημένης δράσης Ajzen (1991), κατά την οποία οι απόψεις των ατόμων σχετικά με ένα θέμα εκδηλώνονται μέσω της στάσης που κρατάνε τα άτομα (που μπορεί να είναι είτε θετική είτε αρνητική), η οποία αντίστοιχα καθορίζει τη συμπεριφορά του ατόμου ως προς το συγκεκριμένο θέμα. Η Carless (2005) υποστηρίζει ότι η θεωρία της αιτιολογημένης δράσης προβλέπει ότι η πρόθεση αποδοχής της θέσης εργασίας επηρεάζεται μέσω της ελκυστικότητας του οργανισμού. Σύμφωνα με τους Judge *et al.*, (1997) οι αντιλήψεις των υποψηφίων για το person-organization (PO) fit δηλαδή κατά πόσο ταιριάζει το άτομο με τις αξίες του οργανισμού και για το person job (PJ) fit δηλαδή κατά πόσο ταιριάζει το άτομο με τη θέση εργασίας, μπορούν να επηρεάσουν την πρόθεση αποδοχής της θέσης εργασίας μέσω της ελκυστικότητας του οργανισμού. Την παραπάνω άποψη την εξήγησαν οι Chong *et al.*, (2020) οι οποίοι υποστηρίζουν ότι τα άτομα (και συγκεκριμένα οι απόφοιτοι

Πανεπιστημίου) προτού αποδεχτούν τη θέση εργασίας, αξιολογούν σε πρώτη φάση κατά πόσο ταιριάζουν με τις αξίες του οργανισμού και δεύτερον κατά πόσο ικανοποιημένοι θα ένιωθαν στην περίπτωση που θα δεχόντουσαν την προσφερόμενη θέση εργασίας. Λαμβάνοντας υπόψιν τα παραπάνω, καταλήγουμε στο συμπέρασμα πώς όταν οι υποψήφιοι εργαζόμενοι νιώσουν ότι οι προσδοκίες τους ανταποκρίνονται από την επιχείρηση είναι πολύ πιθανόν να αποδεχτούν τη θέση εργασίας (Chong *et al.*, 2020).

2.8 Πλατφόρμες Παιγνιδοποίησης

Με την πάροδο των χρόνων δημιουργήθηκαν πλατφόρμες εταιριών με σκοπό να βοηθήσουν τις επιχειρήσεις να μειώσουν το χρόνο και τον αριθμό των συνεντεύξεων, ενώ παράλληλα να μειωθεί η πιθανότητα μιας λάθους επιλογής εργαζομένου που μπορεί να είναι ζημιογόνα για την επιχείρηση. Την ανάγκη αυτή την εντόπισε η ελληνική εταιρία Owiwi η οποία παρέχει ένα ψυχομετρικό εργαλείο το οποίο βασίζεται στη μέθοδο του Situational Judgment Test (SJT), με σκοπό την επιλογή και αξιολόγηση των δυνητικά εργαζομένων. Το παιχνίδι που προσφέρει η εταιρία είναι εμπνευσμένο από τα οπτικά μυθιστορήματα τα οποία είναι ευρέως γνωστά για τον τρόπο αφήγησης της ιστορίας που σε συνδυασμό με τα γραφικά του παιχνιδιού και με την ποιότητα της διαδραστικότητας προσελκύει περισσότερους θαυμαστές παιχνιδιών (Valente 2020).

Η Owiwi όπως ήδη αναφέρθηκε χρησιμοποιεί τα ψυχομετρικά εργαλεία που περιέχουν δοκιμασίες με τη μορφή ερωτήσεων οι οποίες περιγράφουν υποθετικά σενάρια όπου ζητάνε από τους συμμετέχοντες να εντοπίσουν, από μια λίστα με πιθανές απαντήσεις, ποια είναι κατά την άποψή τους η ιδανική απάντηση, καθώς δεν υπάρχουν σωστές και λάθος απαντήσεις. Ένα άλλο θετικό στοιχείο των συγκεκριμένων εργαλείων είναι ότι τα αποτελέσματα που προκύπτουν είναι αξιόπιστα και έγκυρα και κατευθύνουν την επιχείρηση σε ασφαλή επιλογές (Peeters *et al.*, 2005). Έτσι δημιούργησαν ένα παιχνίδι εξερεύνησης νησιών, το οποίο μετατρέπει τα υποθετικά ερωτήματα, που σχετίζονται με την εργασία, σε ένα παιχνίδι περιπέτειας. Οι συμμετέχοντες προκειμένου να ξεκινήσουν το παιχνίδι καλούνται να επιλέξουν ένα χαρακτήρα (avatar) με στόχο η εξερεύνηση νησιών. Για κάθε δοκιμασία καλούνται να δώσουν δύο απαντήσεις. Η πρώτη αντιπροσωπεύει την πιο αποτελεσματική επιλογή και η δεύτερη τη λιγότερη αποτελεσματική επιλογή. Στο τέλος της δοκιμασίας, ανάλογα με τις απαντήσεις που δόθηκαν, προκύπτουν οι δεξιότητες και ικανότητες των συμμετεχόντων όπως

η προσαρμοστικότητα, ικανότητα λήψης αποφάσεων, η ανθεκτικότητα και ευελιξία (Georgiou *et al.*, 2020).

Μια άλλη παρόμοια εταιρία είναι η Gametize η οποία παρέχει λογισμικό πάνω στο οποίο μπορεί να δημιουργηθεί το "παιχνίδι". Σκοπός της εταιρίας είναι να βοηθήσει τις επιχειρήσεις να εκπαιδεύσουν τους εργαζομένους τους ενισχύοντας έτσι την αφοσίωση και τη δέσμευση τους με τις αξίες του οργανισμού. Ωστόσο, υπάρχουν αρκετές διαφορές μεταξύ των δύο εταιριών. Η Gametize δίνει την ευκαιρία στους οργανισμούς να φτιάξουν μόνοι τους το περιβάλλον του παιχνιδιού. Έτσι αρχικά οι επιχειρήσεις δίνουν όνομα και περιγράφουν ποιο θα είναι το project του παιχνιδιού, στη συνέχεια καλούνται να ταξινομήσουν το project σε θέματα, δίνοντας όνομα στο τίτλο και περιγραφή. Στη συνέχεια περιγράφουν τη δοκιμασία με τέτοιο τρόπο ώστε να είναι κατανοητή από τους εργαζόμενους και ορίζουν ποιος θα είναι ο κωδικός πρόσβασης που θα χρησιμοποιήσουν οι συμμετέχοντες. Στο τέλος ορίζεται η μέγιστη βαθμολογία, τα βραβεία και οι πόντοι. Από την πλευρά των συμμετεχόντων έχουν τη δυνατότητα να κάνουν προβλέψεις μέσω της διαδραστικότητας των προκλήσεων, ενώ στο τέλος έχουν την ευκαιρία να ενημερωθούν με σχόλια, ή με μηνύματα για την πρόοδο τους. Επίσης, μια άλλη διαφορά των δύο εταιριών είναι στα γραφικά του παιχνιδιού η Owivi χρησιμοποιεί φανταστικούς χαρακτήρες ενώ η Gametize χρησιμοποιεί εικόνες.

2.9 Εφαρμογή Παιχνιδοποίησης σε άλλους κλάδους

Παρατηρείται, λόγω της ραγδαίας αύξησης της τεχνολογίας, ότι η παιχνιδοποίηση να εφαρμόζεται και σε άλλους κλάδους όπως στην εκπαίδευση, στην υγεία και στο μάρκετινγκ. Παρακάτω θα αναλύσουμε πώς η παιχνιδοποίηση έχει εισβάλλει στους παραπάνω τομείς, για πιο λόγο τη χρησιμοποιούν και τι κερδίζουν από την εφαρμογή της μεθόδου.

Στην εκπαίδευση, σύμφωνα με τον Crocco (2016), η ιδέα της παιχνιδοποιημένης διαδικασίας έχει τραβήξει το ενδιαφέρον των εκπαιδευτών εδώ και αρκετά χρόνια. Η ιδέα αυτή, προέρχεται από την ανάγκη που παρουσιάζει το εκπαιδευτικό σύστημα για αναβάθμιση, για αυτό πλέον τα προγράμματα σπουδών διαμορφώνονται με τέτοιο τρόπο ώστε να θυμίζουν περισσότερο με παιχνίδι με σκοπό την προσέλκυση και την αφοσίωση ολοένα και περισσότερων μαθητών. Η χρήση εκπαιδευτικών παιχνιδιών ως εργαλεία μάθησης είναι μια υποσχόμενη εκπαιδευτική προσέγγιση λόγω του ότι τα παιχνίδια έχουν τη δυνατότητα να διδάσκουν με έναν πιο διασκεδαστικό τρόπο ενώ ταυτόχρονα ενισχύουν και άλλες δεξιότητες όπως το να καταφέρνουν να επιλύουν προβλήματα που σχετίζονται είτε με την επικοινωνία

είτε με τη συνεργασία των μαθητών. Πρακτικά σημαίνει ότι οι μαθητές ενθαρρύνονται να συμμετάσχουν στην παιχνιδιοποιημένη διαδικασία με αποτέλεσμα να αλληλοεπιδρούν μεταξύ τους χωρίς ωστόσο να προσδοκούν κάτι περισσότερο, πέρα από τη διασκέδαση που τους προσφέρει το παιχνίδι (Dicheva *et al.*, 2014).

Στον τομέα της υγείας, η ύπαρξη πολλών ασθενειών οφείλονται στον τρόπο ζωής των ατόμων σύμφωνα με τον Woolf (2008) όπως είναι η καθιστική ζωή, το χρόνια στρες, η χρήση χρόνιων φαρμάκων Stevens *et al.*, (2009) οι οποίες μπορούν βέβαια να αντιμετωπιστούν αποτελεσματικά από τη στιγμή που τα άτομα βελτιώσουν την ποιότητα ζωής τους. Ο Παγκόσμιος Οργανισμός Υγείας λαμβάνοντας σοβαρά υπόψιν όλες τις ασθένειες που ταλαιπωρούν τους ανθρώπους και σε συνδυασμό με την ραγδαία ανάπτυξη της τεχνολογίας εφάρμοσαν την μέθοδο της παιχνιδιοποίησης στα εξελιγμένα συστήματά τους προκειμένου να προωθήσουν ένα υγιή τρόπο ζωής το οποίο φαίνεται να έχει θετική επιρροή στους χρήστες που αντιμετωπίζουν διαφορετικά προβλήματα υγείας. Στην πραγματικότητα τα εν λόγω συστήματα συνδέονται στο ανθρώπινο σώμα με καλώδια και η ανατροφοδότηση των δεδομένων σκοπεύουν στην ενίσχυση της αφοσίωσης των χρηστών (Sardi *et al.*, 2017).

Πέρα από την εκπαίδευση και την υγεία η παιχνιδιοποίηση εφαρμόζεται και στον επιχειρηματικό κλάδο, συγκεκριμένα στο μάρκετινγκ με σκοπό να προσελκύσουν την προσοχή των πελατών οι οποίοι με το πέρασμα του χρόνου γίνονται περισσότερο επιλεκτικοί στις αγορές τους (Yang *et al.*, 2017). Έτσι, οι αρμόδιοι του τμήματος μάρκετινγκ προσπαθούν να βρουν νέους τρόπους με τους οποίους όχι μόνο θα διατηρήσουν αλλά θα αυξήσουν το πελατολόγιό τους και ταυτόχρονα θα ενισχύσουν στους πελάτες το αίσθημα της δέσμευσης και της αφοσίωσης για το προϊόν και για την επιχείρησή τους (Xi *et al.*, 2019). Παραδείγματα επιχειρήσεων που έχουν εφαρμόσει την παιχνιδιοποίηση στο τμήμα μάρκετινγκ είναι η Nike, και η Coca Cola (Yang *et al.*, 2017).

Η Nike ξεκίνησε να εφαρμόζει την παιχνιδιοποιημένη διαδικασία από το 2012 όπου έφτιαξε το πιο δημοφιλές αξεσουάρ το Nike Fuelband το οποίο είναι ένα βραχιόλι που με τη βοήθεια της τεχνολογίας καταγράφει τις κινήσεις των χρηστών δίνοντάς τους έτσι την δυνατότητα να παρακολουθούν όλα τα δεδομένα που αφορούν τις προπονήσεις τους. Ωστόσο το δυνατό χαρακτηριστικό του αξεσουάρ είναι το “Development & Accomplishment” όπου οι χρήστες λαμβάνουν σε καθημερινή βάση σχόλια με το πόσο κοντά είναι στους στόχους ενώ κάθε φορά που κατορθώνουν την επίτευξη ενός συγκεκριμένου στόχου εμφανίζεται ένας κινούμενος χαρακτήρας που πανηγυρίζει, παρακινώντας έτσι τους χρήστες να συνεχίσουν την

προσπάθειά τους. Η coca cola είναι μια εταιρία η οποία φημίζεται για την ανάπτυξη καινοτόμων ιδεών όπως είναι η εφαρμογή που έφτιαξε όπου καλούσε τους καταναλωτές να κατεβάσουν στα κινητά τους την εφαρμογή και αφού κουνήσουν το κινητό τους δεξιά αριστερά, κερδίζουν μπόνους και βραβεία. Η εταιρία με αυτή την κίνησή της κατάφερε να προσεγγίσει τους καταναλωτές της με σκοπό να αλληλοεπιδράσουν και να ενθουσιαστούν με το προϊόν (Chou, 2013) .

Παρατηρούμε ότι η παιχνιδοποίηση εφαρμόζεται σε πολλούς κλάδους ίσως με διαφορετικό τρόπο ωστόσο όμως η φιλοσοφία της παιχνιδοποίησης παραμένει ίδια σε όλους τους τομείς. Στόχος λοιπόν της παιχνιδοποίησης σύμφωνα με τους Yang *et al.*, (2017) είναι η αφοσίωση και η δέσμευση των χρηστών που αποκτάται μέσω της παιχνιδοποιημένης διαδικασίας και που μπορεί να επηρεάσουν αλλά και να καθορίσουν τη συμπεριφορά των χρηστών.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

3.1 Σκοπός και Ερευνητικά Ερωτήματα

Στόχος της έρευνας είναι να μελετήσει την αντίδραση των υποψήφιων εργαζομένων κατά τη διάρκεια της επιλογής που γίνεται με τη μέθοδο της παιχνιδιοποίησης. Συγκριμένα, σκοπός της εργασίας είναι να διερευνήσει την επίδραση της οργανωσιακής ελκυστικότητας στην πρόθεση σύστασης της επιχείρησης αλλά και στην αποδοχή της προσφερόμενης θέσης εργασίας. Επομένως, η έρευνα έρχεται για να επιβεβαιώσει ή επαληθεύσει τις ακόλουθες ερευνητικές υποθέσεις:

- Η οργανωσιακή ελκυστικότητα ενισχύει την πρόθεση σύστασης της επιχείρησης σε τρίτους από τους υποψήφιους.
- Η οργανωσιακή ελκυστικότητα ενισχύει την πρόθεση αποδοχής της θέσης εργασίας από τους υποψήφιους.

3.2 Μεθοδολογία της Έρευνας

Για τη διεξαγωγή της συγκεκριμένης έρευνας χρησιμοποιήθηκε η ποσοτική έρευνα, η οποία μας βοηθάει να συλλέξουμε μεγάλα δεδομένα, να επιβεβαιωθούν η θεωρία και οι υποθέσεις, να ερμηνεύσουμε τη σχέση αιτίου και αιτιατού αλλά και να ελέγξουμε τη σχέση των μεταβλητών από τις οποίες προκύπτουν αριθμητικά δεδομένα (Creswell *et al.*, 2011). Επιπλέον, η ποσοτική έρευνα έχει αρκετά πλεονεκτήματα όπως δηλώνει ποιο είναι το ερευνητικό πρόβλημα με συγκεκριμένους όρους, προσδιορίζονται με ακρίβεια τόσο οι ανεξάρτητες όσο και οι εξαρτημένες μεταβλητές, βοηθάει στη διεξαγωγή αντικειμενικών συμπερασμάτων και επιτυγχάνονται αξιόπιστα αποτελέσματα λόγω του ότι γίνονται ελεγχόμενες παρατηρήσεις (Matveev 2002).

Για το σκοπό της έρευνας ζητήθηκε από τους συμμετέχοντες να υποθέσουν ότι έχουν στείλει το βιογραφικό τους σημείωμα σε μια επιχείρηση η οποία αναζητά εργαζόμενους που θα καλύψουν τη θέση του account manager. Για αυτό το λόγο τους έχει ζητηθεί να απαντήσουν σε μια σειρά από ερωτήσεις κάνοντας χρήση την πλατφόρμα της owiwi. Αφού ολοκληρώσουν το τεστ, τους ζητήθηκε να απαντήσουν σε ένα ηλεκτρονικό ερωτηματολόγιο μέσω της πλατφόρμας της “Google Forms” από το οποίο θα προκύψουν οι αντιλήψεις των ατόμων για τη μέθοδο της παιχνιδιοποίησης κατά την προσπάθεια εύρεσης εργασίας. Το πρώτο σκέλος του

ερωτηματολογίου αφορούσε τα δημογραφικά στοιχεία των συμμετεχόντων που στο σύνολο ήταν πέντε (5) ερωτήσεις ενώ το δεύτερο σκέλος, που οι ερωτήσεις ήταν είκοσι τέσσερις (24), αφορούσε τις εξαρτημένες και ανεξάρτητες μεταβλητές που αναλύθηκαν.

Το ερωτηματολόγιο ήταν διαθέσιμο από το Σεπτέμβριο έως και τον Οκτώβριο του 2020 και απευθύνθηκε σε άτομα που εργάζονται στον ιδιωτικό τομέα, στο δημόσιο τομέα, σε ελεύθερους επαγγελματίες αλλά και σε άτομα που τη δεδομένη χρονική περίοδο δεν είχαν κάποια απασχόληση. Συμμετείχαν άτομα ανεξαρτήτου μορφωτικού επιπέδου, φύλου, ηλικίας και εργασιακής εμπειρίας. Τέλος να αναφέρουμε ότι οι απαντήσεις ήταν απολύτως ανώνυμες και εμπιστευτικές και πως δεν υπήρχαν σωστές και λάθος απαντήσεις.

3.1 Εργαλεία Μέτρησης

Οι μεταβλητές που χρησιμοποιήθηκαν για την ανάλυση και εξαγωγή των συμπερασμάτων προήλθαν από το ερωτηματολόγιο το οποίο δημιουργήθηκε κατά βάση από ερωτηματολόγια που χρησιμοποίησαν άλλοι ερευνητές. Συγκεκριμένα: η Οργανωσιακή ελκυστικότητα αξιολογήθηκε σύμφωνα με το ερωτηματολόγιο των Highhouse *et al.*, (2003) με δύο ερωτήσεις όπως "Θα ήθελα να εργαστώ σε αυτή την εταιρία" και "Ενδιαφέρομαι να μάθω για αυτή την εταιρία". Στη συνέχεια, η Πρόθεση Σύστασης της Επιχείρησης σε τρίτους και με την ερώτηση "Θα πρότεινα την επιχείρηση στους φίλους μου" αλλά και η πρόθεση αποδοχής της θέσης εργασίας με τις ερωτήσεις "Θα δεχόμουν να εργαστώ σε μια τέτοια επιχείρηση" και "αν με καλούσε για συνέντευξη η επιχείρηση θα δεχόμουν χωρίς δεύτερη σκέψη" αξιολογήθηκαν με τα εργαλεία μέτρησης που χρησιμοποίησαν οι Highhouse *et al.*, (2003). Αξίζει να αναφερθεί ότι οι ερωτήσεις απαντήθηκαν με τη βοήθεια της κλίμακας Likert ξεκινώντας από το 1 (Όχι, Διαφωνώ απόλυτα) έως το 5 (Ναι, Συμφωνώ απόλυτα).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

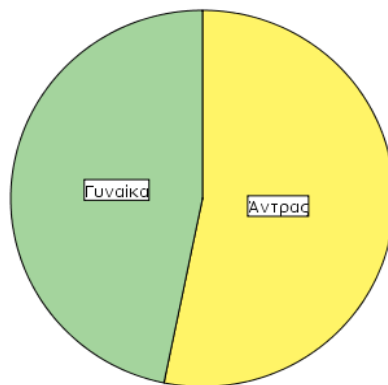
4.1 Δείγμα της Έρευνας

Αναφορικά με το δείγμα της έρευνας ήταν πανελλαδικό και συγκεντρώθηκαν 186 ερωτηματολόγια. Η στατιστική ανάλυση έγινε με τη χρήση του SPSS Statistics 17.0

Σχετικά με τα δημογραφικά στοιχεία, συλλέχθηκαν δεδομένα που αφορούσαν το φύλο, την ηλικία, το μορφωτικό επίπεδο, την οικογενειακή κατάσταση και τέλος την επαγγελματική ιδιότητα τη δεδομένη χρονική στιγμή των συμμετεχόντων. Συγκεκριμένα, συμμετείχαν 186 άτομα εκ των οποίων οι 99 (53,2%) ήταν άντρες και οι 87 (46,8%) ήταν γυναίκες (Γράφημα 1).

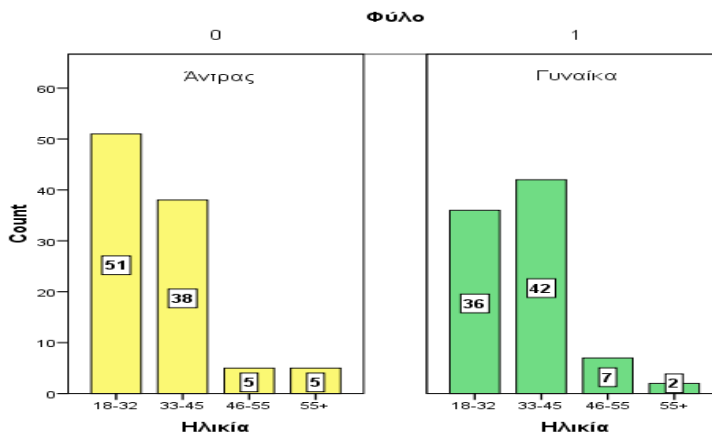
Γράφημα 1. Φύλο Συμμετεχόντων

53,2% Άντρας
46,8% Γυναίκα



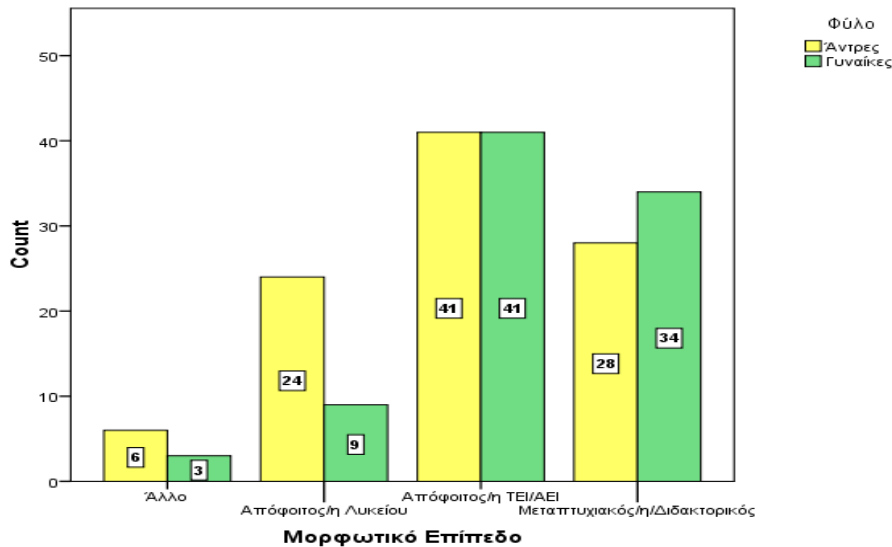
Στο γράφημα 2 παρουσιάζονται οι ηλικιακές ομάδες ανά φύλο. Προκύπτει ότι οι νεότερες ηλικίες τόσο στους άντρες όσο και στις γυναίκες ανταποκρίνονται καλύτερα σε τέτοιου είδους έρευνες.

Γράφημα 2. Φύλο και ηλικία συμμετεχόντων



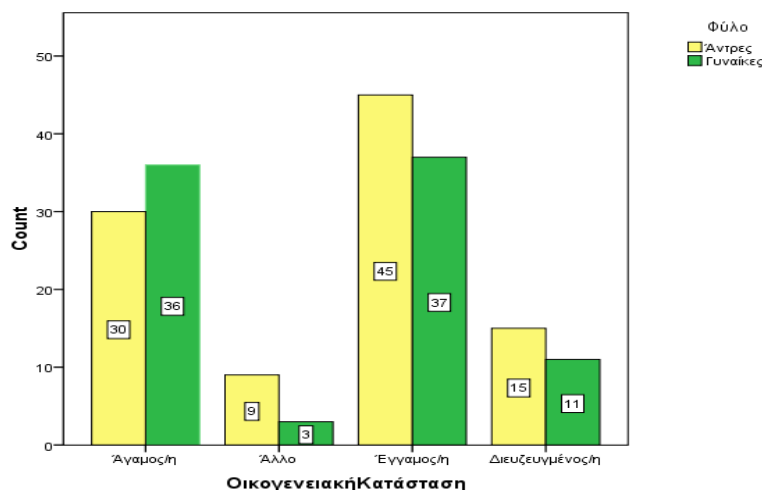
Στο γράφημα 3 απεικονίζεται το μορφωτικό επίπεδο των συμμετεχόντων ανά φύλο. Από το γράφημα προκύπτει ότι ο αριθμός των αποφοίτων ΑΕΙ/ΤΕΙ είναι ίδιος και για τα δύο φύλα. Αντιθέτως, από την επιλογή "Άλλο" όπου σε αυτή την κατηγορία κατατάσσονται όσοι δεν έχουν ολοκληρώσει την υποχρεωτική εκπαίδευση ή όσοι δεν έχουν πάει καθόλου σχολείο, ο αριθμός τόσο των αντρών όσο και των γυναικών είναι αρκετά χαμηλός.

Γράφημα 3. Φύλο και μορφωτικό επίπεδο συμμετεχόντων



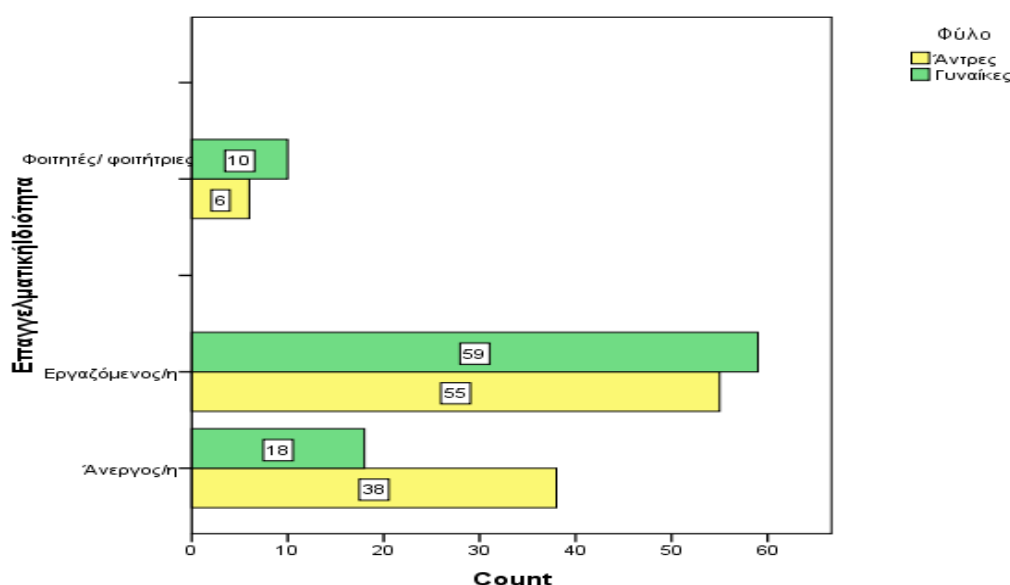
Στο γράφημα 4 απεικονίζεται η οικογενειακή κατάσταση των συμμετεχόντων ανα φύλο. Παρατηρούμε ότι οι έγγαμοι ανταποκρίθηκαν περισσότερο στην έρευνα.

Γράφημα 4. Φύλο και οικογενειακή κατάσταση συμμετεχόντων



Τέλος, το γράφημα 5 απεικονίζει την εργασιακή κατάσταση των συμμετεχόντων τη δεδομένη χρονική στιγμή. Από το γράφημα προκύπτει ότι τόσο οι άντρες όσο και οι γυναίκες εργαζόμενοι ανταποκρίθηκαν περισσότερο στην έρευνα.

Γράφημα 5. Φύλο και εργασιακή εμπειρία



4.2 Δείκτης αξιοπιστίας ερωτηματολογίου

Έπειτα υπολογίστηκε ο συντελεστής αξιοπιστίας Cronbach's alpha (α) ο οποίος αναπτύχθηκε από τον Lee Cronbach που με τη βοήθεια του συγκεκριμένου συντελεστή εκτιμάται η αξιοπιστία εσωτερικής συνέπειας (Tavakol *et al.*, 2011). Η αξιοπιστία εσωτερικής συνέπειας ή συνοχής αναφέρεται στο βαθμό στον οποίο οι ερωτήσεις που μετρούν το ίδιο το ψυχομετρικό χαρακτηριστικό παρουσιάζουν υψηλή συνοχή ή συσχέτιση μεταξύ τους. Η εκτίμηση της αξιοπιστίας γίνεται μέσω του δείκτη Cronbach's alpha (Μάρκος Α. 2012). Επομένως, σε μια έρευνα, ο συντελεστής alpha χρησιμοποιείται προκειμένου να εξασφαλιστεί η εγκυρότητα του ερωτηματολογίου όπου σύμφωνα με τους Tavakol *et al.*, (2011) το εύρος των τιμών της τιμής (α) κυμαίνεται από το 0 έως το 1. Για να θεωρηθεί ότι μια έννοια είναι αξιόπιστη αρκεί ο συντελεστής αξιοπιστίας να είναι πάνω από 0.6.

Στη δική μας περίπτωση ο συντελεστής αξιοπιστίας για την οργανωσιακή ελκυστικότητα είναι 0.65 (αποδεκτός) ενώ ο δείκτης αξιοπιστίας για την αποδοχή της θέσης εργασίας είναι 0.5 αρκετά χαμηλός επομένως δεν είναι αξιόπιστη και για αυτό δεν μπορούμε να τη χρησιμοποιήσουμε.

4.3 Περιγραφικά Στατιστικά Στοιχεία

Αρχικά, πραγματοποιήθηκε η ανάλυση δύο περιγραφικών στατιστικών στοιχείων του μέσου όρου και της τυπικής απόκλισης. Ο μέσος όρος είναι ο μέσος των δεδομένων και η τυπική απόκλιση δείχνει πόσο κοντά τείνουν να είναι τα δεδομένα στο μέσο όρο. Η τυπική απόκλιση της Οργανωσιακής Ελκυστικότητας είναι στο 1 και της Σύστασης Επιχείρησης σε τρίτους στο 1,1. Ο μέσος όρος της Ελκυστικότητας, της Σύστασης Επιχείρησης σε τρίτους είναι στο 3,34 και 3,33 αντίστοιχα που σημαίνει ότι οι ερωτηθέντες φαίνεται να έχουν μια ουδέτερη στάση απέναντι στις ερωτήσεις που αφορούν την ελκυστικότητα και τη σύσταση. Το συμπέρασμα προκύπτει από το γεγονός ότι η τιμή 3 στο ερωτηματολόγιο αντιπροσωπεύει την απάντηση «Ούτε Συμφωνώ, ούτε διαφωνώ».

Στους παρακάτω πίνακες παρουσιάζονται οι συχνότητες των δημογραφικών στοιχείων του δείγματος μας.

Πίνακας 1. Κατανομή φύλου

		ΦΥΛΟ			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Αντρες	99	53,2	53,2	53,2
	Γυναίκες	87	46,8	46,8	100,0
	Total	186	100,0	100,0	

Πίνακας 2. Κατανομή μορφωτικού επιπέδου

		ΜΟΡΦΩΤΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Απόφοιτος/η Λυκείου	33	17,7	17,7	22,6
	Απόφοιτος/η ΤΕΙ/ΑΕΙ	82	44,1	44,1	66,7
	Μεταπτυχιακός/η/Διδακτορικός	62	33,3	33,3	100,0
	Άλλο	9	4,8	4,8	4,8
	Total	186	100,0	100,0	

Πίνακας 3. Κατανομή ηλικίας

		ΗΛΙΚΙΑ			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	18-32	87	46,8	46,8	46,8
	33-45	80	43,0	43,0	89,8
	46-55	12	6,5	6,5	96,2
	55+	7	3,8	3,8	100,0
	Total	186	100,0	100,0	

Πίνακας 4. Κατανομή Οικογενειακή Κατάσταση

		ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Άγαμος/η	66	35,5	35,5	35,5
	Έγγαμος/η	82	44,1	44,1	100,0
	Διευζευγμένος/η	26	14,0	14,0	55,9
	Άλλο	12	6,5	6,5	41,9
	Total	186	100,0	100,0	

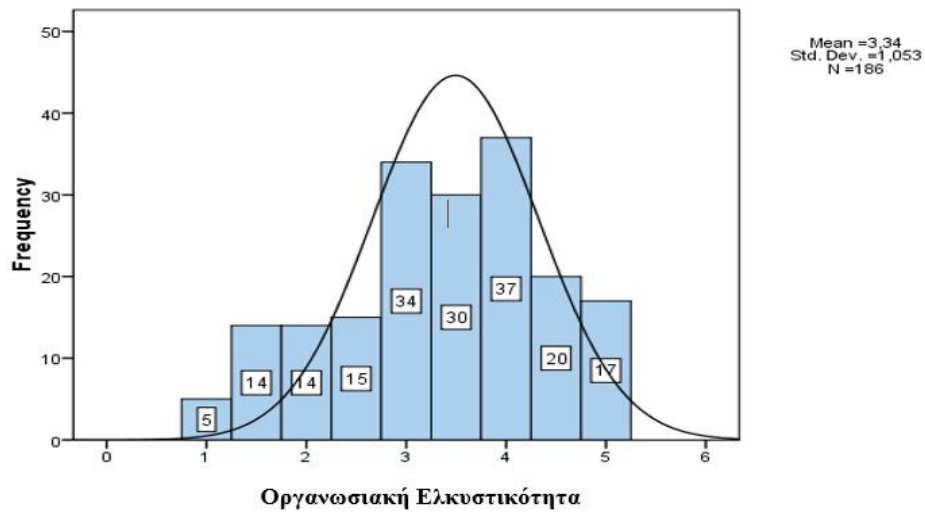
Πίνακας 5. Κατανομή Επαγγελματική Ιδιότητα

ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΙΔΙΟΤΗΤΑ

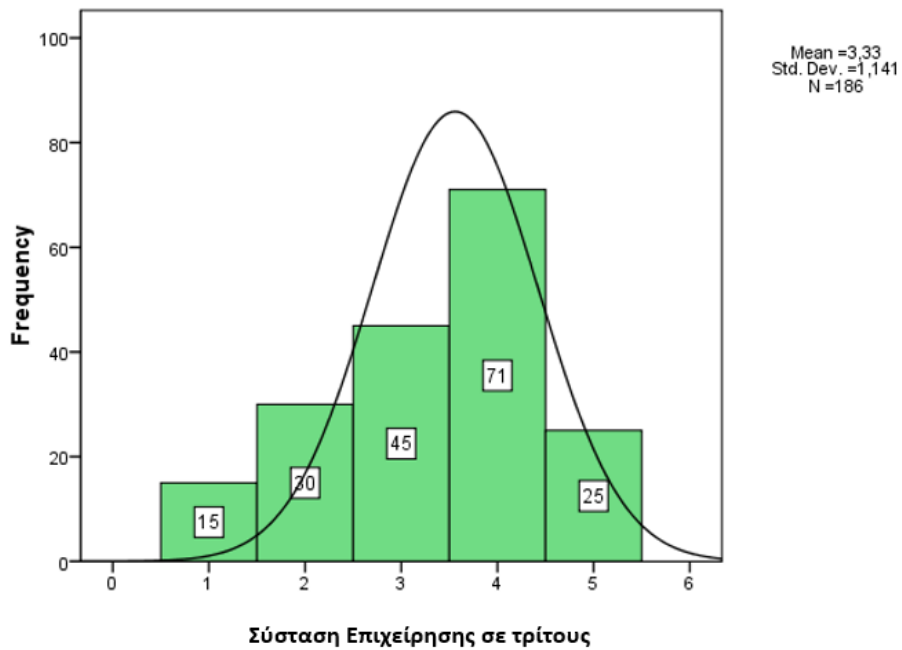
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Άνεργος/η	56	30,1	30,1	30,1
Εργαζόμενος/η	114	61,3	61,3	91,4
Φοιτήτης/φοιτήτρια	16	8,6	8,6	100,0
Total	186	100,0	100,0	

Σε συνέχεια, παρουσιάζονται σε γραφήματα η κατανομή της Ελκυστικότητας και της Σύστασης της επιχείρησης σε τρίτους :

Γράφημα 6. Κατανομή Οργανωσιακής Ελκυστικότητας



Γράφημα 7. Κατανομή Σύστασης Επιχείρησης σε τρίτους



4.4 Συσχετίσεις

Ο συντελεστής συσχέτισης του Pearson r είναι ένα μέτρο της γραμμικής συσχέτισης μεταξύ δύο ποσοτικών συνεχών μεταβλητών που παίρνει τιμές από -1 έως 1. Το -1 δείχνει τέλεια αρνητική συσχέτιση, που σημαίνει ότι αν τοποθετήσουμε τις δυο μεταβλητές σε ένα σύστημα αξόνων τότε όλα τα σημεία σχηματίζουν μια ευθεία γραμμή με αρνητική κλίση. Αν παίρνει τιμή 1 δείχνει τέλεια θετική συσχέτιση δηλαδή τα σημεία πάνω στο σύστημα αξόνων σχηματίζουν ευθεία γραμμή με θετική κλίση ενώ το 0 δείχνει ότι δεν υπάρχει συσχέτιση (Ζαφειρόπουλος 2005).

Στη δική μας περίπτωση προκύπτουν τέσσερις (4) στατιστικά σημαντικές συσχέτισεις όπου παρατηρήθηκαν τόσο σε επίπεδο 0,01 level (2-tailed) όσο και σε επίπεδο 0,05 level (2-tailed).

1. Η πρώτη υψηλή θετική συσχέτιση παρατηρείται μεταξύ των μεταβλητών της "Σύστασης της επιχείρησης" και της "Ελκυστικότητας" όπου ο συντελεστής συσχέτισης της σύστασης ισούται με $r = 0.51^{**}$. Αυτό σημαίνει πως όσο αυξάνεται η σύσταση της επιχείρησης σε τρίτους τόσο αυξάνεται και η ελκυστικότητα της επιχείρησης.
2. Η δεύτερη χαμηλή θετική συσχέτιση παρατηρείται μεταξύ των μεταβλητών του "φύλου" και της "Ελκυστικότητας" όπου ο συντελεστής συσχέτισης ισούται με $r = 0.22^{**}$ που σημαίνει ότι η ελκυστικότητα της επιχείρησης έχει την τάση να επηρεάζεται από το φύλο των συμμετεχόντων .
3. Η τρίτη χαμηλή θετική συσχέτιση παρατηρείται μεταξύ των μεταβλητών της "Οικογενειακής κατάστασης" και της ηλικίας όπου ο συντελεστής συσχέτισης ισούται με $r = 0.22^{**}$ που σημαίνει ότι η οικογενειακή κατάσταση έχει την τάση να επηρεάζεται από την ηλικία
4. Τέλος, η τελευταία μηδενική συσχέτιση παρατηρείται μεταξύ της μεταβλητής "Επαγγελματική Ιδιότητα" και της "Οικογενειακής κατάστασης" όπου ο συντελεστής συσχέτισης ισούται με $r = 0.16^*$.

Πίνακας 6. Συσχετίσεις

	Correlations					
	1	2	3	4	5	6
Ελκυστικότητα (1)						
Σύσταση Επιχείρησης (2)	0,51**					
Φύλο (3)	0,22**	,127				
Ηλικία (4)	-,015	-,044	,050			
Μορφωτικό Επίπεδο (5)	,073	-,044	,121	,075		
Οικογενειακή Κατάσταση (6)	-,098	-,064	-,144	0,22**	-,007	
Επαγγελματική Ιδιότητα (7)	-,040	-,035	-,052	-,012	-,075	0,16*

Table Caption

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

4.5 Παλινδρόμηση

Στη συνέχεια θα εφαρμόσουμε την τεχνική της γραμμικής παλινδρόμησης για τον έλεγχο της υπόθεσης. Πρόκειται για μία μέθοδος που εκτιμά τη σχέση ανάμεσα σε μια εξαρτημένη μεταβλητή και σε μια ανεξάρτητη (Ζαφειρόπουλος 2005). Θα χρησιμοποιήσουμε τη μέθοδο Stepwise και κατά την εκτέλεση θα υπολογιστεί ο συντελεστής R, ο R Square, ο Adjusted R² και το F-ration.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,507 ^a	,257	,253	,987

a. Predictors: (Constant), Οργανωσιακή Ελκυστικότητα

R= 0,507 είναι ο δείκτης συσχέτισης μεταξύ των δύο (2) μεταβλητών. Παρατηρούμε ότι υπάρχει υψηλή θετική συσχέτιση.

$R^2 = 0,257$ σημαίνει ότι περίπου το 26% της συνολικής διακύμανσης της εξαρτημένης μεταβλητής εξηγείται από την οργανωσιακή ελκυστικότητα.

Adjusted R = 0,253 δηλώνει ότι η προβλεπτική μεταβλητή δηλαδή η οργανωσιακή ελκυστικότητα είναι υπεύθυνη για το 25% της μεταβολής των τιμών της μεταβλητής Σύσταση της Επιχείρησης σε τρίτους.

- Η στατιστική σημαντικότητα του F (το Sig) είναι 0,00 και επειδή το $p < 0,001$ συμπεραίνουμε ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση της Σύστασης της επιχείρησης σε τρίτους από την ανεξάρτητη μεταβλητή.

Επομένως, επαληθεύεται η υπόθεσή μας.

ANOVA^b

	Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	61,908	1	61,908	63,607	,000 ^a
	Residual	179,086	184	,973		
	Total	240,995	185			

a. Predictors: (Constant), Οργανωσιακή Ελκυστικότητα

b. Dependent Variable: Σύσταση της Επιχείρησης σε τρίτους

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients		
1	(Constant)	1,492	,241		6,184	,000
	Οργανωσιακή Ελκυστικότητα	,549	,069	,507	7,975	,000

a. Dependent Variable: Σύσταση της Επιχείρησης σε τρίτους

Από τον πίνακα Coefficients μας ενδιαφέρει το B το οποίο μας δίνει την εξίσωση του μοντέλου:
 $y = 1,492 + 0,549 \chi$

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΣΥΖΗΤΗΣΗ

5.1 Συζήτηση Αποτελεσμάτων

Προκειμένου να κατανοήσουμε καλύτερα την έννοια της παιχνιδοποίησης και πώς μπορεί να επηρεάσει τις αντιδράσεις των συμμετεχόντων διεξάχθηκε η παρούσα ποσοτική έρευνα. Στόχος λοιπόν της εργασίας όπως έχουμε ήδη αναφέρει είναι να αποτυπωθούν οι αντιδράσεις των εν δυνάμει εργαζομένων κατά τη διάρκεια της αξιολόγησης τους η οποία πραγματοποιείται με τη μέθοδο της παιχνιδοποίησης. Συγκεκριμένα, στοχεύει να μελετήσει πώς η παιχνιδοποιημένη μέθοδος συμβάλει στην οργανωσιακή ελκυστικότητα και αν ενισχύει την πρόθεση σύστασης της επιχείρησης σε τρίτους.

Έτσι, διαπιστώσαμε πως υπάρχει μια θετική συσχέτιση μεταξύ της σύστασης της επιχείρησης σε τρίτους και της οργανωσιακής ελκυστικότητας το οποίο συμφωνεί και με τα ευρήματα της έρευνας των Gkorezis *et al.*, (2020) οι οποίοι υποστήριξαν πως η παιχνιδοποίηση έχει θετική επίδραση στην οργανωσιακή ελκυστικότητα των συμμετεχόντων αλλά και θετική επίδραση στην πρόθεση σύστασης της επιχείρησης σε τρίτους. Με άλλα λόγια η παιχνιδοποιημένη μέθοδος επιδρά θετικά στην οργανωσιακή ελκυστικότητα η οποία με τη σειρά της ενισχύει την πρόθεση σύστασης της επιχείρησης. Επιπλέον, παρόμοια αποτελέσματα είναι και των Georgiou *et al.*, (2020) οι οποίοι υποστήριξαν ότι η παιχνιδοποιημένη μέθοδος έχει έμμεση επίδραση στην οργανωσιακή ελκυστικότητα το οποίο συμβαίνει από τη στιγμή που οι συμμετέχοντες νιώσουν ότι πρόκειται για μια δίκαιη αξιολόγηση. Παρατηρούμε λοιπόν ότι η παιχνιδοποίηση στην επιλογή εργαζομένων μπορεί να επηρεάσει είτε έμμεσα είτε άμεσα την οργανωσιακή ελκυστικότητα που σε αυτό μπορεί να παίζουν ρόλο διάφοροι παράγοντες όπως είναι η σύσταση της επιχείρησης σε τρίτους. Σύμφωνα λοιπόν με τα αποτελέσματα των παραπάνω ερευνών θα μπορούσαμε να πούμε πως επαληθεύεται η θεωρία της αιτιολογημένης δράσης καθώς οι συμμετέχοντες εκδηλώνουν την άποψη τους σχετικά με την παιχνιδοποίηση μέσω της ελκυστικότητας και την πρόθεσή τους να συστήσουν την επιχείρηση σε τρίτους.

5.2 Περιορισμοί της Έρευνας

Όπως ήταν αναμενόμενο η παρούσα έρευνα βρέθηκε αντιμέτωπη με ορισμένους περιορισμούς που αξίζει να αναφερθούν. Πρώτα από όλα, παρόλο που το δείγμα της έρευνας είναι μεγάλο, ωστόσο, θα λέγαμε ότι δεν είναι ομοιόμορφα κατανομημένα ως προς την ηλικία καθώς παρατηρείται πως το μεγαλύτερο μέρος του δείγματος αντιπροσωπεύεται από ένα συγκεκριμένο ηλικιακό γκρουπ, από τους νεότερους. Επομένως, οδηγούμαστε σε ένα

αποτέλεσμα που καθορίστηκε κατά κύριο λόγο από τις απαντήσεις που δόθηκαν από άτομα που ανήκουν σε μικρότερες ηλικιακές ομάδες και έτσι θα ήταν λάθος να λέγαμε ότι αντιπροσωπεύει όλο τον πληθυσμό. Επίσης, οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να υποθέσουν ότι η επιχείρηση τους ζήτησε να συμμετάσχουν στην αξιολόγηση για την επιλογή τους στη προσφερόμενη θέση. Έτσι, το γεγονός ότι δεν βρίσκονταν σε πραγματικές συνθήκες ίσως να επηρέασε τα αποτελέσματα της έρευνας.

Ένας δεύτερος περιορισμός ήταν ο τρόπος με τον οποίο πραγματοποιήθηκε η έρευνα. Αρχικά, ζητήθηκε από τους συμμετέχοντες να δημιουργήσουν λογαριασμό στην πλατφόρμα της Owiwi και στη συνέχεια να παίξουν το "παιχνίδι" όπου τους ζητούσε να απαντήσουν σε υποθετικά σενάρια αποτελούμενα από οχτώ δοκιμασίες. Αφού, ολοκληρώσουν τη δοκιμασία τους ζητήσαμε στη συνέχεια να απαντήσουν στο ερωτηματολόγιο. Όπως αντιλαμβανόμαστε είναι μια διαδικασία αρκετά χρονοβόρα που σε συνδυασμό με τον προσωπικό χρόνο του καθενός είχε ως αποτέλεσμα να αποθαρρύνει τους συμμετέχοντες να λάβουν μέρος στη διαδικασία. Παρατηρήθηκε επίσης, πως κάποιοι από τους συμμετέχοντες απάντησαν μόνο στις δοκιμασίες του "παιχνιδιού" και όχι στις ερωτήσεις της έρευνας ή κάποιοι απάντησαν μόνο στο ερωτηματολόγιο και όχι στο "παιχνίδι". Επίσης, θα πρέπει να ληφθεί υπόψιν ότι για τη διεξαγωγή της έρευνας χρησιμοποιήθηκε μία πλατφόρμα, η πιο ευρέως γνωστή σε όλους, της Owiwi. Ενδεχομένως, αν χρησιμοποιούσαμε κάποιο άλλο εργαλείο ίσως οι συμμετέχοντες να αντιλαμβανόντουσαν διαφορετικά την ιδέα της παιχνιδοποίησης και τα αποτελέσματα να ήταν διαφορετικά.

Επιπλέον, λόγω της ραγδαίας τεχνολογικής ανάπτυξης ολοένα και περισσότερες επιχειρήσεις χρησιμοποιούν την παιχνιδοποίηση για την επιλογή των εργαζομένων. Ωστόσο είναι ένα φαινόμενο που μέχρι στιγμής τουλάχιστον στην Ελλάδα δεν έχει διερευνηθεί σε βάθος. Ως εκ τούτου, υπάρχουν ελάχιστα δεδομένα που δυσκολεύουν τη σύγκριση η οποία είναι απαραίτητη για την ανάδειξη των αποτελεσμάτων.

5.3 Προτάσεις για περαιτέρω έρευνα

Όπως έχουμε ήδη αναφέρει και παραπάνω το φαινόμενο της παιχνιδοποίησης στην Ελλάδα δεν έχει διερευνηθεί σε βάθος. Επομένως, για να έχουμε μια πιο σφαιρική άποψη για την παιχνιδοποίηση απαιτείται περαιτέρω έρευνα και μελέτη έτσι ώστε να αποσαφηνιστεί η έννοια της παιχνιδοποίησης, να γίνουν γνωστά τα οφέλη και τα μειονεκτήματά της καθώς επίσης να διευκρινιστούν ποιες θα ήταν οι επιπτώσεις που θα είχε ο οργανισμός αν για την

επιλογή των εργαζομένων χρησιμοποιήσει την παιχνιδοποιημένη μέθοδο. Έτσι, έχοντας υπόψιν όλα τα παραπάνω μια επιχείρηση θα μπορούσε να την εφαρμόσει σύμφωνα με τη δική της κουλτούρα και με τον καλύτερο δυνατό τρόπο.

Επιπλέον, θα υπήρχε ενδιαφέρον να μελετηθούν οι αντιδράσεις των συμμετεχόντων ανάλογα το φύλο προκειμένου να δούμε αν υπάρχουν σημαντικές διαφορές μεταξύ των ανδρών και γυναικών καθώς επίσης να μελετηθούν οι αντιδράσεις των συμμετεχόντων ανάλογα με την ηλικία. Δεδομένου ότι υπάρχει η άποψη ότι τα νεότερα άτομα έχουν καλύτερη εξοικείωση με την τεχνολογία θα μπορούσε να μελετηθεί η αντίδραση των υποψηφίων ανάλογα με την ηλικία προκειμένου να φανερωθούν οι διαφορές που υπάρχουν μεταξύ των ηλικιακών ομάδων. Με αυτό το τρόπο δίνεται στις επιχειρήσεις η ευκαιρία να μάθουν ποια είναι τα πιθανά προβλήματα και με ποιον τρόπο θα καταφέρει να τα ξεπεράσει προκειμένου να εξασφαλίσει τη καλύτερη δυνατή επιλογή.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

Σε αυτό το κεφάλαιο παρουσιάζονται τα συμπεράσματα που προέκυψαν από την ανάλυση των δεδομένων που συλλέξαμε από τα ερωτηματολόγια. Η έρευνα διεξάχθηκε σε πανελλαδικό επίπεδο και το δείγμα αποτελείται από 186 συμμετέχοντες. Ο αριθμός των ατόμων που πήραν μέρος στην έρευνα είναι αρκετά ικανοποιητικός καθώς μας επιτρέπει τη διεξαγωγή αξιόπιστων αποτελεσμάτων.

Από το δείγμα προκύπτει πως ο αριθμός των απαντήσεων των αντρών και των γυναικών είναι σχεδόν ίδιος καθώς το ποσοστό των αντρών που απάντησε είναι 53,2% ενώ των γυναικών ανέρχεται στο 48,8%. Επίσης, από την έρευνα προέκυψε ότι οι συμμετέχοντες που ανήκουν στις μικρότερες ηλικιακές ομάδες δηλαδή μεταξύ 18 και 32 ετών ήταν περισσότεροι σε σχέση με τα άτομα που ανήκαν στην ηλικιακή ομάδα 55+ οι οποίοι αποτελούν το 3,8 % του δείγματος. Ίσως να επαληθεύει και τις απόψεις των Johnson *et al.*, (2014) και των Koivisto *et al.*, (2014) οι οποίοι υποστήριζαν ότι τα νεότερα άτομα ανταποκρίνονται καλύτερα στις νέες τεχνολογίες. Επιπλέον, φαίνεται ότι ο αριθμός των γυναικών που ολοκλήρωσαν την τριτοβάθμια εκπαίδευση είναι ακριβώς ο ίδιος με τον αριθμό των αντρών απόφοιτων πανεπιστημίου ο οποίος είναι αρκετά υψηλός ο αριθμός. Θα μπορούσε να εξηγηθεί αν οι συμμετέχοντες που είναι απόφοιτοι Πανεπιστημίου ανήκουν στο ηλικιακό γκρουπ μεταξύ 18 και 32 ετών που όπως ήδη αναφέραμε είναι αρκετά μεγάλος ο αριθμός. Επίσης, παρατηρούμε ότι οι εργαζόμενοι ανεξαρτήτου κλάδου είναι εκείνοι που ανταποκρίθηκαν περισσότερο στην έρευνα έναντι των υπολοίπων. Ίσως ως εργαζόμενοι να ταυτίστηκαν περισσότερο με την ιδέα και για αυτό να ανταποκρίθηκαν περισσότερο στην έρευνα.

Η πλειοψηφία των συμμετεχόντων χαρακτήρισαν την επιχείρηση ως κατάλληλο μέρος να εργαστούν και ότι θέλουν να μάθουν περισσότερα σχετικά με τον οργανισμό. Επιπλέον, η πλειοψηφία των ατόμων έδειξε ότι θα πρότειναν την επιχείρηση σε τρίτους. Ωστόσο, τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι τα άτομα κρατάνε μια ουδέτερη στάση ως προς την οργανωσιακή ελκυστικότητα αλλά και ως προς τη σύσταση της επιχείρησης σε τρίτους. Θα μπορούσαμε να πούμε ότι οι συμμετέχοντες δεν δείχνουν να ενθουσιάζονται ιδιαίτερα με την ιδέα της παιχνιδοποίησης που σημαίνει ότι μπορεί να μην προσελκύονται από επιχειρήσεις που χρησιμοποιούν την παιχνιδοποιημένη μέθοδο για την επιλογή των εργαζομένων ή να μην προτείνουν την επιχείρηση σε τρίτους ή και τα δύο. Τέλος από την παρούσα έρευνα προκύπτει ότι η οργανωσιακή ελκυστικότητα έχει την τάση να επηρεάζεται από το φύλο σε αντίθεση με τη σύσταση της επιχείρησης που όπως φαίνεται δεν προκύπτει κάτι τέτοιο.

BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ababneh K. Hackett R Schat A. (2014), “The Role of Attributions and Fairness in Understanding Job Applicant Reactions to Selection Procedures and Decisions”, *J Bus Psychol*, 29, pp. 111-129.

Adieng O. Ogolla D. Senaji T. A. (2018), “Relationship Between Recruitment Practices and Performance of County Governments in Kenya”, *The Strategic Journal of Business & Change Management*, 5 (3), pp. 705- 717.

Ajzen I. (1991), “The theory of planned behavior”, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50 (2), pp. 179-211.

Alsawaier, R (2017), “The effect of gamification on motivation and engagement” *International Journal of Information and Learning Technology*, IJILT (35,1), pp 56-79.

Andriotis (2016), “How Companies Use Gamification To Motivate Their Employees”, <https://www.efrontlearning.com/blog/2016/01/how-companies-use-gamification-to-motivate-their-employees.html>, (accessed 20/9/2020).

Aparicio A. Gutiérrez Vela F. González Sánchez J. Montes J. (2012), “Analysis and application of gamification”, *Association for Computing Machinery*, 17 pp. 1-2.

Armstrong M. (2016) “Gamifying Recruitment, Selection, Training, and Performance Management: Game-Thinking in Human Resource Management” Armstrong M. Collmus A. Landers “*Emerging Research and Trends in Gamification*”, United States of America: Information Science Reference, pp. 140-165.

Bhalla S. and Sareen P. (2020), “Gamification Trends in Human Resource”, *Mukt Shabd Journal*, IX (VI), pp. 2298- 2941.

Bika (2018), “Gamification in recruiting: How and why to give it a shot”, <https://resources.workable.com/stories-and-insights/gamification-in-recruiting-effectiveness>, (accessed 12/8/2020).

Bika N. (2018), “The advantages and disadvantages of internal recruitment”, <https://resources.workable.com/stories-and-insights/advantages-disadvantages-of-internal-recruitment>, (accessed 30-11-2020).

Boswel W. Roehling M. LePine M. and Moynihan L. (2003), “Individual Job-Choice Decisions and the Impact of Job Attributes and Recruitment Practices: A Longitudinal Field Study”, *Wiley InterScience*, 42 (1), pp. 23-37.

Breaugh J. (2008), “Employee recruitment: Current knowledge and important areas for future research”, *Human Resource Management Review*, 18, pp. 103-118.

Carless S. (2005), “Person–job fit versus person–organization fit as predictors of organizational attraction and job acceptance intentions: A longitudinal study”, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78, pp. 411-429.

Cascio W. (1990), “*Costing Human Resources*”, South-Western College Pub.

Chapman D, Uggerslev K, Carroll S, Piasentin K, and Jones D. (2005), “Applicant Attraction to Organizations and Job Choice: A Meta-Analytic Review of the Correlates of Recruiting Outcomes”, *Journal of Applied Psychology*, 90 (5), pp. 928-944.

Cherry K. (2020), “The Big Five Personality Traits”, <https://www.verywellmind.com/the-big-five-personality-dimensions-2795422#openness>, (accessed 20/12/2020).

Chong S. and Yazdani K. (2020), “Factors Affecting the Affective Organizational Commitment, Job Satisfaction and Job Acceptance Intention of Interns: A Conceptual Framework”, *International Journal of Social Science and Humanity*, 10 (2), pp. 68-72.

Chou Y. (2013), “Top 10 Marketing Gamification Cases You Won’t Forget”, <https://yukaichou.com/gamification-examples/top-10-marketing-gamification-cases-remember/>, (accessed 29/10/2020).

Chow S. and Chapman (2013), “Gamifying the Employee Recruitment Process”, *Association for Computing Machinery*, pp. 91-94.

Cober R. Levy P. Brown D. Cober A. (2003), “Organizational Web Sites: Web Site Content and Style as Determinants of Organizational Attraction”, *International Journal of Selection and Assessment*, 11, pp. 158-169.

Coene (2019), “9 examples of gamification in HR” <https://hrtrendinstitute.com/2019/02/25/9-examples-of-gamification-in-hr/>, (accessed 15/9/2020).

- Creswell J. Klassen A. Clark V. Smith K. (2011), “ Best practices for mixed methods research in the health sciences”, Bethesda (Maryland): *National Institutes of Health*, 2013, pp. 541-545.
- Crocco F. (2016), “The RPG Classroom: How Role-Playing Games Have Influenced the Gamification of Education”, *The Role-Playing Society: Essays on the Cultural Influence of RPGs*, 12, pp. 1-39.
- Deterding S, Dixon D, Khaled R and Nacke (2011) “From game design elements to gamefulness: defining "gamification"” *Association for Computing Machinery*, pp. 9-15.
- Deterding S. (2012), “ Gamification: Designing for Motivation”, *Social mediator*, 19 (4), pp. 14-17.
- Dicheva D. Dichev C. Agre G. and Angelova G. (2014), “Gamification in Education: A Systematic Mapping Study”, *Educational Technology & Society*, 18 (3), pp. 75–88.
- Duggan K and Shoup K (2018), “Gamifi-Wha? Introducing Gamification”, Duggan K, Shoup K, *Business Gamification for Dummies*, Hoboken: Wiley J and Sons, Inc 9 -20.
- Ekwoaba J. Ikeje U. and Ufoma N. (2015), “The Impact of Recruitment and Selection Criteria on Organizational Performance”, *Global Journal of Human Resource Management*, 3 (2), pp22-33.
- Fisher C. Ilgen D. Hoyer W. (1979), “Source Credibility, Information Favorability, and Job Offer Acceptance”, *Academy of Management Journal*, 22 (1), pp. 94-103.
- Gamage A. (2014), “Recruitment and Selection Practices in Manufacturing SMEs in Japan: An analysis of the link with business performance”, *Ruhuna Journal of Management and Finance*, 1 (1), pp. 37-52.
- Ganta V. (2014), “Motivation in the Workplace to Improve the Employee Performance”, *International Journal of Engineering Technology, Management and Applied Sciences*, 2 (6), pp. 221-230.
- Georgiou K. Nikolaou I., (2020), “Are applicants in favor of traditional or gamified assessment methods? Exploring applicant reactions towards a gamified selection method”, *Computers in Human Behavior*, 109, pp1-10.

Gilliland S. (1994), "Effects of Procedural and Distributive Justice on Reactions to a Selections System", *Journal of Applied Psychology*, 79 (5), pp. 691-701.

Gkorezis P. Georgiou K. Nikolaou I. & Kyriazati A., (2020), "Gamified or traditional situational judgement test? A moderated mediation model of recommendation intentions via organizational attractiveness", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, pp 1-11.

Griffith College (2018), "The Importance of Human Resource Management", <https://www.griffith.ie/blog/importance-human-resource-management>, (accessed 25/10/2020).

Gupta A. and Gomathi S. (2017), "A Review on Gamification and its Potential to Motivate and Engage Employees and Customers: Employee Engagement through Gamification", *International Journal of Sociotechnology and Knowledge Development*, 9 (1), pp.42-52.

Han J. and Collins C. (2002) "The Effects of Company Recruitment Practices on Job Seekers' Perceived Employment Brand Equity and Intentions to Pursue Job Opportunities", Thesis, Cornell University.

Hausknecht J. Day D. Thomas S. (2004), "Applicant Reactions to Selection Procedures: an Updated Model and Meta-Analysis" *personnel psychology*, 57 (3), 639- 689.

Highhouse S., Lievens F., Sinar E., (2003), "Measuring Attraction to Organizations", *Educational and Psychological Measurement*, 63(6):986-1001.

Hsu Y. and Leat M. (2020), "A study of HRM and recruitment and selection policies and practices in Taiwan", *International Journal of Human Resource Management*, 11 (2) pp. 413-435.

Jobrapido (2019), "Gamification in HR: motivating, training and recruiting through the game perspective", <https://uk.jobrapido.com/blog/senza-categoria/gamification-in-hr-motivating-training-and-recruiting-through-the-game-perspective-2934/>, (accessed 5/9/2020).

Kapp K. (2014), "2014 Reflections on Gamification for Learning", <http://karlkapp.com/2014-reflections-on-gamification-for-learning/>, (accessed 20/9/2020).

Kapp K. (2012), “What is gamification?”, Kapp K. *The Gamification of Learning and Instruction: Game-based Methods and Strategies for Training and Education*, San Francisco: Pfeiffer: pp 1- 70.

Kapp K. (2014), “GAMIFICATION: Separating Fact from Fiction” <https://www.chieflearningofficer.com/2014/03/19/gamification-separating-fact-from-fiction/>, (accessed 1/11/2020).

Kashive N. Khanna V. (2017), “Study of Early Recruitment Activities and Employer Brand Knowledge and Its Effect on Organization Attractiveness and Firm Performance”, *Global Business Review*, 18 (3S) pp. 172S–190S.

Khuffash A. (2013), “*Gamification*” Ph.D. Thesis, University Ryerson.

Koivisto J. Hamari J. (2014), “Demographic differences in perceived benefits from gamification”, *Computers in Human Behavior*, 35 pp. 179-188.

Landers R. (2015), “Developing a Theory of Gamified Learning: Linking Serious Games and Gamification of Learning”, *Sage journals*, 45 (6), pp. 752- 768.

Liu Y. Alexandrova T. Nakajima T. (2011), “Gamifying intelligent environments”, *Association for Computing Machinery*, pp. 7-12.

Lybrand (2018), “What Is Employer Branding and How Can It Grow Your Business?”, <https://business.linkedin.com/talent-solutions/blog/employer-brand/2018/employer-branding>, (accessed 1/10/2020).

Marczewski, A. (2014), “Do we need Gamification?”, <https://www.gamified.uk/2014/11/17/need-gamification/>, (accessed 1/11/2020)

Matveev A. (2002), “The Advantages of Employing Quantitative and Qualitative Methods in Intercultural Research: Practical Implications from the Study of the Perceptions of Intercultural Communication Competence by American and Russian Managers”, *Russian Journal of Communication*, 1, pp. 59-67.

Meena R. and Ganesan P (2019), “GAMIFICATION: A NEW TOOL FOR RECRUITMENT”, *International Journal of Advance and Innovative Research*, 6 (XXII), pp 206-208.

Muscalu E. (2015), “Sources of Human Resources Recruitment or Organization”, *Revista Academiei Fortelor Terestre*, 20 (3), pp. 351-359.

Nevogt D. (2017), “The Pros and Cons of Implementing Gamification in the Workplace”, <https://www.huffpost.com/entry/the-pros-and-cons-of-impl b 7657810?guccounter=2>, (accessed 01/10/2020).

Nikolaou I. Georgiou K. (2018), “Fairness Reactions to the Employment Interview”, *Journal of Work and Organizational Psychology*, 34 (2), pp. 103-111.

O’Leary B, Lindholm M, Whitford and Freeman S (2002), “Selecting the Best and Brightest: Leveraging Human Capital”, *Human Resources Management in the Public Sector*, 41(3), pp. 325-340.

Ofori D. and Aryeetey M. (2011), “Recruitment and Selection Practices in Small and Medium Enterprises: Perspectives from Ghana”, *International Journal of Business Administration*, 2 (3), pp. 45-60.

Opdenakker R. (2006), “Advantages and Disadvantages of Four Interview Techniques in Qualitative Research”, *Qualitative Social Research*, 7 (4), pp. 1-13

Oprescu F. and Jones C and Katsikitis M (2014), “I PLAY AT WORK—ten principles for transforming work processes through gamification”, *Fontiers in Psychology*, 5, pp. 1-5.

Pandita D. (2017), “Digitalizing Human Resources through Gamification for Employee Engagemen” *ELK Asia Pacific Journals*, pp 1-12.

Pantazidis S., Avgoustaki E. (2019), “Η Παιχνιδοποίηση στην Εκπαίδευση μέσα από το πρίσμα της Κριτικής Παιδαγωγικής”, *International Conference On Critical Education "Rethinking Alternatives To Neoliberalism In Education"*, I pp.660-680.

Paunonen S, Jackson D and Oberman S (1987), “Personnel selection decisions: Effects of applicant personality and the letter of reference”, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 40 (1), pp. 96-114.

Paunonen S. Jackson D. and Oberman S. (1987), “Personnel Selection Decisions: Effects of Applicant Personality and the Letter of Reference”, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 40, pp. 96-114.

- Rajanen M. Rajanen D. (2017), "Benefits in Gamification", *GamiFIN Conference*, pp 87-95.
- Rao M. & P. and Vaidya (2019), "Gamification and Resource Pooling for Improving Operational Efficiency and Effective Management of Human Resources: A Case Study With An Ecommerce Company", *International Journal of Management*, 10 (6), pp76-87.
- Rapp A. (2014), "A SWOT Analysis of the Gamification Practices: Challenges, Open Issues and Future Perspectives", *5th International Conference on Applied Human Factors and Ergonomics AHFE 2014*, pp. 6919-6930.
- Robertson I. Smith M. (2001), "Personnel selection", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74, pp. 441-472.
- Saha D. and Pandita D. (2017), "Digitalizing Human Resources Through Gamification for Employee Engagement", *ELK Asia Pacific Journals*, 4thIHRC-2017 pp. 1-11.
- Saks A. Leck J. Saunders D. (1995), "Effects of application blanks and employment equity on applicant reactions and job pursuit intentions", *Journal of Organizational Behavior*, 16 pp. 415-430.
- Saks A. Wiesner W. Summers R. (1996), "Effects of Job Previews and Compensation Policy on Applicant Attraction and Job Choice", *Journal of Vocational Behavior*, 49 (1), pp. 68-85.
- Salgado J. Moscoso S. (2008), "Personnel Selection in Industry and Public Administration: from the Traditional View to the Strategic View", *Papeles del Psicólogo*, 29 (1), pp. 16-24.
- Sardi L. Idri A. Fernández-Alemán J.L. (2017), "A systematic review of gamification in e-Health", *Journal of Biomedical Informatics*, 71, pp. 31-48.
- Sengupta M. and N. (2015), "Gamification: The New Mantra for Optimizing Employee and Organizational Performance", *Contemporary Research in Management*, 4 pp. 127-148.
- Singh S.P (2012), "Gamification: A Strategic Tool for Organizational Effectiveness", *International Journal of Management* 1(1), pp 108-114.
- Smither J. Reilly R. Millsap R., Pearlman K., Stoffey R., (1993), "APPLICANT REACTIONS TO SELECTION PROCEDURES", *Personnel Psychology*, 46, pp.49-76.

Stevens G. Mascarenhas M. and Mathers C. (2009) “Global health risks: progress and challenges”, *Bull World Health Organ*, 87(9) pp. 646.

Susi T, Johannesson M, Backlund P. (2007), “Serious Games – An Overview”, *Digitala Vetenskapliga Arkivet* pp. 1-28.

Swathi B. (2014), “A Comprehensive Review On Human Resource Management Practices”, *Impact Journals*, 2(9), pp. 21-28.

Thom J. Millen D. DiMico J. (2012), “Removing gamification from an enterprise SNS”, *Association for Computing Machinery*, pp. 1067- 1070.

Valente A. (2020), “The 15 Best Visual Novels on Steam”, <https://www.thegamer.com/best-visual-novels-steam/>, (accessed 10-12-2020).

Werbach (2014), “(Re)Defining Gamification: A Process Approach”, Werbach, *Persuasive Technology*, Italy: Springer pp. 266-272.

White (2015), “5 Companies That Are Successfully Using Gamification for Recruiting”, <https://business.linkedin.com/talent-solutions/blog/recruiting-strategy/2015/5-companies-that-are-successfully-using-gamification-for-recruiting>, (accessed 5/9/2020).

Woolard (2018) “How to use Gamification in Recruitment” <https://www.talentlyft.com/en/blog/article/225/how-to-use-gamification-in-recruitment>, (accessed 2/8/2020).

Woolf S. (2008), “The power of prevention and what it requires”, *Jama Journal*, 299(20), pp.2437-2439.

Woźniak J. (2015), “The Use of Gamification at Different Levels of E-Recruitment”, *Management Dynamics in the Knowledge Economy*, 3 (2), pp. 257-278.

Writer (2018), “Gamification in Recruitment: All you Need to Know” <https://www.hrtechnologist.com/articles/recruitment-onboarding/gamification-in-recruitment-all-you-need-to-know>, (accessed 2/8/2020).

Xi N. Hamari J. (2019), “The Relationship Between Gamification, Brand Engagement and Brand Equity”, *Social Media and e-Business Transformation*, pp.812- 821.

Yang Y. Asaad Y. Dwivedi Y. (2017), “Examining the impact of gamification on intention of engagement and brand attitude in the marketing context”, *Computers in Human Behavior*, 73, pp. 459-469.

Zoe (2018), “Level up: How gamification in recruitment can attract top talent”, <https://www.efrontlearning.com/blog/2019/04/gamification-in-recruitment-attract-talent.html>, (accessed 5/9/2020).

Βακόλα (2020), «Παιχνιδοποίηση στην επιλογή Ανθρώπινου Δυναμικού», https://issuu.com/hrm_aueb/docs/16_hr-case-study-series_issue, (πρόσβαση 25/8/2020).

Βιντζηλαίου (2015), «Gamification» <https://www.ppplearn.com/2015/06/gamification/>, (πρόσβαση 5/9/2020).

Ζαφειρόπουλος Κ. (2005), *Πώς γίνεται μια επιστημονική εργασία; Επιστημονική έρευνα και συγγραφή εργασιών*, Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική ΑΕ.

Μάρκος Α. (2012), «Οδηγός Ανάλυσης Αξιοπιστίας και Εγκυρότητας Ψυχομετρικών Κλιμάκων με το SPSS», <http://www.amarkos.gr/courses/notes/mva.pdf>, (πρόσβαση 30-11-2021).

Ποταμιάνος Γ. (2002), «*Θεωρίες Προσωπικότητας και κλινική πρακτική*», Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.

Χυτήρης Λ. (2001), *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων* Αθήνα: Interbooks.

Παράρτημα

A. Ερωτηματολόγιο Υποψηφίου

Το ερωτηματολόγιο αυτό διανέμεται στο πλαίσιο διπλωματικής εργασίας μεταπτυχιακού επιπέδου. Σκοπός του ερωτηματολογίου είναι να αποτυπωθούν οι αντιλήψεις ατόμων κατά την προσπάθεια εύρεσης εργασίας. Οι απαντήσεις είναι απολύτως ανώνυμες κι εμπιστευτικές, ενώ θα χρησιμοποιηθούν μόνο για ερευνητικό σκοπό. Δεδομένου ότι δεν υπάρχουν σωστές και λάθος απαντήσεις, σας παρακαλώ να είστε ειλικρινής κατά την συμπλήρωση του ερωτηματολογίου.

Υποθέστε ότι ψάχνετε δουλειά και έχετε κάνει υποβάλει το βιογραφικό σας στην εταιρεία X. Η θέση που σας ενδιαφέρει είναι η θέση του account manager. Αφού έλαβε το βιογραφικό σας, σας ζητάει να απαντήσετε μία σειρά ερωτήσεων στον ιστότοπο <https://owivi.co.uk/>. Αφού επισκεφθείτε όντως τον συγκεκριμένο ιστότοπο πατήσετε “START FREE TRIAL” και στη συνέχεια πατήσετε “User-Candidate”. Συμπληρώσετε τα στοιχεία σας και θα λάβετε στο email σας επιβεβαίωση εγγραφής. Είστε έτοιμοι να συνδεθείτε και να ξεκινήσετε το ερωτηματολόγιο!

Αφού απαντήσετε στις ερωτήσεις στον ιστότοπο <https://owivi.co.uk/>, παρακαλούμε να απαντήσετε στο ακόλουθο ερωτηματολόγιο.

Δημογραφικά Στοιχεία

Βάλτε ένα X στο αντίστοιχο κουτάκι

1. Φύλο

Άντρας

Γυναίκα

2. Ηλικία

18-32

33-45

46-55

56+

3. Ποιο είναι το μορφωτικό σας επίπεδο;

- Απόφοιτος/η λυκείου
 Απόφοιτος/η ΑΕΙ/ΤΕΙ
 Μεταπτυχιακός/η Διδακτορικός
 Άλλο

4. Προσδιορίστε την οικογενειακή σας κατάσταση

- Άγαμος/η
 Έγγαμος/η
 Διεζευγμένος/η
 Άλλο

5. Προσδιορίστε ποια είναι η επαγγελματική σας ιδιότητα αυτή την περίοδο

- Εργαζόμενος/η
 Άνεργος/η
 Φοιτητής/Φοιτήτρια

	Όχι, Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε Συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ	Ναι, Συμφωνώ απόλυτα
1. Δεν μπορούσα να καταλάβω πώς το τεστ συνδέεται με την προσφερόμενη θέση εργασία	1	2	3	4	5
2. Δεν μπορούσα να καταλάβω πώς συνδέεται το τεστ με τις απαιτήσεις της προσφερόμενης θέσης εργασίας	1	2	3	4	5
3. Κατά τη διάρκεια της αξιολόγησης γνώριξα τους στόχους που έπρεπε να πετύχω	1	2	3	4	5
4. Γνώριξα τους κανόνες που απαιτούνταν για την ολοκλήρωση του τεστ	1	2	3	4	5
5. Κατά τη διάρκεια του τεστ δεν γνώριξα το αποτέλεσμα	1	2	3	4	5

6.	Οι υποψήφιοι που τα πάνε καλά στο τεστ είναι πολύ πιθανό να μπορέσουν να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις της προσφερόμενης θέσης	1	2	3	4	5
7.	Κάνοντας το συγκεκριμένο τεστ διαπίστωσα ποιες είναι οι ικανότητές μου	1	2	3	4	5
8.	Κάνοντας το συγκεκριμένο τεστ κατάλαβα ποια είναι τα δυνατά μου στοιχεία	1	2	3	4	5
9.	Κάνοντας το συγκεκριμένο τεστ διαπίστωσα τα αδύναμα στοιχεία μου	1	2	3	4	5
10.	Κάνοντας το συγκεκριμένο τεστ διαπίστωσα τι πρέπει να βελτιώσω ως προς τις δεξιότητές μου	1	2	3	4	5
11.	Αν μου δίνονταν δεύτερη ευκαιρία να κάνω το τεστ σίγουρα θα είχα πετύχει καλύτερο σκορ	1	2	3	4	5
12.	Κατά τη διάρκεια του τεστ δεν ήξερα τι να απαντήσω προκειμένου να τα πάω καλύτερα	1	2	3	4	5
13.	Το τεστ ήταν μια απολαυστική διαδικασία	1	2	3	4	5
14.	Ανυπομονώ να ξαναπεράσω από μια παρόμοια διαδικασία	1	2	3	4	5
15.	Μετά την ολοκλήρωση της διαδικασίας ήταν ολοφάνερο πόσο καλά τα πήγα	1	2	3	4	5
16.	Κατά τη διάρκεια της αξιολόγησης γνώριξα σε ποια σημεία τα πήγα πολύ καλά	1	2	3	4	5
17.	Κατά τη διάρκεια της αξιολόγησης γνώριξα τι δεν απάντησα ικανοποιητικά	1	2	3	4	5
18.	Θα ήθελα να εργαστώ σε αυτή την εταιρία	1	2	3	4	5
19.	Ενδιαφέρομαι να μάθω για αυτή την εταιρία	1	2	3	4	5
20.	Θα δεχόμουν να εργαστώ σε μια τέτοια επιχείρηση	1	2	3	4	5
21.	Αν με καλούσε για συνέντευξη η επιχείρηση θα δεχόμουν χωρίς δεύτερη σκέψη	1	2	3	4	5
22.	Θα πρότεινα την επιχείρηση στους φίλους μου	1	2	3	4	5

23. Πιστεύω ότι το τεστ, ως διαδικασία αξιολόγησης των υποψηφίων, είναι δίκαιη	1	2	3	4	5
24. Ένιωσα ικανοποίηση για τον τρόπο που διεξάχθηκε η αξιολόγηση	1	2	3	4	5

B. Πίνακας Μέσου όρου και τυπικής απόκλισης.

Descriptive Statistics			
	N	Mean	Std. Deviation
Οργανωσιακή Ελκυστικότητα	186	3,34	1,053
Σύσταση Επιχείρησης σε τρίτους	186	3,33	1,141
Valid N (listwise)	186		