



**ΠΟΛΥΤΕΧΝΕΙΟ ΚΡΗΤΗΣ**

**ΣΧΟΛΗ ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

**ΤΟΜΕΑΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

## **Ο ρόλος των υπολογιστικών παιγνίων στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού**

**ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

**Νικόλαος Μ. Ρούσσινος**

**Επιβλέπων: Βασίλειος Μουστάκης**  
**Καθηγητής ΠΚ**

**Χανιά, Νοέμβριος 2018**



## Ευχαριστίες

Η παρούσα διπλωματική εργασία εκπονήθηκε υπό την επίβλεψη του καθηγητή κ. Βασίλη Μουστάκη, στον οποίο οφείλω ιδιαίτερες ευχαριστίες για την ευκαιρία που μου έδωσε να ασχοληθώ με ένα θέμα που με ενδιαφέρει πολύ. Η καθοδήγηση και οι συμβουλές του, καθ' όλη τη διάρκεια εκπόνησης της εργασίας, ήταν ιδιαίτερα σημαντικές και έπαιξαν καθοριστικό ρόλο στην επιτυχή ολοκλήρωσή της.

Θα ήθελα να ευχαριστήσω τις κυρίες και τους κυρίους που μου παραχώρησαν τις συνεντεύξεις. Οι εμπειρίες τους και τα βιώματά τους, μου έδωσαν χρήσιμες πληροφορίες γύρω από το θέμα της διπλωματικής εργασίας. Για λόγους προστασίας των προσωπικών δεδομένων, τα ονόματά τους έχουν αντικατασταθεί από ψευδώνυμα.

Ευχαριστώ από καρδιάς την οικογένεια μου Μιχάλη, Μαίρη, Άρτεμη και Σοφία για την διαρκή στήριξή τους όλα αυτά τα χρόνια. Ένα μεγάλο ευχαριστώ οφείλω στον παππού μου Κώστα και στη γιαγιά μου Άρτεμη, για την αγάπη τους και την εμπιστοσύνη προς το πρόσωπό μου.

Ευχαριστώ πολύ επίσης την κυρία Καρατζά Σίλια για την στήριξη και την υπομονή της κατά τη διάρκεια εκπόνησης της διπλωματικής εργασίας και όχι μόνο.

Τέλος ένα μεγάλο ευχαριστώ οφείλω να δώσω στους φίλους μου και συναδέλφους Μιχάλη και Νίνα, για τις ευχάριστες στιγμές που περάσαμε μαζί διαβάζοντας και τις αξέχαστες εμπειρίες καθ' όλη τη διάρκεια των σπουδών μας, αλλά και τους φίλους μου Αποστόλη και Δημήτρη για την στήριξη και την φιλία τους, η οποία διαρκεί ήδη πολλά περισσότερα χρόνια από τη διάρκεια των σπουδών μου.

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Ένα σύγχρονο φαινόμενο με αυξημένο ενδιαφέρον για μελέτη είναι αυτό της παιγνιδοποίησης ή gamification και της εφαρμογής του σε διάφορους επιχειρησιακούς και όχι μόνο τομείς. Τα υπολογιστικά παίγνια συνθέτουν έναν εναλλακτικό ορισμό της παιγνιδοποίησης ή gamification όπως έχει επικρατήσει. Εξετάζεται η σύνδεσή τους με τα παιχνίδια, ενώ ακόμη γίνεται εκτενής αναφορά σε ορισμούς, με σκοπό την πλήρη αποσαφήνιση του όρου. Παρόλο που το φαινόμενο είναι πολυδιάστατο, στην παρούσα διπλωματική εργασία εξετάζεται η σύνδεση του gamification με τη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού. Πραγματοποιείται μια βιβλιογραφική επισκόπηση που έχει ως στόχο την διερεύνηση του gamification στον τομέα της διαχείρισης ανθρώπινων πόρων. Για περαιτέρω ανάλυση του θέματος εξετάζονται διαφορετικές περιπτώσιολογικές μελέτες, που αφορούν σε εταιρίες με διαφορετικό κλάδο δραστηριοποίησης της μίας από την άλλη. Η έρευνα πραγματοποιείται μέσω συνεντεύξεων με στελέχη εταιριών, σχετικά με την εξοικείωσή τους με την έννοια του όρου gamification και τη χρήση του ως εργαλείο προσέλκυσης, επιλογής και αξιολόγησης προσωπικού.

# **ABSTRACT**

A modern phenomenon of increased study interest is the gamification and its application in business, as well as other sectors. Computing games compose an alternative definition of gamification. Their connection to games is also being considered, while extensive definitions are being made, to fully clarify the term. Although the phenomenon is multidimensional, this diploma thesis examines the connection between gamification and human resources management. In addition, a bibliographic review is presented, aiming to explore furthermore the role of gamification in the field of human resources management. Finally, a deeper analysis of this concept is based upon different case studies. These case studies represent the aspects on the matter of companies operating in different sectors. The survey is conducted through interviews of company executives, having as a key point their familiarization with the term of gamification and its use as a recruitment tool.

# ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

<b>1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....</b>	<b>1</b>
1.1 Ο ρόλος των υπολογιστικών παιχνιδιών στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού.....	1
1.2 Αντικείμενο Διπλωματικής .....	1
1.3 Οργάνωση Κειμένου .....	2
<b>2. ΟΡΙΣΜΟΣ ΠΑΙΧΝΙΔΙΟΥ .....</b>	<b>3</b>
2.1 Τι είναι το παιχνίδι .....	3
2.2 Βιντεοπαιχνίδια.....	4
2.2.1 Είδη video games .....	5
2.2.2 Χρονοδιάγραμμα της ιστορίας των video games .....	8
2.2.3 Στατιστικά στοιχεία .....	11
2.3 Ο ρόλος των παιχνιδιών στη ζωή του ανθρώπου.....	13
<b>3. ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΥΠΟΒΑΘΡΟ .....</b>	<b>15</b>
3.1 Ορισμός Gamification.....	15
3.1.1 Στοιχεία Παιχνιδιών (game elements) .....	15
3.1.2 Τεχνικές Παιχνιδιών (game-design techniques) .....	18
3.1.3 Περιβάλλον μη παιχνιδιού (non-game contexts)....	20
3.2 Ιστορική εξέλιξη του Gamification .....	21
3.3 Βιβλιογραφική επισκόπηση του Gamification στη Δ.Α.Δ .....	24
3.4 Δυναμική των υπολογιστικών παιχνιδιών σε διεθνές επίπεδο .....	30
<b>4. ΕΜΠΕΙΡΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ .....</b>	<b>33</b>
4.1 Σκοπός Έρευνας.....	33
4.2 Μεθοδολογία έρευνας .....	33
4.3 Παρουσίαση των ευρημάτων της έρευνας .....	36
4.3.1 Περιπτωσιολογική Μελέτη I (Πετρελαϊκή Εταιρία).....	36
4.3.2 Περιπτωσιολογική Μελέτη II (Εταιρία Κατασκευής Υποδημάτων) .....	38
4.3.3 Περιπτωσιολογική Μελέτη III (Κατασκευαστική Εταιρία) .....	41
4.3.4 Περιπτωσιολογική Μελέτη IV (Εταιρία Προϊόντων Ομορφιάς) .....	43
4.3.5 Περιπτωσιολογική Μελέτη V (Ασφαλιστική Εταιρία) .....	46
<b>5. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ .....</b>	<b>49</b>
<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ .....</b>	<b>52</b>
<b>ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ.....</b>	<b>55</b>

## ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΕΙΚΟΝΩΝ

Εικόνα 2-1. World of Warcraft .....	5
Εικόνα 2-2. Star Wars: The old Republic .....	5
Εικόνα 2-3. Euro track simulator .....	6
Εικόνα 2-4. Flight simulator .....	6
Εικόνα 2-5. Minecraft .....	6
Εικόνα 2-6. Broken Sword .....	6
Εικόνα 2-7. Age of Empires .....	7
Εικόνα 2-8. Starcraft .....	7
Εικόνα 2-9. Call of Duty .....	7
Εικόνα 2-10. Overwatch .....	7
Εικόνα 2-11. Ποσοστό ενηλίκων που παίζουν video games .....	11
Εικόνα 2-12. Δημογραφικά στατιστικά στοιχεία στις Η.Π.Α (2017) .....	12
Εικόνα 2-13. Οικονομικά στατιστικά στοιχεία (2017) .....	12
Εικόνα 2-14. Παγκόσμια κέρδη ανά ήπειρο .....	13
Εικόνα 3-1. Στοιχεία Παιχνιδιού (Κανόνες-Σύστημα-Διασκέδαση) .....	19
Εικόνα 3-2. Πλαίσιο σχεδίασης (Μηχανισμοί-Δυναμικές-Αισθητικά Στοιχεία) .....	19
Εικόνα 3-3. Κύκλος Gartner .....	23

## ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 4-1. Ψευδώνυμα ερωτώμενων και είδος επιχείρησης που εργάζονται .....	35
--	----





# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

### 1.1 Ο ρόλος των υπολογιστικών παιχνιδιών στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού

Ως παιχνιδοποίηση ή gamification, όπως έχει επικρατήσει, λόγω της μη εξοικείωσης με τον ελληνικό όρο, ορίζεται ως η χρήση στοιχείων παιχνιδιού (game elements) και τεχνικών σχεδιασμού παιχνιδιών (game-design techniques) σε περιβάλλον μη παιχνιδιού (non-game contexts). Ένα παιχνιδοποιημένο σύστημα έχει ποικίλες εφαρμογές ανάλογα με τον σκοπό που εξυπηρετεί και το χώρο στον οποίο εφαρμόζεται. Μια από τις πολλές εφαρμογές του gamification είναι η χρήση του ως εργαλείο από επιχειρήσεις ή οργανισμούς με σκοπό την προσέλκυση, αξιολόγηση και επιλογή προσωπικού. Ένα τέτοιο σύστημα με προσανατολισμό τη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού ευνοεί τόσο τους εργοδότες, όσο και τους εργαζόμενους. Στην περίπτωση που πρόκειται για διαδικασία επιλογής προσωπικού, οι υποψήφιοι μέσω της αλληλεπίδρασής τους με το σύστημα, αποκτούν γνώσεις σχετικά με την εταιρία, γνωρίζουν τους επαγγελματικούς της στόχους και εξοικειώνονται με τον τρόπο λειτουργίας και οργάνωσής της. Από την πλευρά του, ο εργοδότης αξιολογεί το προφίλ του υποψήφιου, με γνώμονα τις αρχές και τον τρόπο λειτουργίας της επιχείρησης. Παρατηρείται λοιπόν ο διττός ρόλος της χρήσης παιχνιδοποιημένων συστημάτων στον τομέα της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού.

### 1.2 Αντικείμενο Διπλωματικής

Στην παρούσα διπλωματική εργασία γίνεται αναφορά στα στοιχεία εκείνα που συνθέτουν ένα παιχνιδοποιημένο σύστημα ή υπολογιστικό παίγνιο ή gamified system. Η ανάλυση που ακολουθεί, καθορίζει πλήρως τον τρόπο λειτουργίας ενός τέτοιου συστήματος. Παρόλο που τα υπολογιστικά παίγνια βρίσκουν εφαρμογή σε διάφορους τομείς, στην συγκεκριμένη εργασία εξετάζεται η χρήση τους ως εργαλεία για επιλογή, προσέλκυση και αξιολόγηση προσωπικού. Ο τρόπος που προσεγγίζεται το θέμα είναι μέσω βιβλιογραφικής επισκόπησης, ενώ ταυτόχρονα πραγματοποιείται έρευνα με τη

βοήθεια συνεντεύξεων, σχετικά με την εξοικείωση των στελεχών ελληνικών επιχειρήσεων με την έννοια του gamification στη διοίκηση ανθρώπινων πόρων.

### **1.3 Οργάνωση Κειμένου**

Η παρούσα διπλωματική εργασία οργανώνεται σε πέντε κεφάλαια.

Το πρώτο κεφάλαιο αποτελεί μια εισαγωγή στο θέμα που πραγματεύεται η διπλωματική εργασία.

Στο δεύτερο κεφάλαιο αναλύονται κάποιοι βασικοί ορισμοί σχετικά με το τι θεωρείται παιχνίδι, τι είναι το βιντεοπαιχνίδι (video game), ενώ λεπτομερώς αναφορά γίνεται στα διαφορετικά είδη των video games. Παρουσιάζεται ένα συνοπτικό χρονολόγιο της εξέλιξής τους και αναφέρονται ενδεικτικά κάποια στατιστικά στοιχεία. Στο ίδιο κεφάλαιο μελετάται ο ρόλος των παιχνιδιών στη ζωή του ανθρώπου και γίνεται η σύνδεση τους με το gamification.

Το τρίτο κεφάλαιο αποτελεί ένα θεωρητικό υπόβαθρο γύρω από το gamification και των στοιχείων εκείνων που συνθέτουν ένα παιχνιδοποιημένο σύστημα. Στο κεφάλαιο αυτό πραγματοποιείται βιβλιογραφική επισκόπηση, σχετικά με το ρόλο των υπολογιστικών παιχνιδιών στη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού.

Στο τέταρτο κεφάλαιο πραγματοποιείται η επισκόπηση των ευρημάτων της έρευνας, η οποία έχει διεξαχθεί μέσω συνεντεύξεων με στελέχη ελληνικών επιχειρήσεων, με σκοπό να διερευνηθεί η εξοικείωσή τους με την έννοια του gamification.

Στο πέμπτο κεφάλαιο πραγματοποιείται ο σχολιασμός των αποτελεσμάτων της έρευνας, προτάσεις για μελλοντική έρευνα και εξαγωγή συμπερασμάτων.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

### ΟΡΙΣΜΟΣ ΠΑΙΧΝΙΔΙΟΥ

#### 2.1 Τι είναι το παιχνίδι

Παιχνίδι ή παίγνιο ονομάζεται μια δομημένη δραστηριότητα, η οποία πραγματοποιείται για ψυχαγωγία και απόλαυση, ενώ ακόμη μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως εργαλείο εκπαίδευσης. Σύμφωνα με τον Johan Huizinga (Homo Ludens, 1944), το τυπικό χαρακτηριστικό του παιχνιδιού θα μπορούσε να οριστεί ως μια ελεύθερη δραστηριότητα, που δεν συνδέεται με τη «συνηθισμένη» ζωή, καθώς δεν είναι «σοβαρή», αλλά ταυτόχρονα απορροφά τον παίκτη απόλυτα. Είναι μία δραστηριότητα από την οποία δεν αποκτά κανείς κάποιο υλικό αγαθό ή κέρδος. Διέπεται από τα δικά της όρια χρόνου και χώρου, σύμφωνα με κάποιους προκαθορισμένους κανόνες, ενώ ακόμη προωθεί τη δημιουργία κοινωνικών ομάδων.

Είναι γνωστό όμως ότι τα παιχνίδια, σε επαγγελματικό επίπεδο ενασχόλησης, αποτελούν για κάποιους είδος εργασίας, καθώς η ενασχόλησή τους με αυτά τους προσφέρει κάποιου είδους αμοιβή. Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι οι επαγγελματίες αθλητές διαφόρων αθλημάτων, ποδοσφαίρου, καλοθοσφαίρισης, τοξοβολίας, πολεμικών τεχνών κλπ. Επομένως, τα παιχνίδια παίζονται κάποιες φορές για ψυχαγωγία, άλλες φορές με σκοπό την επίτευξη κάποιου στόχου ή την απόκτηση ανταμοιβής. Μπορούν να παιχτούν μεμονωμένα από κάποιον παίκτη, σε επίπεδο ομάδας, καθώς επίσης και σε απευθείας σύνδεση στο διαδίκτυο.

Οι βασικοί παράγοντες του παιχνιδιού είναι οι κανόνες, τα επιτεύγματα, η πρόκληση και η αλληλεπίδραση. Ο παίκτης όταν παίζει, υποβάλλεται σε μία ψυχική ή σωματική διέγερση ή πολλές φορές και τα δύο. Έχει παρατηρηθεί ότι αρκετά παιχνίδια έχουν τη μορφή κάποιας άσκησης, άλλωτε είναι εκπαιδευτικού χαρακτήρα ή ακόμη συμβάλλουν στην ανάπτυξη κάποιων πρακτικών δεξιοτήτων.

## 2.2 Βιντεοπαιχνίδια

Το 2018 είναι το έτος που συμπληρώνονται 56 χρόνια από την κυκλοφορία του πρώτου video game με το όνομα Spacewar (1962), καθώς θεωρείται από πολλούς το πρώτο αληθινό βιντεοπαιχνίδι. Για την κατανόηση της βιομηχανίας των video games και της εξέλιξής τους στο πέρασμα των χρόνων, πρέπει να απαντηθεί ένα βασικό ερώτημα: «Τι είναι τελικά ένα video game»; Μια συνοπτική απάντηση στο ερώτημα αυτό είναι ότι ένα βιντεοπαιχνίδι αποτελεί ένα συγκεκριμένο είδος ψηφιακής ψυχαγωγίας, στο οποίο ο παίκτης (gamer) αλληλεπιδρά με ένα ψηφιακό περιβάλλον και αντιμετωπίζει προκλήσεις διαφόρων ειδών, ανάλογα με την πλοκή του παιχνιδιού. Ο Juul (2005) προτείνει ότι για τον σωστό ορισμό του video game πρέπει να λαμβάνονται υπόψη τα εξής 6 χαρακτηριστικά:

1. **Κανόνες:** Τα παιχνίδια χαρακτηρίζονται από κανόνες
2. **Μεταβλητό, Υπολογίσιμο αποτέλεσμα:** Τα παιχνίδια έχουν μεταβλητό και μετρήσιμο αποτέλεσμα
3. **Εκτίμηση του αποτελέσματος:** Τα διαφορετικά πιθανά αποτελέσματα του παιχνιδιού κατηγοριοποιούνται, ανάλογα με τις διαφορετικές τους εκβάσεις, θετικές ή αρνητικές
4. **Ατομική προσπάθεια παίκτη:** Ο παίκτης καταβάλλει προσπάθεια προκειμένου να επηρεάσει το αποτέλεσμα
5. **Συναισθηματική σύνδεση του παίκτη με το αποτέλεσμα:** Θετική έκβαση καθιστά τον παίκτη νικητή και «χαρούμενο», ενώ στην αντίθετη περίπτωση σε ηττημένο και «δυστυχισμένο» παίκτη
6. **Πολλαπλές συνέπειες:** Η ενασχόληση με το παιχνίδι μπορεί να έχει θετικά ή αρνητικά αποτελέσματα για τον παίκτη

Σύμφωνα με τον Juul (2005) τα παραπάνω χαρακτηριστικά είναι γενικά και μπορούν να εφαρμοστούν σε κάθε τύπο παιχνιδιού. Τα παραπάνω χαρακτηριστικά συνθέτουν επίσης έναν εναλλακτικό ορισμό για τα video games.

### 2.2.1 Είδη των Video Games

Γνωρίζουμε ότι υπάρχουν παιχνίδια φορητά (Gameboy, PSP, παιχνίδια κινητών τηλεφώνων), παιχνίδια κονσόλας (Playstation, Xbox, Wii), καθώς και παιχνίδια που παίζονται σε ηλεκτρονικό υπολογιστή. Μερικοί από τους πιο γνωστούς τύπους video games είναι οι ακόλουθοι:

**-Massively Multiplayer Online (MMO):** Αυτά τα παιχνίδια παίζονται μέσω του τοπικού δικτύου (LAN) ή μέσω διαδικτύου. Οι παίκτες χρησιμοποιούν ένα δίκτυο και αλληλεπιδρούν με άλλους παίκτες στην αίθουσα του εικονικού παιχνιδιού. Συμμετέχουν παίκτες από όλο τον κόσμο.



*Εικόνα 2-1. World of Warcraft*

Πηγή: [www.google.com](http://www.google.com) [10/11/2018]



*Εικόνα 2-2. Star Wars: The old Republic*

Πηγή: [www.google.com](http://www.google.com) [10/11/2018]

- **Simulation Games:** Παιχνίδια απομίμησης της πραγματικότητας.



*Εικόνα 2-3. Euro truck simulator*

Πηγή: [www.google.com](http://www.google.com) [10/11/2018]



*Εικόνα 2-4. Flight Simulator*

Πηγή: [www.google.com](http://www.google.com) [10/11/2018]

- **Adventure Games:** Παιχνίδια που ακολουθούν μια ιστορία και περιλαμβάνουν προβλήματα για επίλυση.



*Εικόνα 2-5. Minecraft*

Πηγή: [www.google.com](http://www.google.com) [10/11/2018]



*Εικόνα 2-6. Broken Sword*

Πηγή: [www.google.com](http://www.google.com) [10/11/2018]



- **Real-Time Strategy (RTS):** Παιχνίδια στρατηγικής, που εκτυλίσσονται σε γρήγορο ρυθμό, συχνά παίζονται με άλλους παίκτες online.



*Εικόνα 2-7. Age of Empires*

Πηγή: [www.google.com](http://www.google.com) [10/11/2018]



*Εικόνα 2-8. StarCraft*

Πηγή: [www.google.com](http://www.google.com) [10/11/2018]

- **First Person Shooters (FPS):** Παιχνίδια όπου σκοπός του παίκτη είναι να πυροβολήσει όσο γίνεται περισσότερους στόχους, ώστε να κερδίσει περισσότερους πόντους ή χρήματα.



*Εικόνα 2-9. Call of Duty*

Πηγή: [www.google.com](http://www.google.com) [10/11/2018]



*Εικόνα 2-10. Overwatch*

Πηγή: [www.google.com](http://www.google.com) [10/11/2018]

Τα είδη των video games δεν περιορίζονται μόνο στα παραπάνω, καθώς υπάρχουν ορισμένες κατηγορίες παιχνιδιών που αξίζει να αναφερθούν:

- **Puzzle Games:** Παιχνίδια Λογικής.
- **Sports Games:** Παιχνίδια που προσομιώνουν κάποιο άθλημα.
- **Role – Playing (RPG):** Ο παίκτης αναλαμβάνει ένα χαρακτήρα και καθώς εκτυλίσσεται η ιστορία προστίθενται νέα στοιχεία και δεξιότητες στον χαρακτήρα.
- **Educational Games:** Παιχνίδια τα οποία έχουν σχεδιαστεί για εκπαιδευτικό σκοπό και βοηθούν τον παίκτη να αποκτήσει γνώσεις.
- **Action Games:** Παιχνίδια Δράσης.

### 2.2.2 Χρονοδιάγραμμα της Ιστορίας των Video Games

Παρακάτω αναφέρονται με χρονολογική σειρά ορισμένα από τα σημαντικότερα επιτεύγματα της βιομηχανίας των video games, σύμφωνα με τον Wolf (2008):

**1958** Το πείραμα του William Higinbotham με το παιχνίδι «*Tennis for Two*» στο εργαστήριο του Brookhaven. Το πείραμα παρουσιάζει τον έλεγχο του παιχνιδιού από μία οθόνη, αν και σήμερα πολλοί δεν το θεωρούν πραγματικό video game.

**1962** Η τελική έκδοση του παιχνιδιού «*Spacewar*», το οποίο δημιουργήθηκε στο MIT. Αποτέλεσε έμπνευση για τον Nolan Bushnell να δημιουργήσει αργότερα (1971) το παιχνίδι «*Computer Space*».

**1966** Ο Ralph Baer γράφει τις ιδέες του για διαδραστικά παιχνίδια μέσω τηλεόρασης.

**1971** Εμφανίζεται το παιχνίδι του Nolan Bushnell «*Computer Space*», το οποίο απαιτούσε κέρματα για να μπορέσει να παίξει κάποιος.

**1972** Ο Ralph Baer δημιουργεί το παιχνίδι «*Magnavox Odyssey*», το πρώτο οικιακό video game. Παράλληλα ο Nolan Bushnell δημιουργεί το παιχνίδι PONG.



**1973** Ξεκινά η βιομηχανία των ηλεκτρονικών παιχνιδιών, καθώς πολλές εταιρίες αρχίζουν να δημιουργούν video games. Μερικές από τις πιο γνωστές εταιρίες είναι: Chicago Coin, Midway, Ramtek και η Kee Games, η οποία ανήκε στην εταιρία Atari.

**1974** Το «*Tank*» της Kee Games είναι το πρώτο παιχνίδι που αποθηκεύει δεδομένα γραφικών σε ROM τσιπάκι. Το «*TV Basketball*» της Midway είναι το πρώτο παιχνίδι που χρησιμοποιεί ανθρώπινες φιγούρες.

**1975** Το «*Gun Fight*» της εταιρίας Midway γίνεται το πρώτο παιχνίδι που χρησιμοποιεί μικροεπεξεργαστή. Το «*Steeplechase*» της Atari, όπως και το «*Indy 800*» της Kee Games γίνονται τα πρώτα παιχνίδια που παίζονται από πολλά άτομα, 6 και 8 άτομα αντίστοιχα.

**1976** Κυκλοφορεί το «*Fairchild*», το οποίο αποτελεί το πρώτο video game σε κασέτα. Η Atari δημιουργεί το «*Night Driver*», που παρουσιάζεται από την οπτική του παίκτη (FPS), παρόλο που δεν είχε 3-D γραφικά.

**1979** Η εταιρία Namco κυκλοφορεί το «*Pac-Man*» στην Ιαπωνία.

**1980** Κυκλοφορεί το «*Pac-Man*» στην Αμερική. Το παιχνίδι «*Battlezone*» είναι το πρώτο που διαθέτει ένα πραγματικό περιβάλλον 3-D.

**1981** Έτος κυκλοφορίας των «*Donkey Kong*» της Nintendo και του «*Tempest*» της Atari. Η βιομηχανία ηλεκτρονικών παιχνιδιών στις Η.Π.Α φτάνει τα 5 δισεκατομμύρια δολάρια.

**1982** Το «*Zaxxon*» της Sega είναι το πρώτο παιχνίδι που διαφημίζεται στην τηλεόραση.

**1985** Η Nintendo κυκλοφορεί το «*Super Mario Bros*», το οποίο αποτελεί ένα από τα καλύτερα παιχνίδια όλων των εποχών σε πωλήσεις. Ο Alex Pajitnov σχεδιάζει το «*Tetris*».

**1987** Το «*Manhole*» του Cyan είναι το πρώτο παιχνίδι για υπολογιστή που κυκλοφόρησε σε CD-ROM.

**1989** Κυκλοφορούν 2 φορητές κονσόλες βιντεοπαιχνιδιών, το «*Game Boy*» της Nintendo και το «*Lynx*» της Atari.

**1991** Η Nintendo κυκλοφορεί την κονσόλα «*Super Nintendo Entertainment System*» στην Αμερική.

**1993** Το «*Myst*» του Cyan κυκλοφορεί και παραμένει το πρώτο στη λίστα σε πωλήσεις μέχρι το 2002.

**1994** Κυκλοφορούν στην Ιαπωνία οι κονσόλες «*Sony PlayStation*» και «*Sega Saturn*». Ένα χρόνο αργότερα κυκλοφορούν και στις Η.Π.Α.

**1998** Εμφανίζεται η φορητή κονσόλα «*Game Boy Color*».

**2002** Κυκλοφορεί το «*PlayStation 2*». Την ίδια χρονία η κονσόλα «*Game Boy Color*» έχει φτάσει τις 100 εκατομμύρια πωλήσεις.

**2001** Οι κονσόλες «*Xbox*» της Microsoft και «*GameCube*» της Nintendo κάνουν την εμφάνισή τους. Η εταιρία Sega ανακοινώνει ότι δεν θα παράγει άλλες φορητές κονσόλες video games.

**2002** Το παιχνίδι «*Sims*» ξεπερνάει το «*Myst*» και γίνεται αυτό το πρώτο στη λίστα σε πωλήσεις όλων των εποχών.

**2004** Η εταιρία Sony κυκλοφορεί την κονσόλα «*PlayStation Portable*» στην Ιαπωνία και την κονσόλα «*PlayStation 2*» στην Κίνα. Η Nintendo κυκλοφορεί την κονσόλα «*Nintendo DS*».

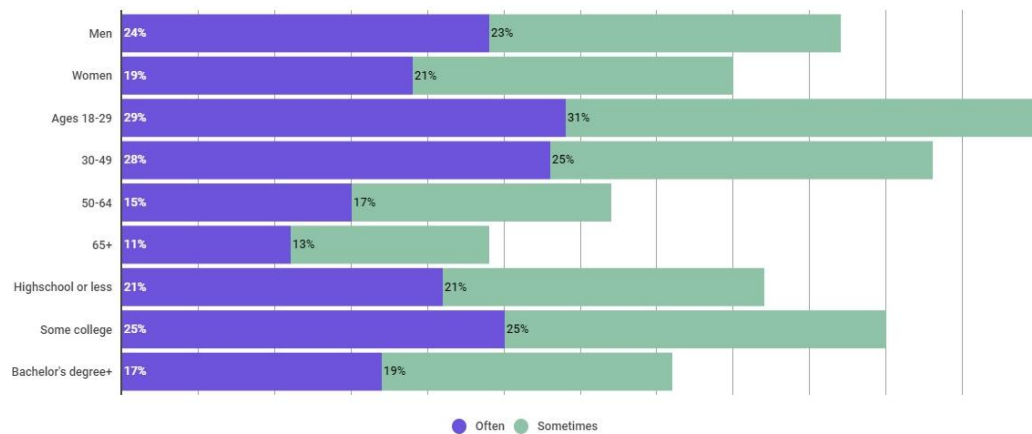
**2005** Το «*PlayStation Portable*» κυκλοφορεί στην Αμερική. Η Microsoft κυκλοφορεί το «*Xbox 360*».

**2006** Κυκλοφορούν οι κονσόλες «*Nintendo Wii*» και «*PlayStation 3*» από τις εταιρίες Nintendo και Sony αντίστοιχα.

**2007** Το παιχνίδι «*World of Warcraft*», το οποίο είναι τύπου MMO (Massively Multiplayer Online) εκτιμάται ότι έχει πάνω από 9 εκατομμύρια παίκτες παγκοσμίως.

### 2.2.3 Στατιστικά Στοιχεία

Η παρακάτω εικόνα παρουσιάζει το ποσοστό ενηλίκων που παίζουν video games συχνά ή μερικές φορές στις Η.Π.Α. Η ομαδοποίηση γίνεται με βάση το φύλο, το ηλικιακό εύρος και το επίπεδο εκπαίδευσης.



**Εικόνα 2-11.** Ποσοστό ενηλίκων που παίζουν video games

Πηγή: [www.wepc.com](http://www.wepc.com) [10/11/2018]

Σύμφωνα με τον Nielsen (2017) το 64% του πληθυσμού των Η.Π.Α θεωρούνται gamers. Ο μέσος όρος ηλικίας ενός άνδρα gamer είναι τα 33 έτη, ενώ η αντίστοιχη ηλικία στις γυναίκες είναι τα 37 έτη, σύμφωνα με την έρευνα της Entertainment Software Association (2017). Τα δημογραφικά χαρακτηριστικά παρουσιάζονται στην εικόνα 2-12.



64% of the general U.S. population are **gamers**. (Nielsen, 2017)



The average **male** gamer is **33 years old**. (Entertainment Software Association, 2017)



The average **female** gamer is **37 years old**. (Entertainment Software Association, 2017)

**Εικόνα 2-12.** Δημογραφικά στατιστικά στοιχεία στις Η.Π.Α (2017)

Πηγή: [www.wepc.com](http://www.wepc.com) [10/11/2018]

Ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζουν τα οικονομικά στοιχεία των video games. Η αξία της αγοράς των video games αναμένεται στα 90 δισεκατομμύρια δολάρια μέχρι το 2020, δηλαδή αύξηση 11,39 δισεκατομμύρια δολάρια σε σχέση με την αξία της το 2017. Σύμφωνα με έρευνα που πραγματοποιήθηκε το 2016 (The European Mobile Game Market) ο αριθμός των gamers παγκοσμίως ανέρχεται στα 2,5 δισεκατομμύρια.



The video games market is expected to be worth over 90 billion U.S. dollars by 2020, from nearly **78.61 billion in 2017**. (BestTheNews, 2016)



There are more than **2.5 billion video gamers** from all over the world. (The European Mobile Game Market, 2016)



**80%** of the total video game industry's 36 billion U.S dollars revenue in 2017 belongs to **software sales**. (Entertainment Software Association, NPD Group, 2017)

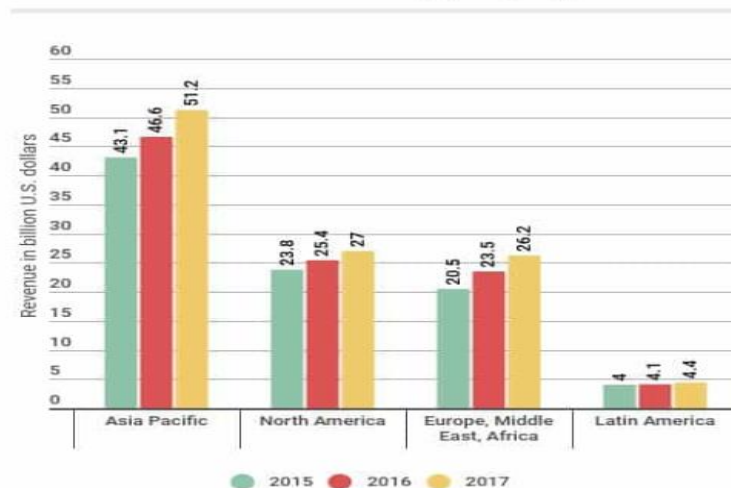


By investing heavily in game companies, **Tencent** made the most revenue from games with a revenue of **7.4 billion U.S. dollars during the first half of 2017**. Riot, Activision, and Blizzard, are among the key investments they made. (NewZoo, 2017)

**Εικόνα 2-13.** Οικονομικά στατιστικά στοιχεία (2017)

Πηγή: [www.wepc.com](http://www.wepc.com) [10/11/2018]

Τα κέρδη από την πώληση των video games, κατά το χρονικό διάστημα 2015-2017, διαφέρουν από ήπειρο σε ήπειρο. Συγκεκριμένα, στην Ασία παρατηρούνται τα υψηλότερα κέρδη σε δισεκατομμύρια δολάρια. Στη συνέχεια ακολουθεί η Βόρεια Αμερική, έπειτα η Ευρώπη και η Αφρική και τέλος η Λατινική Αμερική.



*Εικόνα 2-14. Παγκόσμια κέρδη*

Πηγή: [www.wepc.com](http://www.wepc.com) [10/11/2018]

## 2.3 Ο ρόλος των παιχνιδιών στη ζωή του ανθρώπου

Εκατομμύρια άνθρωποι σε όλο τον κόσμο γοητεύονται από τα παιχνίδια, με αποτέλεσμα να περνούν πολύ χρόνο σε αυτά. Τις τελευταίες δεκαετίες η εξέλιξη της τεχνολογίας οδήγησε στη δημιουργία των βιντεοπαιχνιδιών, γεγονός που καθιστά το φαινόμενο ενασχόλησης των ανθρώπων με τα βιντεοπαιχνίδια εντονότερο. Τα παιχνίδια είναι δομημένες δραστηριότητες, οι οποίες δημιουργούν μοναδικές εμπειρίες σε αυτούς που παίζουν, που μπορεί να είναι: μία έκρηξη αδρεναλίνης, μία περιπέτεια ή ακόμη και μία πνευματική πρόκληση. Ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζει ο συναισθηματικός κόσμος των ανθρώπων που παίζουν. Τα συναισθήματα που βιώνουν είναι έκπληξη, απογοήτευση, χαρά ή ακόμη και θυμός. Τα συναισθήματα αυτά ποικίλουν και επηρεάζονται από τη φύση του παιχνιδιού, το είδος του, αλλά και το σκοπό του (Κουφού, 2015).

Τα παιχνίδια υπάρχουν στη ζωή των ανθρώπων από την περίοδο των πρώτων πολιτισμών και αποτελούν εργαλεία για ψυχαγωγία, εκπαίδευση και ανάπτυξη σχέσεων μεταξύ των παικτών. Η εξέλιξή τους ακολουθεί τις ανάγκες του ανθρώπου καταλήγοντας στα σημερινά βιντεοπαιχνίδια.

Τα τελευταία χρόνια η ενασχόληση με τα βιντεοπαιχνίδια καταλαμβάνει ένα μεγάλο ποσοστό από τον ελεύθερο χρόνο του κάθε ανθρώπου. Ο σκοπός τους δεν έχει μόνο ψυχαγωγικό χαρακτήρα, αλλά στοχεύει στην μάθηση και στην απόκτηση δεξιοτήτων και γνώσεων. Ο κάθε παίκτης ακολουθεί ένα σύστημα κανόνων που ορίζει το παιχνίδι και ανάλογα με τις ενέργειές του οδηγείται είτε στη νίκη, είτε στην ήττα. Ο διαδραστικός χαρακτήρας των παιχνιδιών, σε συνδυασμό με το στοιχείο της πρόκλησης, διατηρούν υψηλό το ενδιαφέρον του παίκτη (Κουφού, 2015).

Η μεγάλη απήχηση που γνώρισαν τα βιντεοπαιχνίδια σε σχέση με το παρελθόν, έγκειται ενδεχομένως στο ενδιαφέρον πολλών ερευνητών σχετικά με τον τρόπο με τον οποίο θα μπορούσαν να αξιοποιήσουν την επιρροή τους για άλλους σκοπούς. Μέσα από αυτή την ιδέα γεννήθηκε ο όρος της παιχνιδοποίησης ή gamification.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

### ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΥΠΟΒΑΘΡΟ

#### 3.1 Ορισμός Gamification

Ως παιχνιδοποίηση ή gamification, όπως έχει επικρατήσει, ορίζεται η χρήση στοιχείων παιχνιδιού (**game elements**) και τεχνικών σχεδιασμού παιχνιδιών (**game-design techniques**) σε περιβάλλον μη παιχνιδιού (**non-game contexts**). Πρόκληση για το σχεδιασμό και την υλοποίηση των παιχνιδοποιημένων συστημάτων αποτελεί η ένταξη των συστατικών, που λειτουργούν στον κόσμο των παιχνιδιών, και η αποτελεσματική εφαρμογή τους στον πραγματικό κόσμο (Werbach & Hunter, 2012). Εναλλακτικοί ορισμοί που συναντά κανείς είναι «παιχνίδια παραγωγικότητας», «συμπεριφορικά παιχνίδια», «παιχνίδια με επίπεδα», ακόμη και «εφαρμοσμένα παιχνίδια». Από τους προαναφερθέντες ορισμούς, ο όρος που χρησιμοποιείται ευρέως είναι αυτός του gamification. Παρόλο που το gamification χρησιμοποιεί στοιχεία και χαρακτηριστικά των παιχνιδιών (games), οι δύο έννοιες δεν πρέπει σε καμία περίπτωση να συγχέονται. Για να επιτευχθεί μεγαλύτερη εξοικείωση με την έννοια του gamification πρέπει να αναλυθούν τα τρία βασικά στοιχεία του:

- στοιχεία παιχνιδιού (game elements)
- τεχνικές παιχνιδιών (game-design techniques)
- περιβάλλον μη παιχνιδιού (non-game contexts)

##### 3.1.1 Στοιχεία παιχνιδιών (game elements)

Τα στοιχεία παιχνιδιών ορίζονται ως μικρά και διάφορα κομμάτια, τα οποία συγκροτούν ένα παιχνίδι. Ένα παιχνιδοποιημένο σύστημα ή gamified system δεν αποτελεί ολοκληρωμένο παιχνίδι, χρησιμοποιεί όμως κάποια στοιχεία του. Με βάση τον Werbach (2012) τα βασικότερα στοιχεία ενός παιχνιδιού είναι: i) οι πόντοι (points), ii) τα εμβλήματα (badges) και iii) οι πίνακες κατάταξης (leaderboards). Τα παραπάνω

στοιχεία σχηματίζουν την λεγόμενη τριάδα **“The PBL triad”** και απαρτίζουν ένα σύστημα gamification.

#### **i) Πόντοι (points)**

Στα περισσότερα συστήματα gamification υπάρχει σχεδόν πάντα ένα σύστημα πόντων. Το σύστημα αυτό παρακινεί τον χρήστη να κάνει κάποιες ενέργειες προκειμένου να συλλέξει πόντους και στη συνέχεια να τους αξιοποιήσει. Οι πόντοι ενδέχεται να αυξάνονται, να μειώνονται ή ακόμη να παραμένουν σταθεροί με βάση κάποια γεγονότα. Ο τρόπος λειτουργίας των πόντων είναι διττός. Ο χρήστης έχει τη δυνατότητα είτε να τους εξαργυρώσει σε υλικές αμοιβές ή υπηρεσίες, είτε λειτουργούν ανταγωνιστικά ως προς τους άλλους χρήστες. Ο Werbach (2012) προτείνει 6 διαφορετικούς τρόπους χρήσης των ποντών σε ένα παιχνιδιοποιημένο σύστημα.

1. Οι πόντοι διατηρούν το σκορ
2. Οι πόντοι προσδιορίζουν τη νίκη ή καθορίζουν τα σημεία της νίκης
3. Οι πόντοι συνδέουν την πρόοδο με κάποια εξωτερική αμοιβή
4. Οι πόντοι παρέχουν ανατροφοδότηση (feedback)
5. Οι πόντοι αποδεικνύουν πρόοδο
6. Οι πόντοι προσφέρουν δεδομένα των παικτών-χρηστών στους σχεδιαστές τέτοιων συστημάτων

Ανάλογα με τις προδιαγραφές του εκάστοτε παιχνιδιοποιημένου συστήματος, οι σχεδιαστές του χρησιμοποιούν τους πόντους με έναν από τους παραπάνω τρόπους. Λόγου χάρη, αν ο σκοπός του συστήματος είναι να προωθήσει τον ανταγωνισμό, τότε οι πόντοι χρησιμοποιούνται ως σκορ, ενώ αν ο σκοπός είναι η διαρκής ανατροφοδότηση των χρηστών, τότε οι πόντοι χρησιμοποιούνται ως ένδειξη προόδου, χωρίς όμως να φαίνεται η πρόοδος των άλλων χρηστών (Werbach, 2012).



## **ii) Εμβλήματα (badges)**

Τα εμβλήματα αποτελούν μία οπτική απεικόνιση των επιτευγμάτων ενός παίκτη μέσα σε μια παιχνιδοποιημένη διαδικασία. Σε ένα σύστημα gamification οι όροι «εμβλήματα» και «επιτεύγματα» πολλές φορές ταυτίζονται. Σύμφωνα με τους ερευνητές Judd Antin και Elizabeth Churchill (2011), ένα ορθά σχεδιασμένο σύστημα απόδοσης εμβλημάτων ή επιτευγμάτων έχει τα εξής 5 χαρακτηριστικά.

1. Τα εμβλήματα παρέχουν στόχους στους χρήστες, δημιουργώντας τους κίνητρο για να τους επιτύχουν.
2. Παρέχουν οδηγίες σχετικά με τις δυνατότητες του εκάστοτε συστήματος και του τι μπορεί αυτό να κάνει.
3. Λειτουργούν ως ενδείξεις για τον κάθε χρήστη, σχετικά με τα ενδιαφέροντα και τις επιδόσεις του.
4. Αποτελούν εικονικά σύμβολα τα οποία παρουσιάζουν την πορεία και την εμπειρία του χρήστη μέσα στο παιχνιδοποιημένο σύστημα.
5. Λειτουργούν ως δείκτες ομάδας, καθώς όσοι έχουν τα ίδια “badges” ανήκουν στην ίδια ομάδα, με αποτέλεσμα τα έξυπνα συστήματα να δημιουργούν την αίσθηση της ταύτισης.

Το βασικότερο χαρακτηριστικό των εμβλημάτων (badges) είναι η ευελιξία τους. Το εύρος τους καθορίζεται μόνο από τη φαντασία των δημιουργών τέτοιων παιχνιδοποιημένων συστημάτων, καθώς και από τις ανάγκες της εκάστοτε επιχείρησης.

### **iii) Πίνακες Κατάταξης (leaderboards)**

Οι πίνακες κατάταξης αποτελούν ένα από τα πιο δημοφιλή στοιχεία ενός σωστά σχεδιασμένου παιχνιδοποιημένου συστήματος. Ένας πίνακας αποτελεί ουσιαστικά μια κατάταξη των παικτών ή χρηστών ανάλογα με τις επιδόσεις και την πρόοδό τους σε κάθε στάδιο του παιχνιδιού. Παρατηρείται δηλαδή ότι οι πίνακες λειτουργούν ως ισχυρά κίνητρα για τους χρήστες, διότι ο κάθε ένας προσπαθεί να φτάσει όσο πιο ψηλά μπορεί στην κατάταξη. Συνήθως οι πίνακες εμπεριέχουν τόσο τους πόντους, όσο και τα εμβλήματα, ενώ ενδέχεται να παρουσιάζουν και άλλες πληροφορίες. Η χρήση τους σε ένα παιχνιδοποιημένο σύστημα πρέπει να γίνεται ισορροπημένα, διότι μπορεί να έχουν αρνητικά αποτελέσματα για έναν χρήστη. Σε ορισμένες περιπτώσεις, όταν ένας παίκτης απέχει σημαντικά από τις πρώτες θέσεις του πίνακα, νιώθει ότι το να καταφέρει να «σκαρφαλώσει» μερικές θέσεις στον πίνακα είναι αδύνατο, με αποτέλεσμα να παρουσιάζει έλλειψη κινήτρου (Λαμπρινού, 2015).

### **3.1.2 Τεχνικές παιχνιδιών (game-design techniques)**

Για να θεωρείται επιτυχημένο ένα παιχνιδοποιημένο σύστημα δεν αρκούν μόνο τα στοιχεία του παιχνιδιού (game elements). Πρέπει να ακολουθεί ένα συγκεκριμένο πλαίσιο σχεδίασης, δηλαδή συγκεκριμένες τεχνικές (game-design techniques), όπως ακριβώς συμβαίνει στα παιχνίδια. Η σχεδίαση ενός τέτοιου συστήματος ακολουθεί μία συγκεκριμένη στρατηγική, σχετικά με τον τρόπο που θα χρησιμοποιηθούν τα στοιχεία παιχνιδιού, προκειμένου η εμπειρία της παιχνιδοποίησης να επιφέρει τα επιθυμητά αποτελέσματα. Το πλαίσιο σχεδίασης που αναφέρεται παραπάνω είναι γνωστό ως ΜΔΑ (MDA), από τα αρχικά των λέξεων Μηχανισμοί (Mechanics), Δυναμικές (Dynamics) και Αισθητικά Στοιχεία (Aesthetics). Τα στοιχεία ενός παιχνιδιού και κατά συνέπεια ενός παιχνιδοποιημένου συστήματος είναι οι κανόνες, το σύστημα, ενώ η διασκέδαση αποτελεί την έξοδο που παράγεται (Κουφού, 2015).



*Εικονα 3-1. Στοιχεία Παιχνιδιού (Κανόνες-Σύστημα-Διασκέδαση)*

*Πηγή: Κουφού Δ. (2015)*

Αντίστοιχα όσον αφορά στο πλαίσιο σχεδίασης το σχήμα είναι το εξής:



*Εικονα 3-2. Πλαίσιο Σχεδίασης (Μηχανισμοί-Δυναμικές-Αισθητικά Στοιχεία)*

*Πηγή: Κουφού Δ. (2015)*

Οι όροι που απαρτίζουν το πλαίσιο σχεδίασης ΜΔΑ (MDA) αποσαφηνίζονται ακολούθως ως εξής (Κουφού, 2015):

**a) Μηχανισμοί:** Πρόκειται για βασικά δομικά στοιχεία, ο συνδυασμός των οποίων με διάφορους τρόπους, οδηγεί στη δημιουργία πολύπλοκων δομών. Οι μηχανισμοί ουσιαστικά είναι αρχές, οι οποίες μοιάζουν με αυτές που διέπουν το χώρο της Φυσικής. Οι δυναμικές υποστηρίζονται από τους μηχανισμούς.

**b) Δυναμικές:** Ο κάθε άνθρωπος είναι μοναδικός, με αποτέλεσμα τα κίνητρα του καθενός να είναι διαφορετικά. Αυτό οδηγεί στο συμπέρασμα ότι δεν υπάρχει ένας τύπος παίκτη-χρήστη. Συνεπώς απαιτείται διαφορετική προσέγγιση από την πλευρά των σχεδιαστών του παιχνιδοποιημένου συστήματος απέναντι σε κάθε τύπο προσωπικότητας. Ο ρόλος των δυναμικών έγκειται στη διατήρηση του ενδιαφέροντος του χρήστη, αλλά και στην σταδιακή αύξηση της δυσκολίας του παιχνιδιού.

**ς) Αισθητικά Στοιχεία:** Σε κάθε άνθρωπο δημιουργείται μία συναισθηματική κατάσταση όταν αλληλεπιδρά με το σύστημα. Τα αισθητικά στοιχεία αποτελούν μια συγκεκριμενοποίηση των όρων διασκέδαση και ψυχαγωγία. Οι εναλλακτικοί όροι μπορεί να είναι:

- Αίσθηση ( Το παιχνίδι παρουσιάζεται σαν ευχαρίστηση)
- Φαντασία (Το παιχνίδι με σκοπό να πείσει τον παίκτη)
- Αφήγηση (Το παιχνίδι ως ιστορία με πλοκή)
- Πρόκληση (Ο παίκτης πρέπει να ξεπεράσει εμπόδια)
- Συνεργασία (Το παιχνίδι έχει κοινωνική υπόσταση)
- Ανακάλυψη (Το παιχνίδι με στόχο την ανακάλυψη)
- Έκφραση (Το παιχνίδι ως εξερεύνηση του εαυτού)
- Υποβολή (Το παιχνίδι ως μέσο αναψυχής κατά τον ελεύθερο χρόνο)

Με βάση τα παραπάνω επιλέγονται οι αντίστοιχοι μηχανισμοί και δυναμικές, ώστε να επιτευχθεί ο στόχος, δηλαδή σωστή σχεδίαση του παιχνιδιοποιημένου συστήματος. Η κατανόηση των παιχνιδιών, ως δυναμικών συστημάτων και η μοναδικότητα κάθε κατηγορίας παικτών, βοηθά στην ανάπτυξη τεχνικών για σωστή προσέγγιση και σχεδίαση τέτοιων συστημάτων.

### **3.1.3 Περιβάλλον μη παιχνιδιού (non-game contexts)**

Η παιχνιδιοποίηση, όπως γίνεται αντιληπτό από τον ορισμό που αναφέρθηκε στην ενότητα 3.1, πραγματοποιείται σε περιβάλλον μη παιχνιδιού (non-game contexts). Οι Werbach & Hunter (2012) αναφέρουν ότι για το σωστό σχεδιασμό ενός παιχνιδιοποιημένου συστήματος, σημαντική προϋπόθεση αποτελεί η ενσωμάτωση των συστατικών των παιχνιδιών και η αποτελεσματική εφαρμογή τους στον πραγματικό κόσμο.

Η δομή των παιχνιδιοποιημένων συστημάτων δεν περιλαμβάνει το φανταστικό κόσμο που χαρακτηρίζει ένα παιχνίδι. Στα πλαίσια των επιχειρήσεων, ο σκοπός ενός τέτοιου συστήματος είναι πολυδιάστατος. Οι εταιρίες χρησιμοποιούν την πρακτική

αυτή προκειμένου να αυξήσουν την παραγωγικότητά τους, να αξιολογήσουν το προσωπικό τους, ενθαρρύνοντας παράλληλα την καινοτομία και τις σχέσεις μεταξύ του ανθρώπινου δυναμικού της εταιρίας.

Γίνεται αντιληπτό ότι σε ένα παιγνιδοποιημένο σύστημα επικρατούν στοιχεία ρεαλισμού και όχι φαντασίας, όπως συμβαίνει σε ένα παιχνίδι. Παρατηρείται όμως το παιγνιώδες στοιχείο, το οποίο μπορεί να συνυπάρξει με το σκοπό μιας επιχείρησης, αφού όμως χρησιμοποιηθούν κατάλληλα στοιχεία παιχνιδιού (game elements) και τεχνικές (game-design techniques) για τη διαμόρφωση ενός συστήματος παιγνιδοποίησης (Λαμπρινού, 2015). Επομένως, η ουσιαστική διαφορά της παιγνιδοποίησης από ένα παιχνίδι είναι ότι χρησιμοποιεί χαρακτηριστικά παιχνιδιών, χωρίς όμως να θεωρείται παιχνίδι.

### **3.2 Ιστορική εξέλιξη του Gamification**

Παρουσιάζεται το χρονολόγιο της εξέλιξης του gamification κατά Dale (2014):

#### ***1980***

Πραγματοποιείται η πρώτη εμφάνιση του όρου σε επιστημονικά άρθρα και βιβλία, καθώς αρχίζει να απασχολεί αρκετούς ερευνητές, αναφορικά όμως με το gamification στην εκπαίδευση.

#### ***2002/2003***

Ο Nick Pelling χρησιμοποιεί τον όρο gamification για να περιγράψει τον τρόπο που η δουλειά του ως μηχανικός λογισμικού μπορεί να γίνει περισσότερο διασκεδαστική. Ιδρύεται η Conudra, η οποία ήταν η πρώτη εταιρία που παρείχε υπηρεσίες προς άλλες επιχειρήσεις σχετικά με τον τρόπο που μπορούν να εφαρμόσουν το gamification στα προϊόντα τους.

**2005**

Δημιουργούνται τα πρώτα παιχνιδοποιημένα συστήματα από την αμερικάνικη εταιρία Bunchball. Συγκεκριμένα, δημιούργησε μία ολοκληρωμένη πλατφόρμα gamification για επιχειρήσεις, η οποία είχε στοιχεία όπως πόντους, εμβλήματα, αλλά και πίνακες κατάταξης.

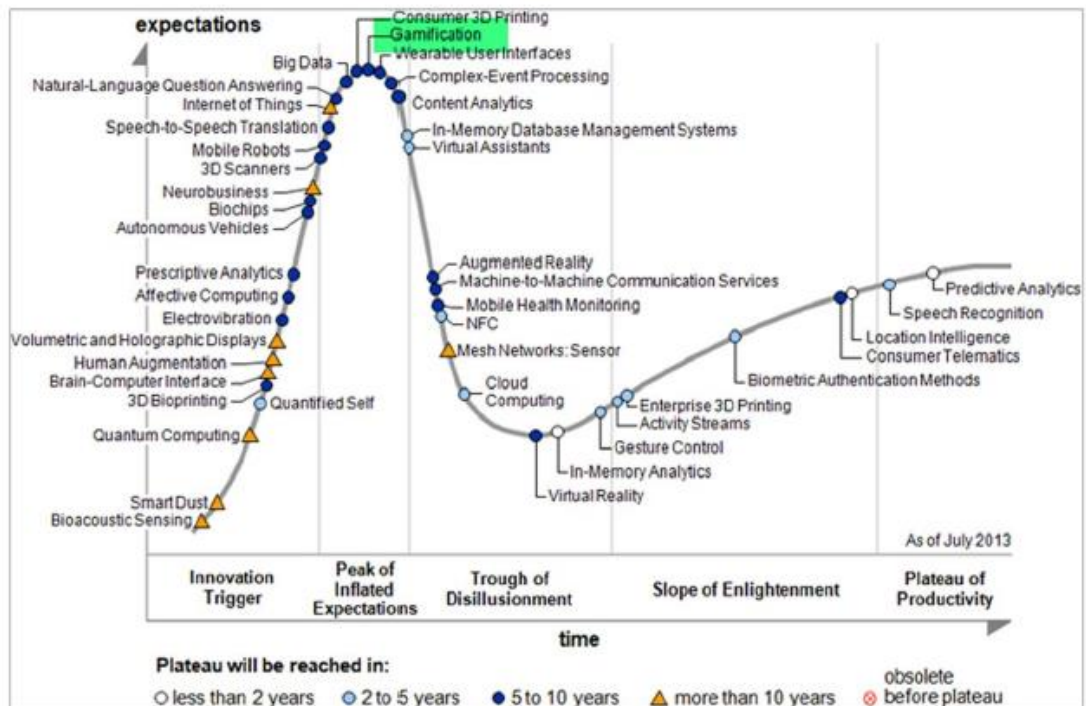
**2011**

Ο όρος gamification γίνεται ιδιαίτερα δημοφιλής λόγω της ευρείας διάδοσης του Internet. Το λεξικό Oxford αναδεικνύει τον όρο gamification ως λέξη της χρονιάς, ενώ την ίδια χρονιά τα έσοδα από τις εφαρμογές του gamification ανέρχονται σε 100 εκατομμύρια δολάρια παγκοσμίως.

**2014**

Τα έσοδα από τις διάφορες εφαρμογές του gamification προβλέπεται να φτάσουν τα 2.8 δισεκατομμύρια δολάρια μέχρι το 2016.

Η διαρκής αναγνωρισιμότητα του όρου gamification, από ολοένα και περισσότερους ανθρώπους, είναι συνέπεια της εξοικείωσής τους με τα βιντεοπαιχνίδια και τη ραγδαία αύξηση της τεχνολογίας. Η βιομηχανία του gamification γνωρίζει τεράστια ανάπτυξη και η αξία της αναμένεται στα 5.5 δισεκατομμύρια δολάρια μέχρι το 2018. Παρακάτω απεικονίζεται η εξέλιξη και η πρόοδος των νέων τεχνολογιών με τον λεγόμενο «Κύκλο του Gartner». Το gamification έχει πλέον πρακτική αξία για τις επιχειρήσεις, μέσα από τις διάφορες εφαρμογές του.



**Εικόνα 3-3. Κύκλος Gartner**

Πηγή: [www.gartner.com](http://www.gartner.com) [10/11/2018]

Ο Gartner το 2011 είχε προβλέψει ότι, μέχρι το 2014 πάνω από 1400 επιχειρήσεις παγκοσμίως θα χρησιμοποιούν κάποιου είδους παιχνιδιοποιημένου συστήματος για να αξιολογούν το ανθρώπινο δυναμικό τους. Μια ιδιαίτερα σημαντική πρόβλεψή του ήταν επίσης ότι μέχρι τα τέλη του 2014, το 80% των επιχειρήσεων που χρησιμοποιούν τέτοιου είδους συστήματα, δεν θα προσέγγιζαν τα επιθυμητά αποτελέσματα που στόχευαν, λόγω του κακού σχεδιασμού των συστημάτων αυτών (Κουφού, 2015).

### 3.3 Βιβλιογραφική επισκόπηση του Gamification στη Δ.Α.Δ

Τα τελευταία χρόνια ολοένα και περισσότερες εταιρίες χρησιμοποιούν υπολογιστικά παίγνια ή gamified systems στη διαδικασία πρόσληψης εργαζομένων. Παρόλο που ένα τέτοιο σύστημα χαρακτηρίζεται από πολλές δυνατότητες, ελάχιστα είναι γνωστά για την ψυχολογική επίδραση που αυτό επιφέρει στη συμπεριφορά του εκάστοτε υποψήφιου. Οι Chow & Chapman (2013) πραγματοποίησαν έρευνα, εξετάζοντας θεωρητικά και εμπειρικά ευρήματα στον τομέα της ψυχολογίας, με σκοπό να κατανοήσουν τον τρόπο με τον οποίο οι υποψήφιοι επηρεάζονται από το gamification.

Η κατανόηση των μηχανισμών και του τρόπου με τον οποίο εφαρμόζεται η ψυχολογία στα υπολογιστικά παίγνια είναι ιδιαίτερα σημαντική, διότι βοηθάει στο σχεδιασμό τέτοιων συστημάτων και επιφέρει μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα σε διαδικασίες όπως αυτή της πρόσληψης προσωπικού. Το εγχείρημα των προαναφερθέντων μελετητών έγκειται στην υιοθέτηση ορισμένων κλασικών θεωριών της ψυχολογίας, με σκοπό την κατανόηση για το πως ένα υπολογιστικό παίγνιο επιδρά σε ένα περιβάλλον μη παιχνιδιού, όπως είναι αυτό της πρόσληψης.

Η πρόσληψη προσωπικού θεωρείται μία διαδικασία κατά την οποία οι υποψήφιοι σχηματίζουν μία γενικότερη εντύπωση για την εταιρία στην οποία αιτούνται, για τη θέση εργασίας που τους ενδιαφέρει. Οι Chow & Chapman (2013) στην μελέτη τους εξετάζουν το ρόλο που διαδραματίζει το gamification στη συμπεριφορά των υποψηφίων εργαζόμενων, κατά τα διάφορα στάδια στη διαδικασία της πρόσληψης. Στα πρώτα στάδια της διαδικασίας έχει παρατηρηθεί πως οι υποψήφιοι δεν διαθέτουν αρκετές πληροφορίες για τη θέση που αιτούνται, με αποτέλεσμα να είναι λιγότερο διατεθειμένοι να αποδεχτούν προσφορές εργασίας που μπορεί να τους προταθούν. Ένας τρόπος για να αυξηθεί το ενδιαφέρον τους είναι μέσω της παροχής περισσότερων πληροφοριών. Αυτό επιτυγχάνεται μέσω της προσομοίωσης που προσφέρουν τα υπολογιστικά παίγνια. Ο σωστός σχεδιασμός τους και οι δυνατότητές τους αποτελούν ένα χρήσιμο εργαλείο για τις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς, με στόχο την προσέλκυση μεγάλου εύρους υποψηφίων. Η ιδέα αυτή συμβαδίζει με τη βέλτιστη πρακτική που ακολουθεί μια διαδικασία πρόσληψης προσωπικού. Προσέλκυση δηλαδή μεγάλου αριθμού αιτούντων, δίνει μεγαλύτερη ευελιξία σε μια εταιρία, προκειμένου να επιλέξει τους καταλληλότερους. Οι προαναφερθέντες ερευνητές καταλήγουν ότι το



gamification αποτελεί ένα περιβάλλον, μέσα στο οποίο διαδίδονται πληροφορίες για την εταιρία, με σκοπό την προσέλκυση μεγαλύτερου φάσματος υποψηφίων και τελικά την επιλογή των καταλληλότερων από την εκάστοτε εταιρία.

Ένα παράδειγμα που αξίζει να αναφερθεί, είναι αυτό της αλυσίδας ξενοδοχείων Marriott Hotels, η οποία κυκλοφόρησε μέσω του Facebook ένα υπολογιστικό παίγνιο με το όνομα MyMarriottHotel, το οποίο έδινε τη δυνατότητα στους παίκτες να διαδραματίσουν το ρόλο ενός μάνατζερ ξενοδοχείου. Ο σκοπός ήταν να προσελκύσει προσωπικό διαφορετικών εθνικοτήτων, παρέχοντάς τους αυτό το εργαλείο με σκοπό να κατανοήσουν τον τρόπο λειτουργίας της εταιρίας, αλλά και τις αρμοδιότητες του συγκεκριμένου πόστου Lopez (2011).

Οι Simpson & Jenkins (2015) πραγματοποίησαν έρευνα για τους τρόπους με τους οποίους μπορούν να εφαρμοστούν τα υπολογιστικά παίγνια στη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού. Η χρήση παιχνοδοποιημένων συστημάτων από τις επιχειρήσεις δεν έχει ως στόχο να δημιουργήσει μια μοναδική εμπειρία παιχνιδιού στους χρήστες. Αντίθετα, στοχεύει στο να ενθαρρύνει τους εργαζόμενους να πράττουν σύμφωνα με τους στόχους της εταιρίας, ενώ συγχρόνως γίνονται ολοένα και καλύτεροι σε αυτό που κάνουν. Η παιχνοδοποίηση λοιπόν, στον τομέα της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, αποτελεί μια διαδικασία με προσανατολισμό την ίδια την επιχείρηση, την προώθηση της δράσης της και την επίτευξη των στόχων της.

Υπάρχουν αρκετοί τρόποι με τους οποίους έννοιες παιχνιδιών μπορούν να χρησιμοποιηθούν στη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού:

**i) Προσέλκυση:** Οι εταιρίες αναζητούν δυναμικούς υποψήφιους με δημιουργική σκέψη και ισχυρή αντίληψη. Ωστόσο, λίγες είναι εκείνες οι οποίες έχουν σχεδιάσει σωστά τις διαδικασίες που απαιτούνται για την επιλογή των κατάλληλων υποψηφίων. Η παιχνοδοποίηση των διαδικασιών της πρόσληψης και επιλογής προσωπικού αποτελεί έναν τρόπο με τον οποίο οι μάνατζερ μπορούν να αναγνωρίσουν τον ιδανικό υποψήφιο.

ii) **Ένταξη**: Τα στοιχεία παιχνιδιών είναι πολύ αποτελεσματικά, υπό την έννοια ότι προσφέρουν καθοδήγηση και ανατροφοδότηση (feedback) στους εργαζόμενους σχετικά με το τι πρέπει να κάνουν. Η χρήση τέτοιων στοιχείων ενθαρρύνει τη μάθηση με σκοπό την ανάπτυξη ικανοτήτων. Η χρησιμοποίηση εννοιών παιχνιδιού, στη διαδικασία της ένταξης προσωπικού, βοηθά τους νέους εργαζόμενους να κατανοήσουν τον τρόπο λειτουργίας και τους στόχους της εταιρίας, με έναν ευχάριστο και διασκεδαστικό τρόπο.

iii) **Μάθηση & Ανάπτυξη**: Η χρήση των υπολογιστικών παιχνιδιών στη διαδικασία της μάθησης και της ανάπτυξης προσφέρει στον εργαζόμενο γνώσεις, με σκοπό να αναπτύξει τις ικανότητές του. Ο σωστός σχεδιασμός τους, επιτρέπει στους εργαζόμενους να αναπτύξουν τις δυνατότητές τους, αναλαμβάνοντας πρωτοβουλίες και παίρνοντας ριψοκίνδυνες αποφάσεις, μέσα σε ένα ασφαλές περιβάλλον όπως είναι αυτό του παιχνιδοποιημένου συστήματος.

iv) **Ενασχόληση**: Τα παιχνίδια δημιουργούν ένα συναισθηματικό πλαίσιο για τον παίκτη, το οποίο βασίζεται στη νοσταλγία, την περιέργεια, την οπτική εμφάνιση, αλλά και στο ενδιαφέρον που παρουσιάζει ο εργαζόμενος. Η αξιοποίηση αυτών των εννοιών μέσα στο περιβάλλον της εταιρίας ενισχύει την ενασχόληση των υπαλλήλων, προβάλλοντάς τους μια αίσθηση διασκέδασης, λόγω της φύσης του παιχνιδοποιημένου συστήματος.

v) **Διατήρηση Ενδιαφέροντος**: Η παιχνιδοποίηση βοηθάει στη διατήρηση του ενδιαφέροντος των εργαζομένων για μια δραστηριότητα, μέσω της ενθάρρυνσης που προσφέρει για ανάληψη πρωτοβουλίας. Μέσα στο περιβάλλον ενός παιχνιδοποιημένου συστήματος ο εργαζόμενος εκτελεί συνηθισμένες εργασίες με διαδραστικό τρόπο.

Ένα υπολογιστικό παίγνιο πρέπει να σχεδιάζεται σωστά, ανάλογα με τον σκοπό που εξυπηρετεί, αλλά και τις ανάγκες της εταιρίας. Οι Simpson & Jenkins (2015) αναφέρουν εννιά παράγοντες που πρέπει να λαμβάνονται σοβαρά υπόψη (**9P's of gamification**) στο σχεδιασμό ενός παιχνιδοποιημένου συστήματος:

- Σκοπός (Purpose)
- Προσωπικό Κίνητρο (Personal motivation)
- Επίδοση (Performance)
- Πρόοδος (Progression)
- Συμμετοχή (Participation)
- Συνεργασία (Partnership)
- Δυνατότητες (Potential)
- Παίκτες (Players)
- Πολιτική εταιρίας (Politics)

Ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζει η μελέτη των Armstrong, Collmus & Landers (2016) σχετικά με τις δυνατότητες των υπολογιστικών παιγνίων στη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού. Εξετάζονται τέσσερις τομείς που η χρήση παιχνιδοποιημένων συστημάτων έχει επιφέρει θετικά αποτελέσματα. Οι τομείς αυτοί είναι η πρόσληψη, η επιλογή, η εκπαίδευση και η διαχείριση της απόδοσης των εργαζομένων. Ως πρόσληψη ορίζεται η διαδικασία κατά την οποία οι υποψήφιοι υποβάλλουν αίτηση για μια θέση εργασίας και στη συνέχεια είτε επιλέγονται, είτε απορρίπτονται για τη συγκεκριμένη θέση. Στον τομέα της επιλογής οι εταιρίες παρέχουν ψυχολογικά τεστ για την αξιολόγηση των υποψηφίων, με σκοπό να χρησιμοποιήσουν τις βαθμολογίες τους και να προβλέψουν μελλοντικές αποδόσεις για μια θέση εργασίας. Η εκπαίδευση ορίζεται ως μια σειρά δραστηριοτήτων που οδηγεί τους εργαζόμενους στην απόκτηση γνώσεων και δεξιοτήτων σχετικών με μια άμεση ή μελλοντική εργασία. Η διαχείριση της απόδοσης είναι μια συνεχής διαδικασία μέτρησης των επιδόσεων των εργαζομένων. Ελέγχει δηλαδή αν ένας υπάλληλος συμβαδίζει με τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης. Παράλληλα αποτελεί κριτήριο για το αν ένας εργαζόμενος διατηρεί ένα συγκεκριμένο επίπεδο απόδοσης.

Τα υπολογιστικά παίγνια εφαρμόζονται αποτελεσματικά σε κάθε έναν από τους παραπάνω τέσσερις τομείς. Στα πλαίσια της διαδικασίας πρόσληψης, τα παιχνιδοποιημένα συστήματα απεικονίζουν διάφορες πτυχές της εταιρίας, με σκοπό να πείσουν τους υποψηφίους να υποβάλλουν αίτηση για μια θέση εργασίας ή να αποδεχθούν μια προσφορά εργασίας. Τα υπολογιστικά παίγνια στη διαδικασία της επιλογής χρησιμοποιούνται για να εντοπιστούν οι καλύτεροι υποψήφιοι για την

εργασία. Η παιχνιδοποιημένη εκπαίδευση παρέχει γνώσεις και δεξιότητες στους υποψήφιους, οι οποίες ευνοούν μακροπρόθεσμα τόσο τον ίδιο τον εργαζόμενο, όσο και την εταιρία. Η παιχνιδοποίηση μπορεί επίσης να εφαρμοστεί στην απόδοση της καθημερινής εργασίας, παρέχοντας κίνητρα στους εργαζόμενους να επιτύχουν υψηλότερους στόχους. Κίνητρα αποτελούν οι πίνακες κατάξης των επιδόσεων των εργαζομένων, καθώς και οι πόντοι που αποκτούν για τα επιτεύγματά τους μέσα στην εταιρία.

Οι Armstrong, Collmus & Landers (2016) πιστεύουν ότι το μέλλον των παιχνιδοποιημένων συστημάτων στη διαχείριση ανθρώπινων πόρων προβλέπεται φωτεινό και γεμάτο δυνατότητες. Ο ορισμός του παιχνιδιού, αλλά και της διασκέδασης αποτελούν πολύπλοκες έννοιες, οι οποίες συζητήθηκαν μεταξύ των μελετητών για αρκετές δεκαετίες. Ο σωστός συνδυασμός χαρακτηριστικών, όπως είναι τα στοιχεία παιχνιδιών, ο τύπος του παιχνιδιού, αλλά και οι διαφορετικοί τύποι παικτών, καθιστά ένα υπολογιστικό παίγνιο επιτυχημένο στη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού.

Η ηλεκτρονική πρόσληψη (e-recruitment) προσωπικού αποτελεί μια δυναμικά αναπτυσσόμενη μέθοδο, η οποία εφαρμόζεται είτε έναντι των παραδοσιακών διαδικασιών πρόσληψης, είτε σε συνδυασμό τους, από επιχειρήσεις και οργανισμούς. Οι εκτιμήσεις δείχνουν ότι η διάδοση της ηλεκτρονικής πρόσληψης και η χρήση της ως εργαλείο επιλογής προσωπικού εξαρτάται από τη χρήση και τη διάδοση του διαδικτύου στην εκάστοτε χώρα, την οικονομική κατάσταση, αλλά και την κουλτούρα που χαρακτηρίζει την κάθε μία εταιρία.

Ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζει η μελέτη του Wozniak (2015), που εξετάζει την χρήση των παιχνιδοποιημένων συστημάτων στη διαδικασία της ηλεκτρονικής πρόσληψης προσωπικού. Τα οφέλη από τη χρήση ηλεκτρονικών εργαλείων (e-tools) υψηλού επιπέδου είναι το χαμηλό κόστος, ευκολότερη και ταχύτερη πρόσβαση σε εφαρμογές, καθώς επίσης και προσέγγιση μεγάλου εύρους υποψήφιων. Τα παραπάνω επιτυγχάνονται στην περίπτωση που η εταιρία καταφέρνει να εξασφαλίσει μεγάλη κινητικότητα στον ιστότοπό της. Ένας οικονομικός τρόπος προσέλκυσης χρηστών είναι μέσω του gamification.

Όπως έχει αναφερθεί σε προηγούμενες παραγράφους της διπλωματικής εργασίας, αλλά και στη βιβλιογραφία, τα υπολογιστικά παίγνια συνδέονται με τη συλλογή πόντων, την απόκτηση εμβλημάτων για την ολοκλήρωση κάποιας αποστολής και την σύγκριση των επιτευγμάτων των χρηστών-παικτών μέσα από τους πίνακες κατάταξης. Στην περίπτωση των επιχειρήσεων, για να θεωρείται επιτυχημένο ένα υπολογιστικό παίγνιο πρέπει ο συνδυασμός των στοιχείων παιχνιδιών, που χρησιμοποιούνται, αλλά και ο σχεδιασμός του να συνάδουν με το σκοπό που εξυπηρετεί.

Στα πλαίσια της πρόσληψης προσωπικού δύναται να γίνει μία κατηγοριοποίηση των παιχνοδομημένων συστημάτων, ανάλογα με το περιεχόμενό τους. Για παράδειγμα, όταν το περιεχόμενο του παιχνιδιού απαιτεί από τον παίκτη να αναλάβει το ρόλο ενός εργαζόμενου μια εταιρίας, τότε η συμμετοχή στο εν λόγω παιχνίδι οδηγεί τον χρήστη να αναπτύξει γνώσεις σχετικά με το περιβάλλον της δουλειάς, δίνοντας μία ρεαλιστική ανάλυση της εργασίας. Ο παίκτης δηλαδή εκτελεί εργασίες, ανάλογες με εκείνες του πραγματικού κόσμου, αποκτώντας δεξιότητες και πληροφορίες για τη θέση εργασίας, ενώ παράλληλα επωφελείται και το ίδιο το τμήμα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, σχηματίζοντας μία πρώτη άποψη για το προφίλ του υποψήφιου εργαζόμενου.

Βέβαια, ένα σημαντικό στοιχείο που αναφέρει ο Wozniak (2015) είναι ότι η συμπεριφορά ενός παίκτη σε ένα υπολογιστικό παίγνιο δεν είναι απαραίτητα αντιπροσωπευτική του τρόπου με τον οποίο θα συμπεριφερόταν στην καθημερινή εργασιακή ζωή. Η δυναμική του κάθε παιχνιδιού είναι μοναδική και ο τρόπος με τον οποίο οι παίκτες εκτελούν το ρόλο τους στο παιχνίδι αποτελεί μία αδύναμη προσέγγιση του τρόπου με τον οποίο θα εκτελούσαν τους επαγγελματικούς τους ρόλους. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι στην καθημερινή εργασιακή ζωή τα κίνητρα για επαγγελματική εξέλιξη είναι υψηλότερα, σε σχέση με αυτά ενός παιχνιδιού, με αποτέλεσμα η απόδοση των χρηστών-παικτών να διαφοροποιείται μεταξύ φανταστικού και πραγματικού κόσμου.

### **3.4 Δυναμική των υπολογιστικών παιγνίων σε διεθνές επίπεδο**

Η χρήση παιχνιδοποιημένων συστημάτων ή υπολογιστικών παιγνίων δεν συναντάται μόνο στη βιβλιογραφία. Παρακάτω παρουσιάζεται ενδεικτικά ένα δείγμα εταιριών παγκοσμίου φήμης, οι οποίες χρησιμοποιούν παιχνιδοποιημένες εφαρμογές στον τομέα της διοίκησης ανθρώπινων πόρων.

#### **PwC Recruitment (Χρηματοοικονομική Εταιρία)**

Ένα από τα πιο σημαντικά παραδείγματα επιτυχούς εφαρμογής του gamification είναι αυτό της εταιρίας PwC (PrincewaterhouseCoopers). Η εταιρία χρησιμοποιεί ένα υπολογιστικό παίγνιο, το οποίο ονομάζεται Multipoly. Το περιβάλλον του παιχνιδοποιημένου αυτού συστήματος προσομοιώνει το περιβάλλον εργασίας της συγκεκριμένης εταιρίας. Ο σκοπός του παιγνίου είναι να ελέγξει το επίπεδο ετοιμότητας των υποψήφιων, προκειμένου να μπορέσουν να εργαστούν στην PwC. Ο περιφερειακός διευθυντής προσλήψεων της PwC Ουγγαρίας παρατήρησε ότι οι υποψήφιοι, οι οποίοι είχαν ασχοληθεί με το εν λόγω παίγνιο, παρουσίαζαν μεγαλύτερη ετοιμότητα στις συνεντεύξεις. Οι χρήστες-παίκτες μέσω της εμπειρίας τους με το Multipoly βίωσαν σε ρεαλιστικό επίπεδο την κουλτούρα και τις αρχές της εταιρίας. Από τότε που εγκαταστάθηκε το συγκεκριμένο παίγνιο, η εταιρία ανακοίνωσε αύξηση κατά 190% στο ποσοστό των υποψήφιων εργαζόμενων, με το 78% να αναφέρουν ότι θέλουν να μάθουν περισσότερα σχετικά με το πως είναι να δουλεύει κανείς στη συγκεκριμένη εταιρία.

#### **SAP SE (Εταιρία Λογισμικού)**

Το Sap Career City είναι μια παιχνιδοποιημένη εφαρμογή, η οποία επιτρέπει στους νεοπροσληφθέντες εργαζόμενους να πλοηγηθούν σε ένα παιχνίδι προσομείωσης. Σε αντίθεση με το Multipoly της PwC, το Sap Career City χρησιμοποιείται από νέους εργαζόμενους, με σκοπό να τους ενημέρωσει σχετικά με τις αρμοδιότητες και τις υποχρεώσεις της εκάστοτε θέσης εργασίας.

### **Novartis Group (Φαρμακευτική Εταιρία)**

Ο ελβετικός όμιλος φαρμακευτικών εταιριών Novartis έχει δρομολογήσει την δημιουργία παιχνιδοποιημένων συστημάτων και εφαρμογών με σκοπό να προσφέρει μεγαλύτερη εξοικείωση στο προσωπικό, σχετικά με τις αξίες της εταιρίας, να αναβαθμίσει τις μεθόδους μάθησης, καθώς επίσης και να προσφέρει περισσότερες πληροφορίες για τα προϊόντα της.

### **Xerox (Εταιρία τεχνολογίας)**

Η εταιρία Xerox χρησιμοποιεί μια εφαρμογή gamification, η οποία ονομάζεται Qstream, προκειμένου να αντικαταστήσει τα παραδοσιακά σεμινάρια κατάρτισης και επιμόρφωσης. Είναι γνωστό ότι τέτοιου είδους σεμινάρια απαιτούν τη φυσική παρουσία των εργαζομένων, σε ένα συγκεκριμένο μέρος, μια προκαθορισμένη ώρα. Με σκοπό την εξοικονόμηση χρόνου, η Xerox αντικατέστησε τα σεμινάρια με το υπολογιστικό παιχνίδι Qstream. Η παιχνιδοποιημένη αυτή εφαρμογή παρουσιάζει διάφορες ερωτήσεις και πληροφορίες, όπως ακριβώς ένα επιτραπέζιο παιχνίδι. Οι εργαζόμενοι απαντούν τις ερωτήσεις με βάση τις γνώσεις και τις εμπειρίες τους, αποκτώντας παράλληλα με διαδραστικό τρόπο περισσότερες πληροφορίες .

### **Συμπέρασμα**

Οι εταιρίες που αναφέρονται στη συγκεκριμένη ενότητα αποτελούν ένα μικρό δείγμα, στο οποίο τα συστήματα gamification έχουν πρακτική εφαρμογή. Συγκεκριμένα, τα υπολογιστικά παιχνίδια χρησιμοποιούνται κυρίως για προσέλκυση προσωπικού. Παρατηρείται ότι μπορούν να χρησιμοποιηθούν τόσο σε υποψήφιους εργαζόμενους, όσο και σε νεοπροσληφθέντες εργαζόμενους. Με τον τρόπο αυτό, οι εταιρίες προσομειώνουν την καθημερινή εργασιακή ζωή μέσω των παιχνιδοποιημένων εφαρμογών. Ως αποτέλεσμα, οι υποψήφιοι ή οι νεοπροσληφθέντες εργαζόμενοι γνωρίζουν καλύτερα το αντικείμενο της θέσης εργασίας και παρουσιάζουν μεγαλύτερη ετοιμότητα. Μια ακόμη πρακτική αξία της χρήσης των υπολογιστικών παιχνιδιών είναι αυτή της εξοικείωσης των στελεχών με τις αξίες και την κουλτούρα της εταιρίας. Οι εργαζόμενοι ενημερώνονται σχετικά με τον τρόπο λειτουργίας της και εξοικειώνονται περισσότερο με τον προσανατολισμό της. Επιπλέον, οι σύγχρονες εταιρίες τείνουν να

χρησιμοποιούν παιχνιδοποιημένα συστήματα για λόγους εκπαίδευσης. Η παραδοσιακή μορφή των σεμιναρίων εκπαίδευσης και κατάρτισης αντικαθίσταται από παιχνιδοποιημένες εφαρμογές, οι οποίες προσφέρουν καλύτερο αποτέλεσμα, λόγω του διαδραστικού τρόπου εκμάθησης.

Σε συνδυασμό με την παράγραφο 3.3, όπου πραγματοποιείται βιβλιογραφική επισκόπηση του gamification στη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, παρατηρείται ότι οι δραστηριότητες στις οποίες τα υπολογιστικά παίγνια έχουν μεγαλύτερη χρηστική αξία είναι οι εξής: i) εκπαίδευση προσωπικού, ii) προσέλκυση προσωπικού και iii) επιλογή προσωπικού. Κατά τη διαδικασία της προσέλκυσης προσωπικού, οι υποψήφιοι λαμβάνουν περισσότερες πληροφορίες για τη θέση εργασίας που τους ενδιαφέρει και εξοικειώνονται περαιτέρω με τις απαιτήσεις και τους στόχους της θέσης. Στα πλαίσια της επιλογής προσωπικού εντοπίζονται οι κατάλληλοι υποψήφιοι, αφού μέσω των υπολογιστικών παιγνίων εξετάζονται οι δεξιότητες τους (λήψη αποφάσεων, προσαρμοστικότητα, ευελιξία). Ακόμη, η παιχνιδοποιημένη εκπαίδευση παρέχει γνώσεις στους εργαζόμενους, οι οποίες ευνοούν τόσο τους ίδιους, όσο και τις ανάγκες της εταιρίας μακροπρόθεσμα.



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

### ΕΜΠΕΙΡΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ

#### 4.1 Σκοπός Έρευνας

Ο κύριος σκοπός της έρευνας είναι η διερεύνηση των γνώσεων και εμπειριών των στελεχών ελληνικών επιχειρήσεων, που ασχολούνται με τη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, όσον αφορά στη χρήση του gamification ή των υπολογιστικών παιχνιδιών, ως εργαλεία επιλογής, προσέλκυσης και αξιολόγησης προσωπικού. Τα ερευνητικά ερωτήματα που προέκυψαν μετά την βιβλιογραφική επισκόπηση του θέματος είναι τα εξής:

Οι ελληνικές επιχειρήσεις ή παραρτήματα εταιριών παγκοσμίου φήμης που δραστηριοποιούνται στον ελλαδικό χώρο, χρησιμοποιούν παιχνιδοποιημένα συστήματα;

Οι άνθρωποι που ασχολούνται με τη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού γνωρίζουν τι είναι τα παιχνιδοποιημένα συστήματα;

Τα υπολογιστικά παίγνια μπορούν να αντικαταστήσουν ολοκληρωτικά τις παραδοσιακές πρακτικές της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού;

Υπάρχει προοπτική από τις ελληνικές επιχειρήσεις να χρησιμοποιήσουν δικά τους συστήματα gamification στο μέλλον;

#### 4.2 Μεθοδολογία έρευνας

Για τη διερεύνηση και κατανόηση του θέματος, σχετικά με το ρόλο των υπολογιστικών παιχνιδιών ή gamification systems στη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, χρησιμοποιήθηκε η μέθοδος των συνεντεύξεων. Η συνέντευξη θεωρείται ένα σημαντικό εργαλείο για την άντληση πληροφοριών και ποιοτικού υλικού. Ο ερωτώμενος, μέσω της συνέντευξης, διατυπώνει ελεύθερα τις απόψεις του και αναπτύσσει τις σκέψεις του. Ως αποτέλεσμα, ο ερευνητής ή συνεντεύκτης συλλέγει

πληροφορίες για το θέμα του ενδιαφέροντός του, μέσω της αναπαράστασης των προσωπικών βιωμάτων, εμπειριών και σκέψεων των συνεντευξιαζόμενων.

Η συνέντευξη διακρίνεται σε τρία διαφορετικά είδη, ανάλογα με τον τρόπο που διεξάγεται:

1. Δομημένη συνέντευξη
2. Ημι-δομημένη συνέντευξη
3. Μη δομημένη συνέντευξη

Το σύνολο των ερωτήσεων στην δομημένη συνέντευξη είναι καθορισμένο, ενώ η σειρά και ο τρόπος που υποβάλλονται στους ερωτώμενους είναι συγκεκριμένος. Στην ημι-δομημένη συνέντευξη ο ερευνητής χαρακτηρίζεται από μεγαλύτερη ευελιξία, καθώς δύναται να υποβάλει τις ερωτήσεις με διαφορετική σειρά σε κάθε συνεντευξιαζόμενο. Ακόμη, διαθέτει την επιλογή να τροποποιεί το περιεχόμενο τους ανάλογα με τον ερωτώμενο, αλλά και να αφαιρεί ή αντίστοιχα να προσθέτει ερωτήσεις. Αντίθετα, η μη δομημένη συνέντευξη δεν περιλαμβάνει ένα προκαθορισμένο πλήθος ερωτήσεων, αλλά βασίζεται στον τρόπο με τον οποίο αλληλεπιδρούν ο συνεντεύκτης με τον ερωτώμενο για το θέμα που συζητούν (Ιωσιφίδης, 2003).

Το μεθοδολογικό εργαλείο που χρησιμοποιήθηκε για την διεξαγωγή της έρευνας ήταν η ημι-δομημένη συνέντευξη, διότι παρείχε την απαραίτητη ευελιξία, όσον αφορά στο πλήθος και το περιεχόμενο των ερωτήσεων, τα οποία προσαρμόστηκαν κατά τη διάρκεια των συνεντεύξεων, ανάλογα με το περιεχόμενο και τη ροή της συζήτησης.

Στα πλαίσια της παρούσας διπλωματικής εργασίας πραγματοποιήθηκαν πέντε συνεντεύξεις με στελέχη επιχειρήσεων, που ασχολούνται με τη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού. Οι τέσσερις συνεντεύξεις πραγματοποιήθηκαν τηλεφωνικά και ηχογραφήθηκαν (βλ. Παράρτημα απομαγνητοφωνημένων συνεντεύξεων), ενώ μία διεξήχθη στον εργασιακό χώρο του συνεντευξιαζόμενου με τη χρήση συσκευής καταγραφής ήχου. Για τη διασφάλιση των προσωπικών δεδομένων των ερωτώμενων, τα πραγματικά ονόματα έχουν αντικατασταθεί από ψευδώνυμα. Στον παρακάτω πίνακα

παρουσιάζονται τα ψευδώνυμα των ατόμων που παραχώρησαν τις συνεντεύξεις, συνοδευόμενα από το είδος της επιχείρησης στην οποία εργάζονται.

Ψευδώνυμο Συμμετέχοντα	Είδος Επιχείρησης
Γιάννης Κ.	Πετρελαϊκή Εταιρία
Δήμητρα Ε.	Εταιρία Κατασκευή Υποδημάτων
Παύλος Σ.	Κατασκευαστική Εταιρία
Μαρία Γ.	Εταιρία Προϊόντων Ομορφιάς
Πηνελόπη Τ.	Ασφαλιστική Εταιρία

**Πίνακας 4-1.** Ψευδώνυμα ερωτώμενων και είδος επιχείρησης που εργάζονται

Προκειμένου να θεωρηθεί ολοκληρωμένη η έρευνα, κρίθηκε σκόπιμη η συγκέντρωση των δημογραφικών χαρακτηριστικών του δείγματος. Πιο συγκεκριμένα, τα δημογραφικά στοιχεία που συγκεντρώθηκαν ήταν τα εξής:

- Φύλο
- Ηλικία
- Επίπεδο εκπαίδευσης
- Είδος Επιχείρησης

Από τους πέντε ερωτώμενους που συμμετείχαν στις συνεντεύξεις, οι 2 ήταν άνδρες και οι 3 γυναίκες.

Η ομάδα ηλικιών στην οποία ανήκουν και οι 5 συνεντευξιαζόμενοι είναι μεταξύ 35-54.

Αναφορικά με το επίπεδο εκπαίδευσης, οι 4 από τους 5 είναι κάτοχοι μεταπτυχιακών διπλωμάτων, ενώ ο 1 από τους 5 είναι απόφοιτος ΑΕΙ/ΤΕΙ.

Οι επιχειρήσεις στις οποίες απασχολούνται οι 4 από τους 5 συνεντευξιαζόμενους ανήκουν στην κατηγορία «μεγάλη επιχείρηση», ενώ η 1 από τις 5 εταιρίες ανήκει στην κατηγορία «μεσαία επιχείρηση».

### 4.3 Παρουσίαση των ευρημάτων της έρευνας

Στην παράγραφο 4.2 αναφέρθηκε ότι οι συνεντευξιαζόμενοι προέρχονται από εταιρίες, οι οποίες δραστηριοποιούνται σε διαφορετικό χώρο η κάθε μία. Για το λόγο αυτό, κρίνεται σκόπιμο η ανάλυση των ευρημάτων της έρευνας να γίνει με τη μορφή των περιπτώσιολογικών μελετών ή **case studies**.

#### 4.3.1 Περιπτώσιολογική Μελέτη I (Πετρελαϊκή Εταιρία)

Για να την ομαλή διεξαγωγή της συνέντευξης κρίνεται σκόπιμο να ερωτηθεί αρχικά ο συνεντευξιαζόμενος, ο οποίος εργάζεται ως HR recruiter, για το αν γνωρίζει τα παιχνιδοποιημένα συστήματα ή υπολογιστικά παίγνια και κατά πόσο χρησιμοποιούνται στην εταιρία που εργάζεται.

Ο κος Γιάννης Κ. αναφέρει: *«Γνωρίζω τι είναι τα παιχνιδοποιημένα συστήματα...Η εταιρία έχει εξετάσει την πιθανότητα να ενσωματώσει gamification εφαρμογές στο κομμάτι της ναυτιλίας, αλλά στην πορεία απορρίφθηκε η ιδέα»*. Από τη στιγμή που ο ερωτώμενος γνωρίζει τι είναι τα παιχνιδοποιημένα συστήματα, έχει ιδιαίτερο ενδιαφέρον να εξεταστεί η πιθανότητα χρήσης τους για προσέλκυση και επιλογή προσωπικού. *«κος Γιάννης Κ: Ναι...λειτουργεί ως συμπληρωματικό εργαλείο της συνέντευξης...δηλαδή αν θέλουμε να μετρήσουμε κάποιες συγκεκριμένες δεξιότητες, όπως είναι η αναλυτική σκέψη, το decision making κλπ. σε επίπεδο junior θέσεων θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί ένα τέτοιο σύστημα, όμως επειδή θεωρείται πάρα πολύ προοδευτικό, έχουν προκριθεί έναντι αυτού τελείως παραδοσιακά συστήματα μέτρησης δεξιοτήτων, τα οποία συνήθως είναι αριθμητικού λογισμού»*.

Στη συνέχεια ζητήθηκε από τον ερωτώμενο να κάνει μία εκτίμηση για την πιθανότητα ενσωμάτωσης ενός gamification συστήματος στην εταιρία που εργάζεται, τα επόμενα 8 χρόνια. *«κος Γιάννης Κ: Το θεωρώ απίθανο...Επειδή θεωρείται game, ή μάλλον προσομειώνει ένα παιχνίδι η διοίκηση δεν το λαμβάνει σοβαρά υπόψιν. Παρόλο που για μένα είναι ένας πολύ έξυπνος τρόπος να μετρήσει κανείς συγκεκριμένες δεξιότητες...Οι εταιρίες που ενδέχεται να ενσωματώσουν ένα τέτοιο σύστημα είναι παγκόσμιου βεληνεκούς...Δυστυχώς στην Ελλάδα είμαστε σχεδόν 20 χρόνια πίσω, σε σχέση με το*

εξωτερικό και τα συστήματα που χρησιμοποιούμε στην επιλογή προσωπικού είναι πολύ παραδοσιακά...Σε 8 χρόνια και μετά, που στην Ευρώπη και στην Αμερική θα θεωρείται *must*, τότε ίσως ξεκινήσουν οι ελληνικές επιχειρήσεις να το εισάγουν στις πρακτικές προσέλκυσης και επιλογής προσωπικού, ενώ κάτι τέτοιο αναμένεται να γίνει από μεγάλες εταιρίες σε μέγεθος και όχι μικρές».

Στο σημείο αυτό γίνεται αναφορά από τον συνεντευκτή στο παράδειγμα του Gartner (2011) (βλ. παρ. 3.2), ο οποίος είχε προβλέψει ότι μέχρι το 2014 το 70% των εταιριών παγκόσμιου βεληνεκούς θα χρησιμοποιούσαν συστήματα *gamification*, αλλά η πιθανότητα αποτυχίας τους θεωρείται ιδιαίτερα αυξημένη, λόγω του κακού σχεδιασμού τους. Επομένως, ένας σημαντικός παράγοντας που αποτρέπει κάποιον HR manager από το να χρησιμοποιήσει ένα τέτοιο σύστημα, είναι η έλλειψη εμπιστοσύνης ως προς την αξιοπιστία των αποτελεσμάτων του συστήματος.

Με βάση το παράδειγμα του Gartner, ο συνεντευξιαζόμενος αναφέρει: «*Το σύστημα που έτρεξα προσωπικά εγώ ζητούσε από το χρήστη να επιλέξει μεταξύ της βέλτιστης και της χειρίστης, από ένα πλήθος 5 επιλογών, σε ένα δοθέν φανταστικό σενάριο. Θα ήθελα το υπολογιστικό παίγνιο να αφήνει τη φαντασία ελεύθερη να δράσει, χωρίς προεπιλογές, ώστε να μετράται σωστά το decision making του υποψήφιου, αν είναι υψηλό ή χαμηλό, η αποφασιστικότητα του και η προσαρμοστικότητα του στις δύσκολες καταστάσεις*».

Στο τέλος της συνέντευξης ο κος Γιάννης Κ. αναφέρει ορισμένα προσωπικά βιώματα από το χώρο της δουλειάς του, σε σχέση με το *gamification*: «*Έκανα εισήγηση στη διοίκηση για τη χρήση ενός συστήματος gamification, αλλά απορρίφθηκε...Ο λόγος ήταν ότι το ΔΣ πίστευε ότι δεν θα έχει απήχηση σε senior στελέχη, δηλαδή αν πάω να προσεγγίσω ένα στέλεχος με αυτόν τον τρόπο, το στέλεχος θα εμφανίσει αρνητική στάση...Η απάντηση της διοίκησης ήταν ότι στην Ελλάδα της κρίσης, με την ανεργία να φτάνει το 25% προσελκύουμε προσωπικό και με μια αγγελία, αντί για gamified εφαρμογές που συνήθως έχουν το δεκαπλάσιο κόστος* ».

## **Συμπεράσματα περιπτώσιολογικής μελέτης I**

Από τις απαντήσεις του ερωτώμενου στις ερωτήσεις που τέθηκαν, εξάγονται ορισμένα συμπεράσματα τα οποία αξίζει να αναφερθούν. Ο ίδιος, ως HR recruiter, γνωρίζει τι είναι τα παιχνιδοποιημένα συστήματα και εμφανίζει θετική στάση στο ενδεχόμενο ενσωμάτωσής τους στην εταιρία που εργάζεται. Θεωρεί ότι η δεδομένη οικονομική κατάσταση στην Ελλάδα λειτουργεί αποτρεπτικά, διότι οι εταιρίες δεν διαθέτουν τους απαραίτητους οικονομικούς πόρους για έρευνα και ανάπτυξη τέτοιων συστημάτων, με αποτέλεσμα να εμπιστεύονται τις παραδοσιακές πρακτικές στην προσέλκυση και επιλογή προσωπικού. Ακόμη, επιβεβαιώνει την πεποίθηση ότι η επιτυχία των υπολογιστικών παιγνίων έγκειται στον σωστό σχεδιασμό τους, με γνώμονα τις ανάγκες της εταιρίας.

### **4.3.2 Περιπτώσιολογική Μελέτη II (Εταιρία Κατασκευής Υποδημάτων)**

Η συγκεκριμένη περίπτωση παρουσιάζει αυξημένο ενδιαφέρον, διότι η συνεντευξιαζόμενη, η οποία εργάζεται ως Retail Manager σε εταιρία κατασκευής υποδημάτων, δεν γνωρίζει τι είναι τα παιχνιδοποιημένα συστήματα. Για το λόγο αυτό ο συνεντευκτής χρησιμοποιεί 2 απλά παραδείγματα υπολογιστικών παιγνίων και 1 υποθετικό παράδειγμα δικής του επινόησης, σχετικά με τη χρήση gamification στο χώρο της κατασκευής υποδημάτων.

Το πρώτο παράδειγμα αφορά γνωστή αλυσίδα καταστημάτων που παρασκευάζει πίτσα και δραστηριοποιείται σε παγκόσμιο επίπεδο. Στα πλαίσια του marketing κατασκεύασε ένα σύστημα gamification, το οποίο έδινε στο χρήστη τη δυνατότητα να δημιουργήσει μία online ψηφιακή πίτσα. Στη συνέχεια προωθούσε την πίτσα στο site και ανάλογα με τις πωλήσεις παρείχε επιβραβεύσεις και πόντους στο δημιουργό της (βασική λειτουργία παιχνιδοποιημένων συστημάτων). Το δεύτερο παράδειγμα που χρησιμοποιεί ο συνεντευκτής για την πλήρη αποσαφήνιση του όρου, αφορά στο παράδειγμα της ενότητας 3.3 και συγκεκριμένα της εταιρίας Marriott Hotel με τίτλο “MyMarriottHotel”, το οποίο έδινε τη δυνατότητα στους παίκτες να διαδραματίσουν το ρόλο ενός μάνατζερ ξενοδοχείου. Ο σκοπός ήταν να προσελκύσει προσωπικό διαφορετικών εθνικοτήτων, παρέχοντας τους αυτό το εργαλείο με σκοπό να

κατανοήσουν τον τρόπο λειτουργίας της εταιρίας, αλλά και τις αρμοδιότητες του συγκεκριμένου πόστου. Τέλος, προκειμένου η ερωτώμενη να κατανοήσει επαρκώς την έννοια του gamification, ο συνέντευκτης προτείνει το δικό του σύστημα, στο οποίο οι υποψήφιοι πωλητές για ένα κατάστημα υποδημάτων της εταιρίας θα πρέπει να συνδυάσουν παπούτσια με ρούχα. Ο σκοπός είναι να διαπιστώσει η εταιρία, αν ο υποψήφιος εργαζόμενος συμφωνεί με τη δική της αισθητική κουλτούρα.

Με βάση την παραπάνω ανάλυση, η συνεντευξιαζόμενη καλείται να διατυπώσει τις απόψεις της, για το αν θα χρησιμοποιούσε ένα σύστημα gamification και για ποιους λόγους. Συγκεκριμένα, η κα Δήμητρα Ε. αναφέρει: *«Φυσικά, ουσιαστικά θέλουμε να δούμε χαρακτήρες. Σε μία συνέντευξη παίρνουμε το 10% που μπορούμε από τον υποψήφιο, κάνοντάς του ερωτήσεις. Ο υποψήφιος έχει προετοιμαστεί, μας δίνει κάποιες απαντήσεις, οι οποίες μπορεί ενδεχομένως να μην είναι αληθείς...δεν νομίζω ότι καταλαβαίνεις σε βάθος το χαρακτήρα του και πως θα ταίριαζε σε ένα μαγαζί ή στην δουλειά γενικότερα. Νομίζω ότι μέσα από μια τέτοια εμπειρία, ενός συστήματος gamification, μπορείς να καταλάβεις πολλά περισσότερα στοιχεία για τον υποψήφιο».*

Η συνεντευξιαζόμενη εμφανίζει θετική στάση στη χρήση ενός gamification συστήματος. Ιδιαίτερης σημασίας είναι η γνώμη της ερωτώμενης, για το αν τα υπολογιστικά παίγνια θεωρούνται ένα αρχικό στάδιο για να ξεχωρίσει κανείς τους κατάλληλους υποψήφιους. *«Οπωσδήποτε, βέβαια κάποιος μπορεί να είναι έμπειρος πωλητής με αρκετά χρόνια προϋπηρεσία, αλλά όταν τον βάλεις να τρέξει ένα gamification σύστημα μπορεί να μην τα πάει καλά... Αντίθετα, ένας πωλητής με ελάχιστη εργασιακή εμπειρία μπορεί να πάει εξαιρετικά καλά εκεί και μετά στην πράξη να μην φανεί κάτι τέτοιο»*

Με βάση την άποψη της κας Δήμητρας Ε., ο συνεντευκτής συμπληρώνει ότι τα κίνητρα ενός εργαζόμενου στην πραγματική εργασιακή ζωή είναι τελείως διαφορετικά σε σχέση με το φανταστικό κόσμο του παιγνίου. Επομένως, η απόδοση του στην παιχνιδιοποιημένη εφαρμογή ενδέχεται να είναι εξαιρετική, αλλά στην πράξη να μην επιβεβαιώνεται κάτι τέτοιο ή το αντίθετο.

Σε σχέση με τον παράγοντα εμπιστοσύνης και αξιοπιστίας ενός gamification συστήματος, η ερωτώμενη αναφέρει: *«Όχι, δεν θα εμπιστευόμουν εξ' ολοκλήρου ένα τέτοιο σύστημα...Δεν μπορούμε να εμπιστευτούμε μόνο αυτό ότι θα μας δώσει το ναι ή το όχι σχετικά με την καταλληλότητα του υποψήφιου».*

Παγκοσμίου φήμης εταιρίες επενδύουν σε τέτοια συστήματα, στα πλαίσια ενίσχυσης του recruitment process. Η άποψη της συνεντευξιζόμενης για το αν αξίζει μια εταιρία να επενδύσει σε gamification συστήματα είναι η εξής: *«Αν δείξει ο χρόνος ότι βοηθάει στην επιλογή κατάλληλων υποψήφιων νομίζω πως αξίζει τον κόπο να επενδύσει μια εταιρία...Μόνο πολύ μεγάλες εταιρίες που δεν έχουν οικονομικά προβλήματα θα επενδύσουν σε κάτι τέτοιο...Ακούγεται ωραίο σαν εφαρμογή, απλά υπάρχει έλλειψη σε αποδεικτικά στοιχεία».*

Όπως και στην περιπτωσιολογική μελέτη I, έτσι και εδώ, ζητήθηκε από την ερωτώμενη να δώσει την προσωπική της εκτίμηση για τον εάν πρόκειται η εταιρία στην οποία εργάζεται να χρησιμοποιήσει παιχνιδοποιημένα συστήματα τα επόμενα 8 χρόνια. Η απάντηση που δόθηκε ήταν η εξής: *«Εξαρτάται αν θα το έχουν χρησιμοποιήσει μέχρι τότε και άλλες εταιρίες. Πρέπει να δούμε το ποσοστό επιτυχίας του για να ακολουθήσουμε και εμείς».*

### **Συμπεράσματα περιπτωσιολογικής μελέτης II**

Η συνεντευξιζόμενη παρόλο που δεν γνώριζε τα παιχνιδοποιημένα συστήματα, μετά το πέρας της συνέντευξης εμφανίζει θετική στάση στη χρήση τους ως εργαλεία προσέλκυσης και επιλογής προσωπικού. Αναφέρει ότι είναι ένα πρώτο στάδιο να ξεχωρίσει κανείς τους κατάλληλους υποψήφιους, αλλά σε καμία περίπτωση δεν θα εμπιστευόταν αποκλειστικά ένα τέτοιο σύστημα. Ακόμη, η ίδια υποστηρίζει ότι για να ενσωματωθεί ένα τέτοιο σύστημα στην εταιρία που εργάζεται, θα πρέπει πρώτα να επιβεβαιωθούν τα ποσοστά επιτυχίας του από άλλες εταιρίες.



#### 4.3.3 Περιπτωσιολογική Μελέτη ΙΙΙ (Κατασκευαστική Εταιρία)

Το πρώτο ερώτημα και σε αυτή την περίπτωση που εξετάζεται είναι αν ο συνεντευξιαζόμενος γνωρίζει τι είναι τα παιχνιδοποιημένα συστήματα και αν χρησιμοποιούνται στην εταιρία που εργάζεται. Ο κος Παύλος Σ. αναφέρει: *«Προσωπικά γνωρίζω τι είναι τα παιχνιδοποιημένα συστήματα, αν και στην εταιρία που εργάζομαι δεν χρησιμοποιούνται. Πιστεύω ότι τεχνολογικά είναι ο 21<sup>ος</sup> αιώνας και εμείς βρισκόμαστε στα τέλη του 19<sup>ου</sup>».*

Ο συνεντευξιαζόμενος γνωρίζει για τα υπολογιστικά παίγνια, επομένως κρίνεται σκόπιμο να ερωτηθεί αν θα τα χρησιμοποιούσε στην εταιρία που εργάζεται. Ο ίδιος λέει χαρακτηριστικά: *«Όχι, διότι η φύση της δουλειάς είναι τέτοια που βρίσκουμε ελάχιστους υποψήφιους για μια θέση εργασίας... Τα περισσότερα έργα βρίσκονται εκτός Ελλάδας και συγκεκριμένα στην έρημο... Το βασικό μας πρόβλημα είναι ότι πηγαίνουν και στη συνέχεια εγκαταλείπουν λόγω των δύσκολων συνθηκών της εργασίας».*

Ο συνεντευκτής θεώρησε σκόπιμο να ρωτήσει τον ερωτώμενο για το λόγο που συμβαίνει το φαινόμενο αυτό. Ο κος Παύλος Σ. αναφέρει: *«Είμαστε μια κατασκευαστική εταιρία, η οποία ασχολείται με έργα εντός, αλλά κυρίως εκτός Ελλάδας».*

Ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζει η άποψη του συνεντευξιαζόμενου, για το αν θα χρησιμοποιούσε ένα σύστημα gamification, με σκοπό να εξετάσει συγκεκριμένα χαρακτηριστικά ενός υποψήφιου, όπως είναι το decision making, το creative thinking και το flexibility. Η απάντηση που δόθηκε ήταν η ακόλουθη: *«Μέχρι τώρα η άποψη είναι όχι, διότι στις μεν υψηλά ιστάμενες θέσεις δεν θα το χρησιμοποιούσαμε, γιατί οι μεγάλοι σε ηλικία δεν είναι γνώστες τέτοιων συστημάτων, οπότε θα τους δυσκόλευε κάτι τέτοιο. Στις δε μικρές ηλικίες, αν τελικά βρούμε κάποιον υποψήφιο και είναι διαθέσιμος να ταξιδέψει μακριά λόγω της δουλειάς, τον προσλαμβάνουμε και βλέπουμε στην πράξη τις δυνατότητές του».*

Σε αυτή την περιπτώσιολογική μελέτη που εξετάζεται, όπως και στις προηγούμενες, αξίζει να αναφερθεί η γνώμη του ερωτώμενου σχετικά με την εμπιστοσύνη που θα έδειχνε αποκλειστικά σε ένα gamification σύστημα έναντι των παραδοσιακών πρακτικών που χρησιμοποιούνται στη διοίκηση ανθρώπινων πόρων. Μας αναφέρει: *«Όχι, η χρήση τέτοιων συστημάτων είναι αδύνατη λόγω της φύσης της εταιρίας. Εμείς θέλουμε να δούμε ουσιαστικά είτε τα financial skills του, είτε τα technical skills του τα πραγματικά...Δηλαδή εγώ θα τον βάλω να μου φτιάξει και να μου επιλύσει ένα χρηματοοικονομικό μοντέλο ή να μου φτιάξει μια παρουσίαση ή να μου κρίνει μια τεχνοοικονομική σύμβαση και όχι να ασχοληθεί με gamified συστήματα και εφαρμογές. Αντίστοιχα στο κατασκευαστικό κομμάτι, ο υποψήφιος θα πρέπει να μπορεί να επιλύσει τη στατικότητα μιας κατασκευής, είτε να την αυξήσει, είτε να τη βελτιώσει».*

Η εκτίμηση που ζητήθηκε από τον συνεντευξιζόμενο, για το αν υπάρχει πιθανότητα ενσωμάτωσης ενός gamification συστήματος τα επόμενα 8 χρόνια είναι η εξής: *«Αυτά τα βλέπουμε από την κλειδαρότρυπα και οι πιθανότητες να εφαρμόσουμε τέτοια συστήματα είναι ελάχιστες. Ειδικά σε εμάς, που είμαστε μία παραδοσιακή παλιά κατασκευαστική εταιρία, ένα gamification σύστημα δεν ταιριάζει. Εμείς εξετάζουμε τον υποψήφιο με συνέντευξη, ψυχομετρικά τεστ, αλλά και τις γνώσεις του σε πολύ συγκεκριμένα πράγματα».*

### **Συμπεράσματα περιπτώσιολογικής μελέτης III**

Ο συνεντευξιζόμενος γνώριζε τη λειτουργία των παιχνιδοποιημένων συστημάτων. Στην περίπτωση όμως της κατασκευαστικής εταιρίας, ο ίδιος υποστηρίζει ότι η χρήση τους δεν ενδείκνυται, διότι τους ενδιαφέρει να εξετάσουν πολύ συγκεκριμένα skills στη διαδικασία της πρόσληψης. Η εξεύρεση υποψήφιων στην εταιρία του θεωρείται δύσκολη, λόγω των απαιτητικών συνθηκών της εργασίας. Για το λόγο αυτό, όταν βρεθεί ο κατάλληλος υποψήφιος αξιολογείται στην πράξη, δηλαδή σε πραγματικές εργασιακές συνθήκες. Ο κος Πάυλος Σ. πιστεύει ότι στην εταιρία που εργάζεται δεν ταιριάζουν τα παιχνιδοποιημένα συστήματα.

#### 4.3.4 Περιπτωσιολογική Μελέτη IV (Εταιρία Προϊόντων Ομορφιάς)

Η εταιρία στην οποία εργάζεται η συνεντευξιαζόμενη της περιπτωσιολογικής μελέτης III δραστηριοποιείται στο χώρο των προϊόντων ομορφιάς. Πρόκειται για μια εταιρία παγκόσμιου βεληνεκούς που διαθέτει παράρτημα και στην Ελλάδα. Η ερωτώμενη για τη σχέση της με τα συστήματα gamification, δηλώνει: *«Ναι, γνωρίζω κάποια πράγματα»*.

Αυτό που απασχολεί τον συνεντευκτή, όπως και στις προηγούμενες περιπτώσεις, είναι αν η εταιρία στην οποία εργάζεται η ερωτώμενη, χρησιμοποιεί υπολογιστικά παίγνια. Η κα Μαρία Γ. αναφέρει χαρακτηριστικά: *«Η αλήθεια είναι ότι δεν χρησιμοποιούμε τέτοια συστήματα. Εκείνο που είμαστε σε διαδικασία να κάνουμε και που έχει ξεκινήσει στο εξωτερικό στα κεντρικά της εταιρίας και εμείς θα εντάξουμε ίσως από την επόμενη χρονιά, είναι η παρουσία ενός αντίστοιχου συστήματος, το οποίο είναι περισσότερο artificial intelligence παρά gamification, για το κομμάτι του recruitment»*. Η ιδέα που αναφέρει η ερωτώμενη παρουσιάζει ενδιαφέρον, για αυτό κρίνεται σκόπιμο να διερευνηθεί ο τρόπος με τον οποίο η εταιρία θα χρησιμοποιήσει ένα τέτοιο σύστημα. *«Θα υπάρχει ένας visual άνθρωπος ας πούμε, ο οποίος θα βοηθάει στο κομμάτι της επιλογής, δηλαδή στο σκανάρισμα των CVs, πριν αρχίσουμε εμείς να κάνουμε τα interviews με τους ανθρώπους. Άρα χρησιμοποιείται στο κομμάτι του να κάνει screening τα βιογραφικά πριν φτάσουν στο χρήστη, όπου πλέον η παρουσία του recruiter είναι εκείνη η οποία θα κανονίσει το face to face interview. Δηλαδή είναι το πρώτο step του screening, το οποίο θα γίνεται επί της ουσίας από ένα ανθρωπόμορφο computer... Φιλοδοξούμε να το ενσωματώσουμε από την επόμενη χρονιά»*.

Ως **screening** στη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού ορίζεται η διαδικασία κατά την οποία γίνεται ταξινόμηση των βιογραφικών, μέσω της λεπτομερούς εξέτασής τους. Ο στόχος της διαδικασίας αυτής είναι να εντοπιστούν οι καταλληλότεροι υποψήφιοι για μια θέση εργασίας.

Η κα Μαρία Γ. αναλύει τους λόγους για τους οποίους κρίνεται απαραίτητη η χρήση ενός τέτοιου συστήματος, σε συνδυασμό με τις παραδοσιακές πρακτικές της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού: *«Αυτό βοηθάει κατά πολύ στη μείωση του administration, όσον αφορά στη διαχείριση των βιογραφικών, ειδικά σε χώρες που έχουν πολύ μεγάλο αριθμό*

ανοιχτών θέσεων, όπου κάνουν application πάρα πολλοί άνθρωποι, οπότε αυτό είναι πάρα πολύ χρονοβόρο για έναν άνθρωπο να το κάνει και επί της ουσίας δεν προσθέτει τίποτα στο value που θα ήθελε να προσφέρει ο καθένας από τη θέση του. Άρα, σε αυτό το κομμάτι διευκολύνει να υπάρχει ένα πρώτο screen το οποίο θα είναι automated και θα καταλήγουν στον recruiter λιγότερα βιογραφικά για να κάνει τη δουλειά του...Στην Ελλάδα ο λόγος που δεν το βάλαμε είναι επειδή εμείς δεν έχουμε πια τόσο intensive recruitment και τόσες πολλές ανοιχτές θέσεις, ώστε να χρειαζόμαστε τη βοήθεια μιας μηχανής για να κάνουμε το screening».

Η επόμενη απάντηση της ερωτώμενης σχετίζεται με το βαθμό εμπιστοσύνης που προσφέρει ένα gamification ή automated σύστημα. «Απόλυτη εμπιστοσύνη δεν έχουμε, γιατί πάντα θα υπάρχει, ειδικά στο κομμάτι του HR, το ανθρώπινο στοιχείο, που δυστυχώς ή ευτυχώς δεν μπορεί να αντικατασταθεί από μια μηχανή».

Όπως και στις προηγούμενες περιπτώσεις, έτσι και εδώ η συνεντευξιαζόμενη αναλύει τις σκέψεις της για το αν τελικά μια εταιρία αξίζει να επενδύσει χρήματα σε έρευνα και ανάπτυξη, προκειμένου να δημιουργήσει τα δικά της παιχνιδοποιημένα συστήματα. Η κα Μαρία Γ. αναφέρει: «Ναι πιστεύω ότι αξίζει τον κόπο και θεωρώ ότι κινούμαστε προς τα εκεί, γιατί πλέον μέσα από αυτή τη διαδικασία και με την αντίστοιχη ανάπτυξη του digital θεωρώ ότι οι εταιρίες γενικότερα, αλλά και η δικιά μας, βέβαια σε επίπεδο κεντρικών, θα προσπαθήσουν πλέον να βρουν την καινούργια τους ταυτότητα μέσω αυτής της διαδικασίας...Θεωρώ ότι είναι θετική η προσέγγιση για το μέλλον και ότι θα αναπτυχθεί περαιτέρω».

Στην περιπτώσιολογική μελέτη I ο ερωτώμενος δηλώνει ότι τα gamification συστήματα ενδέχεται να έχουν μεγαλύτερη απήχηση σε junior θέσεις εργασίας. Η συγκεκριμένη άποψη παρουσιάζει ενδιαφέρον και για το λόγο αυτό τέθηκε ως ερώτηση στην συνεντευξιαζόμενη της περιπτώσιολογικής μελέτης IV. Η ίδια αναφέρει: «Η απάντησή μου είναι και ναι και όχι. Σίγουρα το κομμάτι του junior, ακριβώς επειδή αυτά τα στοιχεία που θέλουμε να διερευνήσουμε μέσω του gamification ή αντίστοιχων προγραμμάτων είναι περισσότερο competency related και όχι technical expertise. Ίσως έχει μεγαλύτερη απήχηση εκεί...Κάθε εταιρία αναπτύσσει τελικά τη δική της κουλτούρα γύρω απ όλα τα πράγματα και γύρω από τα competencies και δεν θεωρώ ότι δεν μπορεί κάποιος έμπειρος επαγγελματίας για συγκεκριμένη θέση να περάσει μια τέτοια διαδικασία, πιο advanced

*σαφώς. Δηλαδή όταν θα προσλάβεις ας πούμε έναν marketing manager, που δουλεύει 15-25 χρόνια, δεν θα τον βάλεις στην ίδια διαδικασία με έναν junior. Αυτό όμως δεν σημαίνει ότι δεν θα μπορούσε να υπάρχει ένα πιο upgraded ή updated strategy related τεστ και να μπορούν να το περάσουν άνθρωποι που είναι πιο έμπειροι».*

#### **Συμπεράσματα περιπτώσιολογικής μελέτης IV**

Η συνεντευξιαζόμενη της συγκεκριμένης περίπτωσης, η οποία εργάζεται ως HR Director στην εταιρία, γνώριζε πολλά πράγματα σχετικά με τα παιχνιδοποιημένα συστήματα. Συγκεκριμένα, στην εταιρία που εργάζεται γίνεται χρήση ενός παρόμοιου συστήματος, το οποίο η ίδια αναφέρει ως automated system. Η χρήση του εξασφαλίζει χρόνο στους recruiters, καθώς πραγματοποιεί ταξινόμηση των βιογραφικών, συγκεντρώνοντας τους καταλληλότερους υποψήφιους σύμφωνα με τις ανάγκες της εταιρίας. Ένα τέτοιο σύστημα δεν μπορεί να χρησιμοποιηθεί αποκλειστικά για την επιλογή υποψήφιων εργαζόμενων, αντικαθιστώντας τις πρακτικές του HR management. Στον τομέα της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, η αλληλεπίδραση μεταξύ συνεντεύκτη και υποψήφιου κρίνεται απαραίτητη. Ένα ακόμη σημαντικό συμπέρασμα που προκύπτει από τη συνέντευξη, αφορά στην απήχηση που έχει ένα παιχνιδοποιημένο σύστημα στις junior θέσεις εργασίας συγκριτικά με τις senior. Μπορεί να χρησιμοποιηθεί και στις δύο περιπτώσεις, με την προϋπόθεση ότι στη κατηγορία των senior εργαζόμενων πρέπει να έχει τη μορφή ενός πιο upgraded ή updated strategy τεστ, όπως δηλώνει η ερωτώμενη.

#### 4.3.5 Περιπτώσιολογική Μελέτη V (Ασφαλιστική Εταιρία)

Στην τελευταία περιπτώσιολογική μελέτη πραγματοποιείται συνέντευξη με τη διευθύντρια της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού (HR Director) μεγάλης ασφαλιστικής εταιρίας. Η συγκεκριμένη εταιρία διαθέτει κεντρικά γραφεία στο εξωτερικό, αλλά και παραρτήματα στην Ελλάδα. Η συνεντευξιαζόμενη ρωτήθηκε αρχικά για τη γνώση της σε συστήματα gamification ή gamified εφαρμογές. Χαρακτηριστικά η κα Πηνελόπη Τ. αναφέρει: *«Ναι γνωρίζω τα συστήματα αυτά... Στην εταιρία που εργάζομαι μέχρι στιγμής το έχουμε χρησιμοποιήσει μέσω της πλατφόρμας e-learning που διαθέτουμε...Το σύστημα αυτό χρησιμοποιήθηκε από εργαζόμενους της εταιρίας».*

Η χρήση του παιχνιδοποιημένου συστήματος έγινε με τον ακόλουθο τρόπο: *«Αντί να κάνουμε εξετάσεις κλασικές σε ένα τεστ, μέσω του συστήματος αυτού, οι εργαζόμενοι διαβάσανε ένα συγκεκριμένο υλικό για το anti money laundering (ζέπλυμα βρώμικου χρήματος) και συμμετείχαν σε ένα περιβάλλον παιχνιδιού. Ανάλογα με τις απαντήσεις που δίνανε, περνούσαν κάποια στάδια και όσοι κατάφεραν να τερματίσουν υποτίθεται είχαν μάθει καλά το υλικό και απέκτησαν ένα certification. Η χρήση του συστήματος αυτού ήταν για εκπαιδευτικούς λόγους».*

Εκτός όμως από τη χρήση του gamification για εκπαιδευτικούς λόγους, τα υπολογιστικά παίγνια χρησιμοποιούνται τόσο στην προσέλκυση, όσο και στην επιλογή προσωπικού. Η συνεντευξιαζόμενη για την προοπτική χρήσης συστημάτων gamification ως εργαλεία προσέλκυσης υποψήφιων δηλώνει: *«Ναι, θα το χρησιμοποιούσα. Το πρόβλημα αυτή τη στιγμή είναι ότι στην ασφαλιστική αγορά, το κοινό στο οποίο συνήθως απευθυνόμαστε δεν είναι τόσο πολύ νεανικό που να είναι εξοικειωμένο με όλα αυτά. Εγώ νομίζω ότι θα το ήθελα πάρα πολύ ένα τέτοιο σύστημα. Γιατί εκτός από τα skills που μπορείς να δεις σε επίπεδο συνέντευξης, μέσα από τα παιχνιδοποιημένα συστήματα μπορείς να δεις και άλλα πράγματα».*

Για τον βαθμό εμπιστοσύνης αποκλειστικά σε ένα τέτοιο σύστημα αναφορικά με την επιλογή προσωπικού, η κα Πηνελόπη Τ. αναφέρει: *«Μπορείς μέσα από αυτό να διαπιστώσεις συγκεκριμένες δεξιότητες σε συγκεκριμένο περιβάλλον. Ένα από τα προβλήματα που έχουμε γενικότερα στο recruiting είναι τα social skills, όπως είναι τα communication skills, τα negotiation skills κλπ, τα οποία δεν τα βλέπεις μέσα από ένα τέτοιο σύστημα. Πιο πολύ τεχνικές δεξιότητες μπορεί να καταλάβει κανείς».*

Η εταιρία στην οποία εργάζεται η συνεντευξιζόμενη δεν χρησιμοποιεί υπολογιστικά παίγνια στην προσέλκυση και επιλογή προσωπικού. Η ερωτώμενη, για το αν αξίζει η εταιρία, στην οποία εργάζεται, να επενδύσει χρήματα για έρευνα και ανάπτυξη παιγνιοποιημένων συστημάτων στον τομέα του recruiting, απαντά: *«Αν κάποια στιγμή άλλαζαν τα πράγματα και έμπαινα σε μια ροή που έλεγα ότι έχω 10 -15 προσλήψεις το χρόνο, ναι θα το έκανα.... Έτσι όπως κάνουμε εμείς προσλήψεις 1 με 2 άτομα το χρόνο, σε αυτή τη φάση δεν νομίζω ότι αξίζει να επενδυθούν χρήματα για τη δημιουργία ενός τέτοιου συστήματος...Είναι ένα επιπλέον εργαλείο στα assessment tools που μπορεί να χρησιμοποιήσει κανείς για την επιλογή υποψήφιων...Εγώ θα το χρησιμοποιούσα σε πιθανούς υποψήφιους, αντί να μου στέλνουν κατευθείαν CVs θα πρέπει πρώτα να χρησιμοποιήσουν ένα τέτοιο σύστημα και αν πετύχουν ένα score και πάνω, τότε να προχωρήσουμε στη διαδικασία της συνέντευξης».*

Η κα Πηνελόπη Τ. στο τέλος της συνέντευξης αναφέρει κάποιες σκέψεις της σχετικά με τα παιγνιοποιημένα συστήματα. Το βασικό μειονέκτημα ενός τέτοιου εργαλείου θεωρεί ότι είναι η έλλειψη δεδομένων από τη χρήση του. Συγκεκριμένα αναλύει: *«Ένα μειονέκτημα που θεωρώ ότι έχει ένα τέτοιο σύστημα είναι ότι δεν έχουν συγκεντρωθεί πολλά data. Ουσιαστικά το στήνουν χωρίς να έχουν μαζέψει στατιστικά στοιχεία που να σου δίνουν αξιόπιστα αποτελέσματα. Τα κλασικά ερωτηματολόγια αντίθετα και συγκεκριμένα τα ψυχομετρικά, έχουν από πίσω πάρα πολλά χρόνια μελέτης από πανεπιστήμια. Επομένως, έχουν ένα μεγαλύτερο επίπεδο φερεγγυότητας και αξιοπιστίας».*

## **Συμπεράσματα περιπτώσιολογικής μελέτης V**

Η συνεντευξιαζόμενη γνώριζε τις ορολογίες του gamification system ή υπολογιστικών παιχνιδιών, καθώς στην εταιρία που εργάζεται γίνεται πρακτική εφαρμογή τέτοιων συστημάτων για εκπαιδευτικούς σκοπούς. Πιστεύει ότι τα παιχνιδοποιημένα συστήματα δίνουν χρήσιμες πληροφορίες για τις τεχνικές δεξιότητες ενός υποψήφιου εργαζόμενου, αλλά σε καμία περίπτωση δεν μπορούν να αντικαταστήσουν τις παραδοσιακές πρακτικές της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού. Η έρευνα και η ανάπτυξη ενός υπολογιστικού παιχνιδιού απαιτεί να υπάρχει μεγάλος αριθμός ανοιχτών θέσεων εργασίας, διαφορετικά η δαπάνη οικονομικών πόρων για τη σχεδιάσή του δεν συνίσταται σε περιπτώσεις που οι εταιρίες κάνουν ελάχιστες προσλήψεις το χρόνο. Ένα ακόμη σημαντικό συμπέρασμα που εξάγεται, είναι ότι τα κλασικά ψυχομετρικά ερωτηματολόγια προσφέρουν μεγαλύτερο επίπεδο αξιοπιστίας και εμπιστοσύνης, λόγω της χρόνιας μελέτης τους από πανεπιστήμια και οργανισμούς. Το γεγονός ότι δεν έχουν συγκεντρωθεί δεδομένα (big data), όπως αναφέρει η ερωτώμενη, ενισχύει την έλλειψη αξιοπιστίας και φερεγγυότητας ως προς τα παιχνιδοποιημένα συστήματα, στον τομέα της πρόσληψης και επιλογής προσωπικού.



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

### ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Μια από τις χρήσεις των υπολογιστικών παιγνίων ή παιχνιδοποιημένων συστημάτων είναι ως επιπρόσθετα εργαλεία στον τομέα της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού. Λειτουργούν συνήθως ως συμπληρωματικά βοηθήματα των συνεντεύξεων, των ψυχομετρικών τεστ, αλλά και των τεστ αριθμητικού συλλογισμού. Εταιρίες παγκόσμιου βεληνεκούς χρησιμοποιούν τέτοια συστήματα στην προσέλκυση, επιλογή και αξιολόγηση προσωπικού.

Για περαιτέρω διερεύνηση του θέματος αναφορικά με τη χρήση των υπολογιστικών παιγνίων από τις ελληνικές επιχειρήσεις ή παραρτήματα εταιριών που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα, πραγματοποιήθηκαν συνεντεύξεις με επαγγελματίες στο χώρο της διοίκησης ανθρώπινων πόρων. Από την ανάλυση των απαντήσεων των πέντε συνεντευξιαζόμενων προέκυψαν μερικά ενδιαφέροντα συμπεράσματα, τα οποία αξίζει να αναφερθούν.

Οι τέσσερις από τους πέντε ερωτώμενους γνώριζαν τι είναι τα παιχνιδοποιημένα συστήματα και ποιες είναι οι δυνατότητες χρήσης τους. Παρατηρείται λοιπόν ότι υπάρχει εξοικείωση των συγκεκριμένων στελεχών, σε σχέση με τις δυνατότητες των παιχνιδοποιημένων συστημάτων. Το επόμενο στάδιο της έρευνας εξετάζει κατά πόσο γίνεται χρήση τέτοιων συστημάτων στις εταιρίες που εργάζονται οι συνεντευξιαζόμενοι. Παρόλο που οι τέσσερις από τις πέντε εταιρίες θεωρούνται παγκοσμίου φήμης, γίνεται χρήση παιχνιδοποιημένων συστημάτων μόνο από τις δύο και συγκεκριμένα από την ασφαλιστική εταιρία, αλλά και την εταιρία που δραστηριοποιείται στο χώρο των προϊόντων ομορφιάς.

Στην ασφαλιστική εταιρία το gamification χρησιμοποιείται για εκπαιδευτικούς λόγους, προκειμένου οι εργαζόμενοι της εταιρίας να αποκτήσουν γνώσεις και πληροφορίες για συγκεκριμένα ζητήματα. Αντίθετα, στη δεύτερη περίπτωση χρησιμοποιείται παραλλαγή του gamification, το οποίο αναφέρεται ως automated σύστημα και πραγματοποιεί μια ταξινόμηση των βιογραφικών συγκεντρώνοντας τους κατάλληλους

υποψήφιους. Στην πρώτη περίπτωση το gamification χρησιμοποιείται στο παράρτημα της ασφαλιστικής εταιρίας στην Ελλάδα, ενώ στη δεύτερη περίπτωση γίνεται χρήση του στα κεντρικά της εταιρίας στο εξωτερικό, με πιθανότητα ενσωμάτωσης του στην Ελλάδα μελλοντικά.

Στην περίπτωση της πετρελαϊκής και κατασκευαστικής εταιρίας δεν παρατηρείται χρήση παιχνιδοποιημένων συστημάτων. Συγκεκριμένα, η χρήση παιχνιδοποιημένων συστημάτων δεν ενδείκνυται στην περίπτωση της κατασκευαστικής εταιρίας. Η συγκεκριμένη εταιρία χρησιμοποιεί διαφορετικά τεστ, με προσανατολισμό το επάγγελμα του μηχανικού, προκειμένου να ελέγξει τις δεξιότητες των εργαζομένων της, υποψήφιων και μη. Αντίθετα, στην πετρελαϊκή εταιρία η ιδέα ενσωμάτωσης ενός υπολογιστικού παιχνιδιού προς το παρόν έχει απορριφθεί.

Η ανάλυση των ερωτήσεων οδηγεί σε ένα ακόμη σημαντικό συμπέρασμα. Οι συνεντευξιαζόμενοι πιστεύουν ότι τα παιχνιδοποιημένα συστήματα δίνουν περισσότερα στοιχεία για τις δεξιότητες ενός υποψήφιου εργαζόμενου. Σε καμία περίπτωση όμως δεν μπορούν να αντικαταστήσουν τις παραδοσιακές πρακτικές και τα εργαλεία που χρησιμοποιούνται ως τώρα στη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού. Το τελευταίο ερευνητικό ερώτημα αφορά στην προοπτική χρήσης παιχνιδοποιημένων συστημάτων από τις εταιρίες στο μέλλον και συγκεκριμένα σε διάστημα 8 χρόνων από σήμερα.

Σε όλες τις περιπτωσιολογικές μελέτες, εκτός της κατασκευαστικής εταιρίας, οι συνεντευξιαζόμενοι αναφέρουν ότι για να κάνουν χρήση παιχνιδοποιημένων συστημάτων στο μέλλον, αναμένουν να δουν τα ποσοστά επιτυχίας του από εταιρίες της Ευρώπης και της Αμερικής. Το γεγονός ότι δεν έχει συγκεντρωθεί μεγάλος αριθμός δεδομένων που να φανερώνει την απόδοση τέτοιων συστημάτων δημιουργεί ένα αίσθημα ανασφάλειας ως προς την αξιοπιστία των υπολογιστικών παιχνιδιών. Ένα ακόμη εξίσου σημαντικό στοιχείο της έρευνας δείχνει ότι για να γίνει χρήση υπολογιστικών παιχνιδιών από εταιρίες στην Ελλάδα, απαιτείται δημιουργία μεγάλου αριθμού θέσεων εργασίας, διαφορετικά η επένδυση για έρευνα και ανάπτυξη τέτοιων συστημάτων θεωρείται μάταιη.

Οι δραστηριότητες της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού στις οποίες το gamification φαίνεται να έχει μεγαλύτερη εφαρμογή είναι οι εξής: i) προσέλκυση προσωπικού, εκπαίδευση προσωπικού και iii) πρόσληψη/επιλογή προσωπικού. Το συμπέρασμα αυτό εξάγεται συνδυαστικά από τη βιβλιογραφική επισκόπηση που πραγματοποιείται στην ενότητα 3.3, από το δείγμα εταιριών παγκοσμίου φήμης που παρουσιάζεται στην ενότητα 3.4, αλλά και από την εμπειρική έρευνα που πραγματοποιείται στο κεφάλαιο 4. Επομένως, τα υπολογιστικά παίγνια εξετάζουν τις δεξιότητες, υποψήφιων και μη, εργαζομένων όταν χρησιμοποιούνται για προσέλκυση προσωπικού. Ενισχύουν τις γνώσεις τους σε διάφορα ζητήματα μέσω του εκπαιδευτικού τους χαρακτήρα, ενώ ακόμη λειτουργούν ως πρόσθετα εργαλεία στη διαδικασία της επιλογής, ταξινομώντας τους καταλληλότερους υποψήφιους, σύμφωνα με τις απαιτήσεις της εκάστοτε θέσης εργασίας, αλλά και με βάση το επιθυμητό επίπεδο προσόντων που αναζητά η εταιρία.

Τα αποτελέσματα της εμπειρικής έρευνας συνοψίζονται σε 5 διαφορετικές περιπτώσιολογικές μελέτες ή case studies. Για περαιτέρω διερεύνηση του θέματος προτείνεται η συγκέντρωση μεγαλύτερου αριθμού περιπτώσεων, δηλαδή εταιριών εκ των οποίων κάθε μία δραστηριοποιείται σε διαφορετικό χώρο. Η συλλογή μεγάλου αριθμού δεδομένων και μελετών δίνει στέρεες βάσεις για διεξοδική ανάλυση και κατανόηση των υπολογιστικών παιγνίων, ως εργαλεία της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού. Για το λόγο αυτό, η προοπτική επένδυσης πόρων στην ανάπτυξη παιχνιδοποιημένων συστημάτων και εφαρμογών, θα λάβει υπόσταση όταν επιβεβαιωθούν τα ποσοστά επιτυχίας τους από εταιρίες του εξωτερικού.

# ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

## Ξενόγλωσση Βιβλιογραφία

1. Armstrong, M. B., Landers, R. N., & Collmus, A. B. (2016). Gamifying recruitment, selection, training, and performance management: Game-thinking in human resource management. In H. Gangadharbatla & D. Z. Davis (Eds.), *Emerging research and trends in gamification* (pp. 140-165). Hershey, PA: IGI Global
2. Chow, S., & Chapman, D. (2013). Gamifying the employee recruitment process. Paper presented at the First International Conference on Gameful Design, Research, and Applications. Toronto, Canada , October 02 - 04, 2013
3. Dale, Steve. "Gamification Making work fun, or making fun of work?" *Business Information Review* 31.2 (2014): S. 82-90
4. Deterding, S., Dixon, D., Khaled, R., & Nacke, L. (2011). From game design elements to gamefulness: Defining "Gamification"
5. Gamification in theory and action: A survey, Seaborn, Katie; Fels, Deborah I. (2015), *International Journal of Human-Computer Studies* vol. 74 p. 14-31
6. Gamification: Using Game Design Elements in Non-Gaming Contexts, CHI 2011 Workshop | Gamification Research Network, May 7, 2011, Vancouver, BC, Canada
7. Half-Real: Video Games between Real Rules and Fictional Worlds, Jesper Juul (2005)
8. Hunicke, Robin, Marc LeBlanc, and Robert Zubek. "MDA: A formal approach to game design and game research." *Proceedings of the AAAI Workshop on Challenges in Game AI*. Vol. 4. 2004
9. Lazzaro, N. (2004). *Why We Play Games: Four Keys to More Emotion Without Story*
10. Lopez, J. <http://www.gamification.co/2011/06/24/Marriottt-makes-facebook-game-for-recruitment/>, (2011)
11. *The Video Game Explosion: A History From Pong To Playstation and Beyond*, Mark J. P. Wolf (2008)

12. The Video Game Industry: Formation, Present State, and Future, Zackariasson, Peter; Wilson, Timothy L. (2012)
13. Schell, Jesse. The Art of Game Design: A book of lenses. CRC Press, 2014.
14. Simpson, P., and Jenkins, P. (2015). "Gamification and Human Resources: An Overview.
15. Werbach, K., Hunter, K. (2012). For the Win: How Game Thinking Can Revolutionize Your Business. Philadelphia: Wharton Digital Press
16. Wozniak, J. (2015). The Use of Gamification at Different Levels of E-Recruitment. Management Dynamics in the Knowledge Economy, 3(2), pp.257-278.

### **Ελληνική Βιβλιογραφία**

1. Βόβουρα Η. (2018). «Η παιχνιδοποίηση στις ελληνικές επιχειρήσεις και η επίδρασή της στην εκπαίδευση προσωπικού», Πανεπιστήμιο Πειραιά, Αθήνα
2. Ιωσηφίδης, Θ., (2003) Ανάλυση Ποιοτικών Δεδομένων στις Κοινωνικές Επιστήμες, Εκδόσεις Κριτική, σ.σ. 23-36
3. Κουφού Δ. (2015). «Ανάλυση Τεχνικών Gamification, σχεδίαση γενικού μοντέλου και εφαρμογή σε τεχνικές ανάπτυξης καινοτόμων προϊόντων και υπηρεσιών», Εθνικό Μετσόβιο Πολυτεχνείο, Αθήνα
4. Λαμπρινού Δ. (2015). «GAMIFICATION ΣΤΗΝ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ ΜΑΘΗΣΗ: Σχεδιασμός και υλοποίηση παιχνιδοποιημένου σεναρίου για την αύξηση των κινήτρων των μαθητών», Πανεπιστήμιο Πειραιά, Αθήνα

## **Ηλεκτρονικές Πηγές**

1. [www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org) (Ημερομηνία Επίσκεψης: 10/10/2018)
2. [www.thoughtcatalog.com](http://www.thoughtcatalog.com) (Ημερομηνία Επίσκεψης: 15/10/2018)
3. [www.wepc.com](http://www.wepc.com) (Ημερομηνία Επίσκεψης: 21/10/2018)
4. [www.theesa.com](http://www.theesa.com) (Ημερομηνία Επίσκεψης: 23/10/2018)
5. [www.newzoo.com](http://www.newzoo.com) (Ημερομηνία Επίσκεψης: 01/11/2018)
6. [www.gartner.com](http://www.gartner.com) (Ημερομηνία Επίσκεψης: 03/11/2018)
7. [www.google.com](http://www.google.com) (Ημερομηνία Επίσκεψης: 09/10/2018)
8. [www.businessfirstfamily.com](http://www.businessfirstfamily.com) (Ημερομηνία Επίσκεψης: 19/11/2018)
9. [www.forbes.com](http://www.forbes.com) (Ημερομηνία Επίσκεψης: 19/11/2018)
10. [www.hrmonline.com.au](http://www.hrmonline.com.au) (Ημερομηνία Επίσκεψης: 19/11/2018)

# ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

## Απομαγνητοφώνηση Ι (Πετρελαϊκή Εταιρία)

**ΕΡΩΤΗΣΗ 1:** Η επιχείρηση που εργάζεσθε χρησιμοποιεί παιχνιδοποιημένα συστήματα ή gamified systems;

Όχι. Έχει εξετάσει την πιθανότητα να ενσωματώσει gamification εφαρμογές στο κομμάτι της ναυτιλίας, αλλά στην πορεία απορρίφθηκε η ιδέα.

**ΕΡΩΤΗΣΗ 2:** Εσείς γνωρίζετε τι είναι τα παιχνιδοποιημένα συστήματα;

Ναι, γνωρίζω τι είναι τα παιχνιδοποιημένα συστήματα.

**ΕΡΩΤΗΣΗ 3:** Θα χρησιμοποιούσατε ένα σύστημα gamification στην επιλογή και προσέλκυση του προσωπικού;

Ναι, όλα αυτά τα συστήματα έχουν δύο χρήσεις. Η πρώτη είναι της επιλογής προσωπικού και λειτουργεί ως συμπληρωματικό εργαλείο της συνέντευξης και το άλλο είναι για εσωτερικές μετακινήσεις. Αυτό ήταν το συμπέρασμα που προέκυψε από την ομάδα του τμήματος HR όταν εξετάσαμε ένα τέτοιο σύστημα. Δηλαδή αν θέλουμε να μετρήσουμε κάποιες συγκεκριμένες δεξιότητες, όπως είναι η αναλυτική σκέψη, το decision making κτλ. σε επίπεδο junior θέσεων θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί ένα τέτοιο σύστημα. Όμως, επειδή θεωρείται πάρα πολύ προοδευτικό έχουν προκριθεί έναντι αυτού του συστήματος τελείως παραδοσιακά συστήματα μέτρησης δεξιοτήτων, τα οποία συνήθως είναι αριθμητικού λογισμού.

**ΕΡΩΤΗΣΗ 4:** Εκτιμάτε ότι στην εταιρία που εργάζεσθε θα έχει ενσωματωθεί κάποιο σύστημα gamification τα επόμενα 8 χρόνια;

Το θεωρώ απίθανο. Ενώ είναι πάρα πολύ καλό, δυστυχώς επειδή είναι τόσο ρηξικέλευθο και καινοτόμο, τρομάζει και ειδικά ο τρόπος με τον οποίο παρουσιάζει τα αποτελέσματά του. Επειδή θεωρείται game, ή μάλλον προσομειώνει ένα παιχνίδι η διοίκηση δεν το λαμβάνει σοβαρά υπόψιν. Παρόλο που για μένα είναι ένας πολύ έξυπνος τρόπος να μετρήσει κανείς συγκεκριμένες ικανότητες. Οι εταιρίες που ενδέχεται να ενσωματώσουν ένα τέτοιο σύστημα είναι παγκόσμιου βεληνεκούς. Δυστυχώς στην Ελλάδα είμαστε πολύ πίσω σχεδόν 20 χρόνια, σε σχέση με το εξωτερικό και τα συστήματα που χρησιμοποιούμε στην επιλογή προσωπικού είναι πολύ παραδοσιακά. Την τελευταία δεκαετία έχουν αρχίσει και έχουν πολύ μεγάλη χρήση τα ψυχομετρικά εργαλεία. Αν κάναμε την ίδια συζήτηση το 2006 για παράδειγμα θα διαπιστώναμε ότι το μοναδικό εργαλείο για την επιλογή προσωπικού

ήταν η συνέντευξη και σε σπάνιες περιπτώσεις κάποια τεστ αριθμητικού λογισμού. Οποιοδήποτε άλλο εργαλείο χρησιμοποιούνταν μόνο από το 2% των εταιριών. Πιστεύω ότι η επόμενη γενιά χρηστών θα αρχίσει να χρησιμοποιεί συστήματα gamification, δηλαδή σε 8 χρόνια και μετά που στην Ευρώπη και στην Αμερική θα θεωρείται must, τότε ίσως ξεκινήσουν οι ελληνικές επιχειρήσεις να το εισάγουν στις πρακτικές προσέλκυσης και επιλογής προσωπικού, ενώ κάτι τέτοιο αναμένεται να γίνει από μεγάλες εταιρίες σε μέγεθος και όχι μικρές. Η Ελλάδα όμως απαρτίζεται κατ' εξοχήν από μικρές επιχειρήσεις. Δυστυχώς η ελληνική οικονομία έχει αλλάξει και αρκετές πολυεθνικές εταιρίες με υποκαταστήματα έχουν πλέον αποχωρήσει από την Ελλάδα.

**ΕΡΩΤΗΣΗ 5:** Έχετε χρησιμοποιήσει ποτέ κάποιο gamification σύστημα ή υπολογιστικό παίγνιο;

Το σύστημα που έτρεξα προσωπικά εγώ ζητούσε από το χρήστη να επιλέξει τη βέλτιστη και τη χειρίστη, από ένα πλήθος 5 επιλογών, σε ένα δοθέν φανταστικό σενάριο. Θα ήθελα το υπολογιστικό παίγνιο να αφήνει τη φαντασία ελεύθερη να δράσει, χωρίς προεπιλογές, ώστε να μετράται σωστά το decision making του υποψηφίου, αν είναι υψηλό ή χαμηλό, η αποφασιστικότητα του και η προσαρμοστικότητα του στις δύσκολες καταστάσεις.

**Ανεξάρτητα σχόλια του συνεντευξιζόμενου:** Σε διάφορες συνεντεύξεις που είχα πάει στο παρελθόν καμία εταιρία δεν χρησιμοποιούσε gamification συστήματα, παρά μόνο ψυχομετρικά εργαλεία και τεστ αριθμητικού λογισμού, είτε online, είτε στην παραδοσιακή χειρόγραφη μορφή τους. Στην τωρινή μου εργασία έκανα εισήγηση στη διοίκηση για τη χρήση ενός gamification συστήματος, αλλά απορρίφθηκε. Ο λόγος ήταν ότι το ΔΣ πίστευε ότι δεν θα είχε απήχηση σε μεγάλα στελέχη. Ότι δηλαδή αν πάω σε ένα στέλεχος μεγάλου επιπέδου να το προσελκύσω κατά αυτό τον τρόπο, το στέλεχος θα εμφανίσει αρνητική στάση. Στην Ελλάδα της κρίσης με την ανεργία να ανέρχεται στο 25% προσελκύουμε προσωπικό και με μια αγγελία αντί για gamification εφαρμογές, που συνήθως έχουν το δεκαπλάσιο κόστος (απάντηση της διοίκησης). Θεωρώ ότι με τη χρήση τέτοιων συστημάτων φτιάχνει το employer brand, διότι έχει προοπτική και προσελκύει ακόμα μεγαλύτερο αριθμό αιτούντων. Οι εταιρίες δεν επενδύουν σε τέτοια συστήματα λόγω του υψηλού κόστους.



## Απομαγνητοφώνηση II (Εταιρία Κατασκευής Υποδημάτων)

**ΕΡΩΤΗΣΗ 1:** Η επιχείρηση που εργάζεσθε χρησιμοποιεί παιχνιδοποιημένα συστήματα;

Όχι.

**ΕΡΩΤΗΣΗ 2:** Εσείς γνωρίζετε τι είναι τα παιχνιδοποιημένα συστήματα;

Όχι.

**ΕΡΩΤΗΣΗ 3:** Με βάση αυτά που σας ανέφερα θα χρησιμοποιούσατε ένα σύστημα gamification στην προσέλκυση και επιλογή προσωπικού και αν ναι για ποιο λόγο;

Φυσικά. Ουσιαστικά θέλουμε να δούμε χαρακτήρες. Σε μία συνέντευξη παίρνουμε το 10% που μπορούμε από τον υποψήφιο, κάνοντας του ερωτήσεις. Ο υποψήφιος έχει προετοιμαστεί, μας δίνει κάποιες απαντήσεις, οι οποίες μπορεί ενδεχομένως να μην είναι αληθείς, επομένως δεν νομίζω ότι καταλαβαίνεις σε βάθος το χαρακτήρα του και πως θα ταίριαζε σε ένα μαγαζί ή στην δουλειά γενικότερα. Νομίζω ότι μέσα από μια τέτοια εμπειρία ενός συστήματος gamification μπορείς να καταλάβεις πολλά περισσότερα στοιχεία για τον υποψήφιο. Για παράδειγμα, κάτι που μου αρέσει εμένα να κάνω, όταν βρίσκω ένα υποψήφιο, είναι να προτείνω στους υπεύθυνους των καταστημάτων να τον δοκιμάσουν για μια ώρα και να δουν τον τρόπο που θα συμπεριφερθεί. Ουσιαστικά, στην πράξη φαίνεται ο άνθρωπος για αυτό επιλέγουμε αυτή τη μέθοδο και στη συνέχεια αποφασίζουμε αν είναι κατάλληλοι ή όχι για αυτή τη θέση.

**ΕΡΩΤΗΣΗ 4:** Θεωρείτε δηλαδή ότι είναι ένα αρχικό στάδιο για να ξεχωρίσετε τους κατάλληλους υποψήφιους;

Οπωσδήποτε, βέβαια κάποιος μπορεί να είναι έμπειρος πωλητής με αρκετά χρόνια προϋπηρεσία, αλλά όταν τον βάλεις να τρέξει ένα gamification σύστημα μπορεί να μην τα πάει καλά (ταίριασμα παπούτσια με ρούχα). Αντίθετα, ένας πωλητής με ελάχιστη εργασιακή εμπειρία που το έχει πολύ με αυτά τα συστήματα, μπορεί να πάει εξαιρετικά καλά εκεί και μετά στην πράξη, δηλαδή στην πώληση να μην φανεί κάτι τέτοιο. Σίγουρα πάντως ένα τέτοιο σύστημα δίνει περισσότερα στοιχεία για να επιλέξουμε τον κατάλληλο υποψήφιο.

**ΕΡΩΤΗΣΗ 5:** Εσείς πέρα από τις παραδοσιακές πρακτικές της συνέντευξης θα εμπιστευόσασταν εξ' ολοκλήρου ένα τέτοιο σύστημα;

Όχι, δεν θα εμπιστευόμουν εξ' ολοκλήρου ένα τέτοιο σύστημα. Θεωρώ ότι είναι ένα σύστημα που μπορεί να σου δώσει περισσότερες πληροφορίες για τον υποψήφιο, αλλά δεν μπορούμε να εμπιστευτούμε μόνο αυτό, ότι θα μας δώσει το ναι ή το όχι, σχετικά με την καταλληλότητα του υποψήφιου.

**ΕΡΩΤΗΣΗ 6:** Πιστεύετε ότι αξίζει τον κόπο να επενδύσει μια εταιρία σε ένα τέτοιο σύστημα;

Αυτό νομίζω θα το δείξει το βάθος του χρόνου και αυτό που θέλω να πω είναι ότι εάν βλέπουμε τα ποσοστά αυτών που έχουν χρησιμοποιήσει αυτό το σύστημα ότι έχουν σωστό προσωπικό και δεν φεύγουν οι εργαζόμενοι, επειδή έχουν την κατάλληλη θέση και είναι ευχαριστημένες και οι 2 πλευρές. Αν δείξει ο χρόνος ότι βοηθάει στην επιλογή κατάλληλων υποψήφιων, νομίζω πως αξίζει τον κόπο να επενδύσει μια εταιρία. Αυτή τη στιγμή είναι μία δοκιμαστική περίοδος και πιστεύω ότι μόνο οι πολύ μεγάλες εταιρίες που δεν έχουν οικονομικά προβλήματα θα επενδύσουν σε κάτι τέτοιο και ουσιαστικά μέσω αυτών θα βγουν τα αποτελέσματα και θα πειστούν και οι μικρότερες επιχειρήσεις. Ουσιαστικά ακούγεται ωραίο σαν εφαρμογή, απλά υπάρχει έλλειψη σε αποδεικτικά στοιχεία. Αν ο χρόνος δείξει ότι τα gamification συστήματα λειτουργούν σωστά, τότε θα υιοθετήσουν πολλές εταιρίες τη μέθοδο αυτή ως εργαλείο για προσέλκυση και επιλογή προσωπικού.

**ΕΡΩΤΗΣΗ 7:** Πιστεύετε ότι στην εταιρία που εργάζεσθε θα χρησιμοποιηθεί ένα τέτοιο σύστημα τα επόμενα 8 χρόνια;

Εξαρτάται αν θα το έχουν χρησιμοποιήσει άλλες εταιρίες. Πρέπει να δούμε το ποσοστό της επιτυχίας για να ακολουθήσουμε και εμείς. Οπότε δεν απάντω ούτε ναι ούτε όχι και νομίζω αυτό που είναι πάρα πολύ σημαντικό είναι: για μένα το κόστος είναι τεράστιο σε μία εταιρία όταν προσλαμβάνεις προσωπικό, το εκπαιδεύεις που ουσιαστικά τους πρώτους 3 μήνες δεν σου δίνει δουλειά, εσύ ξοδεύεις ενέργεια για το κάθε άτομο και ξαφνικά σου φεύγει. Αυτά τα παραδείγματα είναι άπειρα οπότε αν αυτό το σύστημα προσπαθούσε να ελαχιστοποιήσει αυτό που συμβαίνει σήμερα και διαλέγαμε τους σωστούς ανθρώπους και ήταν πολύ ευχαριστημένοι με τη θέση τους και τους κρατάγαμε. Ουσιαστικά αυτό είναι μια επένδυση που θα σου αποδώσει. Αυτή θα είναι η μεγάλη επιτυχία ενός τέτοιου συστήματος, γιατί όλες οι εταιρίες υποφέρουν από αυτό, εκπαιδεύοντας προσωπικό που φεύγει.

### Απομαγνητοφώνηση III (Κατασκευαστική Εταιρία)

**ΕΡΩΤΗΣΗ 1:** Η επιχείρηση που εργάζεσθε χρησιμοποιεί παιχνιδοποιημένα συστήματα;

Όχι

**ΕΡΩΤΗΣΗ 2:** Γνωρίζετε τι είναι τα παιχνιδοποιημένα συστήματα;

Ναι και μάλιστα το συζητήσα με τη διευθύντρια του τμήματος HR και πιστεύω ότι είναι ο 21ος αιώνας τεχνολογικά και εμείς βρισκόμαστε στα τέλη του 19ου.

**ΕΡΩΤΗΣΗ 3:** Θα χρησιμοποιούσατε ένα τέτοιο σύστημα στην εταιρία σας;

Όχι, διότι η φύση της δουλειάς είναι τέτοια που βρίσκουμε ελάχιστους υποψήφιους για μια θέση εργασίας. Είναι δύσκολο να μπορούν να ανταπεξέλθουν στις καταστάσεις, λόγω του ότι τα περισσότερα έργα βρίσκονται εκτός Ελλάδας και συγκεκριμένα στην έρημο. Με μεγάλη δυσκολία βρίσκουμε κοσμό με διάθεση να δουλέψει χιλιάδες χιλιόμετρα μακριά από το σπίτι του. Το βασικό μας πρόβλημα είναι ότι πηγαίνουν και στη συνέχεια εγκαταλείπουν λόγω των δύσκολων συνθηκών εργασίας.

**ΕΡΩΤΗΣΗ 4:** Αυτό συμβαίνει λόγω του είδους της εταιρίας που εργάζεσθε;

Ναι είμαστε κατασκευαστική εταιρία η οποία ασχολείται με μεγάλα έργα εντός, αλλά κυρίως εκτός Ελλάδας.

**ΕΡΩΤΗΣΗ 5:** Σε ένα υποθετικό σενάριο, αν θέλατε να εξετάσετε συγκεκριμένα χαρακτηριστικά ενός υποψήφιου εργαζόμενου, δηλαδή το decision making, creative thinking και flexibility θα μπορούσατε να λάβετε υπ' όψιν ένα τέτοιο σύστημα για να ξεχωρίσετε κάποιους υποψήφιους;

Μέχρι τώρα η άποψη είναι όχι, διότι στις μεν υψηλά ιστάμενες θέσεις δεν θα το χρησιμοποιούσαμε, γιατί οι μεγάλοι σε ηλικία δεν είναι γνώστες τέτοιων συστημάτων, οπότε θα τους δυσκόλευε κάτι τέτοιο. Στις δε χαμηλές ηλικίες, αν τελικά βρούμε κάποιον υποψήφιο και είναι διαθέσιμος να ταξιδέψει μακριά λόγω της δουλειάς, τον προσλαμβάνουμε και βλέπουμε πάνω στην πράξη τις δυνατότητές του.

**ΕΡΩΤΗΣΗ 6:** Επομένως στην κατασκευαστική εταιρία που εργάζεσθε θα ήταν αποτελεσματική η εφαρμογή ενός τέτοιου συστήματος;

Όχι.

**ΕΡΩΤΗΣΗ 7:** Αν έπρεπε να ξεχωρίσετε έναν υποψήφιο θα εμπιστευόσασταν εξ' ολοκλήρου ένα τέτοιο σύστημα μη λαμβάνοντας υπόψιν τις παραδοσιακές πρακτικές του HR;

Όχι, η χρήση τέτοιων συστημάτων είναι αδύνατη λόγω της φύσης της εταιρίας. Εμείς θέλουμε να δούμε ουσιαστικά είτε τα financial skills του, είτε τα technical skills του τα πραγματικά. Το βασικό κομμάτι το οποίο θέλουμε να ελέγξουμε είναι δικά του skill sets. Δηλαδή εγώ θα τον βάλω να μου φτιάξει και να μου επιλύσει ένα χρηματοοικονομικό μοντέλο ή να μου φτιάξει μια παρουσίαση ή να μου κρίνει μια τεχνοοικονομική σύμβαση και όχι να ασχοληθεί με gamified συστήματα και εφαρμογές. Αντίστοιχα, στο κατασκευαστικό κομμάτι ο υποψήφιος θα πρέπει να μπορεί να επιλύσει τη στατικότητα μιας κατασκευής είτε να την αυξήσει είτε να τη βελτιώσει. Αυτά ουσιαστικά εξετάζουμε σαν εταιρία. Ουσιαστικά, κάνουμε χρήση μοντέλων με πράγματα όμως πάνω στην εργασία μας.

**ΕΡΩΤΗΣΗ 8:** Πιστεύετε ότι τα επόμενα 8 χρόνια θα ενσωματωθεί ένα τέτοιο σύστημα στην εταιρία σας; Δώστε μου μία εκτίμηση.

Αυτό για να γίνει θα πρέπει οι άνθρωποι που είναι στη γενιά των 30 να γίνουν 40-45 και τότε να το ενσωματώσουν. Πρέπει να έχουν την γνώση για να ανέβουν σε επίπεδο rankings στην εταιρία. Αυτά τα βλέπουμε από την κλειδαρότρυπα και οι πιθανότητες να εφαρμόσουμε τέτοια συστήματα είναι ελάχιστες. Ειδικά σε εμάς που είμαστε μία παραδοσιακή παλιά κατασκευαστική εταιρία, ένα gamification σύστημα δεν ταιριάζει. Εμείς εξετάζουμε τον υποψήφιο με συνέντευξη, ψυχομετρικά τεστ, αλλά και τις γνώσεις του σε πολύ συγκεκριμένα πράγματα.

## Απομαγνητοφώνηση IV (Εταιρία Προϊόντων Ομορφιάς)

**ΕΡΩΤΗΣΗ 1:** Γνωρίζετε τι είναι τα gamification συστήματα;

Ναι, γνωρίζω κάποια πράγματα.

**ΕΡΩΤΗΣΗ 2:** Στην εταιρία που εργάζεσθε χρησιμοποιείτε παιχνιδοποιημένα συστήματα;

Η αλήθεια είναι ότι δεν χρησιμοποιούμε τέτοια συστήματα προς το παρόν. Εκείνο που είμαστε σε διαδικασία να κάνουμε και που έχει ξεκινήσει στο εξωτερικό στα κεντρικά της εταιρίας και εμείς θα εντάξουμε ίσως από την επόμενη χρονιά, είναι η παρουσία ενός αντίστοιχου συστήματος το οποίο είναι περισσότερο artificial intelligence παρά gamification, για το κομμάτι του recruitment. Δηλαδή, θα υπάρχει ένας visual άνθρωπος ας πούμε, ο οποίος θα βοηθάει στο κομμάτι της επιλογής, στο σκανάρισμα των CVs πριν αρχίσουμε εμείς να κάνουμε τα interviews με τους ανθρώπους. Άρα χρησιμοποιείται στο κομμάτι του να κάνει screening τα βιογραφικά πριν φτάσουν στο χρήστη, όπου πλέον η παρουσία του recruiter είναι εκείνη η οποία θα κανονίσει το face to face interview. Δηλαδή, είναι το πρώτο step του screening το οποίο θα γίνεται επί της ουσίας από ένα ανθρωπόμορφο computer. Αυτό το πρόγραμμα έχει ξεκινήσει φέτος πιλοτικά σε διάφορες χώρες της Ευρώπης, αλλά στην Ελλάδα δεν το έχουμε ενεργοποιήσει ακόμα. Φιλοδοξούμε όμως να το ενσωματώσουμε από την επόμενη χρονιά.

**ΕΡΩΤΗΣΗ 3:** Για ποιο λόγο θεωρείται απαραίτητη η χρήση του στην εταιρία σας σε συνδυασμό με τις παραδοσιακές πρακτικές του HR;

Αυτό βοηθάει κατά πολύ τη μείωση του administration όσον αφορά στη διαχείριση των βιογραφικών, ειδικά σε χώρες που έχουν πολύ μεγάλο αριθμό ανοιχτών θέσεων, όπου κάνουν application πάρα πολλοί άνθρωποι, οπότε αυτό είναι πάρα πολύ χρονοβόρο για έναν άνθρωπο να το κάνει και επί της ουσίας δεν προσθέτει τίποτα στο value που θα ήθελε να προσφέρει ο καθένας από τη θέση του. Άρα, σε αυτό το κομμάτι διευκολύνει να υπάρχει ένα πρώτο screen το οποίο θα είναι automated και θα καταλήγουν στον recruiter λιγότερα βιογραφικά για να κάνει τη δουλειά του. Όπως είπα, έχει κάποιο value σε χώρες που έχουν πολύ μεγάλο αριθμό ανοιχτών θέσεων. Στην Ελλάδα ο λόγος που δεν το βάλαμε είναι επειδή εμείς δεν έχουμε πια τόσο intensive recruitment και τόσες πολλές ανοιχτές θέσεις, ώστε να χρειαζόμαστε τη βοήθεια μιας μηχανής για να κάνουμε το screening. Για αυτό και δεν το βάλαμε φέτος, του χρόνου όμως μπορεί και να τοβάλουμε, περισσότερο για να δούμε πως λειτουργεί και σε περιπτώσεις ας πούμε που έχουμε πολλές αιτήσεις από υποψήφιους. Θα θέλαμε όμως πρώτα να δούμε πως λειτουργεί σε άλλες χώρες και μετά να προχωρήσουμε στη χρήση του.

**ΕΡΩΤΗΣΗ 4:** Εσείς ως HR manager θα εμπιστευόσασταν εξ' ολοκλήρου ένα τέτοιο σύστημα, είτε είναι gamification, είτε artificial intelligence;

Απόλυτη εμπιστοσύνη δεν έχουμε, γιατί πάντα θα υπάρχει, ειδικά στο κομμάτι του HR, το ανθρώπινο στοιχείο, που δυστυχώς ή ευτυχώς δεν μπορεί να αντικατασταθεί από μια μηχανή. Άρα θα είναι θεμιτό σαν βήμα της διαδικασίας για να μπορέσει ένα κομμάτι διαχειριστικής δουλειάς, που δεν προσφέρει value να φύγει από τη μέση, αλλά σε καμία περίπτωση δεν αρχίζει και τελειώνει η διαδικασία σε αυτό το automation. Πάντα θα υπάρχει για μένα και ένα next step.

**ΕΡΩΤΗΣΗ 5:** Εννοείτε ότι η παραδοσιακή πρακτική του HR που είναι το face to face είναι απαραίτητη;

Στο κομμάτι του recruiting θεωρώ πως είναι απαραίτητη. Και το face to face δεν είναι ανάγκη να είναι χωροταξική διαδικασία, με την έννοια ότι μπορεί να είναι interview με skype, interview face to face ή με άλλα μέσα, απλά το να υπάρχει ένα πρόσωπο πίσω από την εταιρία που σε προσλαμβάνει θεωρώ τουλάχιστον για τα επόμενα χρόνια ή τουλάχιστον για τη δική μας λογική σαν εταιρία ότι είναι απαραίτητο.

**ΕΡΩΤΗΣΗ 6:** Αξίζει μια εταιρία να επένδυσει χρήματα σε έρευνα και ανάπτυξη προκειμένου να δημιουργήσει τα δικά της συστήματα gamification;

Ναι πιστεύω ότι αξίζει τον κόπο και θεωρώ ότι κινούμαστε προς τα εκεί, γιατί πλέον μέσα από αυτή τη διαδικασία και με την αντίστοιχη ανάπτυξη του digital, θεωρώ ότι οι εταιρίες και η δικιά μας, βέβαια σε επίπεδο κεντρικών, θα προσπαθήσουν πλέον να βρουν την καινούργια τους ταυτότητα, μέσω αυτής της διαδικασίας. Είμαστε στη διαδικασία που κάνουμε recruiting μέσω LinkedIn, είμαστε στη διαδικασία που βάζουμε καινούργια tools για να μπορέσουμε να αξιολογήσουμε τους ανθρώπους πριν καν έρθουν για συνέντευξη face to face και θεωρώ ότι είναι θετική η προσέγγιση για το μέλλον και ότι θα αναπτυχθεί περαιτέρω.

**ΕΡΩΤΗΣΗ 7:** Συμφωνείτε με την άποψη ότι ένα gamification σύστημα έχει μεγαλύτερη απήχηση σε junior θέσεις εργασίας παρά σε senior;

Η απάντηση μου είναι και ναι και όχι. Σίγουρα το κομμάτι του junior, ακριβώς επειδή αυτά τα στοιχεία που θέλουμε να διερευνήσουμε μέσω του gamification ή αντίστοιχων προγραμμάτων, είναι περισσότερο competency related και όχι technical expertise. Ίσως έχει μεγαλύτερη απήχηση εκεί, γιατί τείνουμε να πιστεύουμε ότι οι άνθρωποι μετά από κάποια χρόνια προϋπηρεσίας, όταν έρχονται να αλλάξουν δουλειά σαν να μιλάει για αυτούς ας πούμε η προηγούμενη εμπειρία τους. Κάθε εταιρία αναπτύσσει τελικά τη δική της κουλτούρα γύρω από όλα τα πράγματα και γύρω από τα competencies και δεν θεωρώ ότι δεν μπορεί κάποιος έμπειρος επαγγελματίας, για συγκεκριμένη θέση, να περάσει μια τέτοια διαδικασία, πιο advanced σαφώς. Δηλαδή, όταν θα προσλάβεις ας πούμε έναν marketing manager

που δουλεύει 15-25 χρόνια δεν θα τον βάλεις στην ίδια διαδικασία με έναν junior. Αυτό όμως δεν σημαίνει ότι δεν θα μπορούσε να υπάρχει ένα πιο upgraded ή updated strategy related τεστ και να μπορούν να το περάσουν άνθρωποι που είναι πιο έμπειροι.

**ΕΡΩΤΗΣΗ 8:** Θα έπρεπε δηλαδή να είναι customized ανάλογα με την περίπτωση του υποψήφιου;

Ναι, θεωρώ ότι θα έπρεπε να είναι customized ανάλογα με το level και το τι ζητάει η κάθε εταιρία. Δηλαδή στο entry level τα κομμάτια ας πούμε της προσωπικότητας και όχι της εμπειρίας παίζουν περισσότερο ρόλο σχετικά με το πως θα ενταχθεί κάποιος στην εταιρία, γιατί τους entry level η εταιρία τους παίρνει και τους αναπτύσσει ταυτόχρονα. Στον έμπειρο άνθρωπο πρέπει να είναι πολύ ξεκάθαρο, να αξιολογηθεί τι value φέρνει αυτός σε μια εταιρία, που αφορά το strategy, τη διοίκηση ανθρώπων κλπ. Άρα δεν βρίσκω λόγο να μην μπορείς να τα αξιολογήσεις και αυτά μέσω των αντίστοιχων εργαλείων που αναφέραμε.

## Απομαγνητοφώνηση V (Ασφαλιστική Εταιρία)

**ΕΡΩΤΗΣΗ 1:** Γνωρίζετε τι είναι τα παιχνιδοποιημένα συστήματα ή υπολογιστικά παίγνια;

Ναι.

**ΕΡΩΤΗΣΗ 2:** Στην εταιρία που εργάζεσθε χρησιμοποιούνται παιχνιδοποιημένα συστήματα ή gamification systems;

Μέχρι στιγμής το έχουμε χρησιμοποιήσει μέσω της πλατφόρμας e-learning που έχουμε δημιουργήσει, σαν ένα είδος παιχνιδιού κατανόησης του e-learning μαθήματος που έχουμε.

**ΕΡΩΤΗΣΗ 3:** Το σύστημα που μου αναφέρατε, χρησιμοποιήθηκε από υποψήφιους ή από εργαζόμενους;

Χρησιμοποιήθηκε από εργαζόμενους της εταιρίας.

**ΕΡΩΤΗΣΗ 4:** Εσείς τι θέλατε να πετύχετε με τη χρήση ενός τέτοιου συστήματος;

Αντί να κάνουμε εξετάσεις κλασικές σε ένα τεστ, μέσω του συστήματος αυτού, οι εργαζόμενοι διαβάσανε ένα συγκεκριμένο υλικό για το anti money laundering (ξέπλημα βρώμικου χρήματος) και συμμετείχαν σε ένα περιβάλλον παιχνιδιού. Ανάλογα με τις απαντήσεις που δίνανε, περνούσαν κάποια στάδια και όσοι κατάφεραν να τερματίσουν, υποτίθεται είχαν μάθει καλά το υλικό και αποκτούσαν ένα certification. Η χρήση του συστήματος αυτού ήταν για εκπαιδευτικούς λόγους.

**ΕΡΩΤΗΣΗ 5:** Εσείς θα χρησιμοποιούσατε ένα παιχνιδοποιημένο σύστημα ως εργαλείο για την προσέλκυση και επιλογή προσωπικού;

Ναι, θα το χρησιμοποιούσα. Το πρόβλημα αυτή τη στιγμή στην ασφαλιστική αγορά, το κοινό στο οποίο συνήθως απευθυνόμαστε δεν είναι τόσο πολύ νεανικό, που να είναι εξοικειωμένο με όλα αυτά. Εγώ νομίζω ότι θα το ήθελα πάρα πολύ ένα τέτοιο σύστημα, γιατί εκτός από τα skills, που μπορείς να δεις σε επίπεδο συνέντευξης, μέσα από τα παιχνιδοποιημένα συστήματα μπορείς να δεις και άλλα πράγματα.



**ΕΡΩΤΗΣΗ 6:** Σε ένα τέτοιο παιχνιδιοποιημένο σύστημα ένας υποψήφιος εργαζόμενος μπορεί να αποδώσει πολύ καλύτερα από ότι στην πραγματική εργασιακή ζωή, γιατί τα κίνητρα είναι τελείως διαφορετικά στην μία και στην άλλη περίπτωση. Συμφωνείτε;

Είναι virtual όλο το πράγμα. Έχει να κάνει και με άλλα skills επιδεξιότητας ας πούμε, στο να παίζει κάποιος παιχνίδια. Αν συγκρίνουμε για παράδειγμα έναν άνθρωπο ηλικίας 40-50 και έναν νέο ηλικιακά 24-35, ο χρόνος στον οποίο ο νέος μπορεί να κάνει respond σε κάποια ερεθίσματα είναι πολύ πιο γρήγορος σε σχέση με τον μεγαλύτερο σε ηλικία. Αυτό γίνεται επειδή ο νέος συνήθως είναι εξοικειωμένος με ένα τέτοιο περιβάλλον. Για αυτό, εγώ τέτοια συστήματα θα τα χρησιμοποιούσα σε συγκεκριμένα προφίλ, όπου το δείγμα των εργαζομένων είναι ομοιογενές. Για παράδειγμα, αν ήθελα να προσλάβω developers θα το χρησιμοποιούσα για να δω ποιος είναι ο καλύτερος. Δεν θα το χρησιμοποιούσα για να συγκρίνω έναν υπάλληλο γραφείου 20-25 χρονών.

**ΕΡΩΤΗΣΗ 7:** Επομένως η χρήση ενός τέτοιου συστήματος εξαρτάται και από την ηλικία του υποψήφιου, αλλά και από την θέση που αιτείται;

Ναι, οπωσδήποτε ναι.

**ΕΡΩΤΗΣΗ 8:** Θα εμπιστευόσασταν εξ' ολοκλήρου ένα τέτοιο σύστημα;

Εξ' ολοκλήρου όχι.

**ΕΡΩΤΗΣΗ 9:** Για ποιο λόγο το πιστεύετε αυτό;

Μπορείς μέσα από αυτό να διαπιστώσεις συγκεκριμένες δεξιότητες, σε συγκεκριμένο περιβάλλον. Ένα από τα προβλήματα που έχουμε, γενικότερα στο recruiting, είναι τα social skills, όπως είναι communication skills, negotiation skills κλπ, τα οποία δεν τα βλέπεις μέσα από ένα τέτοιο σύστημα. Πιο πολύ τεχνικές δεξιότητες μπορεί να καταλάβει κανείς.

**ΕΡΩΤΗΣΗ 10:** Πιστεύετε ότι η εταιρία που εργάζεσθε αξίζει να επενδύσει χρήματα σε ένα πρόγραμμα έρευνας και ανάπτυξης, ώστε να δημιουργήσει ένα δικό της gamification system;

Αν κάποια στιγμή άλλαζαν τα πράγματα και έμπαινα σε μια ροή, που έλεγα ότι έχω 10-15 προσλήψεις το χρόνο, ναι θα το έκανα. Και επειδή πλέον θέλουμε να δοκιμάσουμε και άλλα πράγματα, εκτός από τις παραδοσιακές μορφές, δηλαδή πλέον πάμε στο να δοκιμάζεις ανθρώπους, να έχουν σχέση με την εταιρία σε διαχείριση έργου. Δηλαδή λες, θα πάρω 2-3 να μου κάνουν ένα συγκεκριμένο έργο. Εκεί, θα με ενδιέφερε να χρησιμοποιήσω ένα τέτοιο σύστημα, γιατί θα ήθελα να πάρω τον καλύτερο σε θέματα τεχνολογίας κλπ. Έτσι, όπως κάνουμε εμείς πρόσληψη

1 με 2 άτομα, σε αυτή την φάση δεν νομίζω ότι αξίζει να επενδυθούν χρήματα για τη δημιουργία ενός τέτοιου συστήματος. Δεν θεωρώ ότι είναι πρώτη μου προτεραιότητα. Σε επίπεδο όμως κεντρικών της εταιρίας εξετάζουν την περίπτωση αυτή. Είναι ένα επιπλέον εργαλείο στα assessment tools που μπορεί να χρησιμοποιήσει κανείς για την επιλογή υποψηφίων. Επίσης, εταιρίες που χρησιμοποιούν τέτοια συστήματα προσελκύουν νέους ανθρώπους. Το πρώτο επίπεδο στη διαδικασία του recruiting πριν καλέσουμε κάποιον στο γραφείο, θα μπορούσε να είναι η συμμετοχή του υποψηφίου σε ένα game, στο οποίο θα έπρεπε να πετύχει ένα score. Το δεύτερο στάδιο, θα μπορούσε να είναι ίσως ένα skype call και το τελικό επίπεδο θα ήταν η συνέντευξη με φυσική παρουσία.

**Ανεξάρτητα σχόλια της συνεντευξιαζόμενης:** Για το ξεκαθάρισμα των CVs, το πρώτο screening το κάνουμε με την εμπειρία. Εγώ θα το χρησιμοποιούσα σε πιθανούς υποψήφιους, αντί να μου στέλνουν κατευθείαν CVs, θα πρέπει πρώτα να χρησιμοποιήσουν ένα τέτοιο σύστημα και αν πετύχουν ένα score και πάνω, τότε να προχωρήσουμε στη διαδικασία της συνέντευξης. Ένα τέτοιο σύστημα θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί από τους οργανισμούς και τις επιχειρήσεις, ώστε να βάλουν τους ανθρώπους τους, να προσεγγίσουν τις πιο σημαντικές αξίες της εταιρίας. Ένα μειονέκτημα που θεωρώ ότι έχει ένα τέτοιο σύστημα είναι ότι δεν έχουν συγκεντρωθεί πολλά data. Ουσιαστικά, το στήνουν χωρίς να έχουν μαζέψει στατιστικά στοιχεία, που να σου δίνουν αξιόπιστα αποτελέσματα. Τα κλασικά ερωτηματολόγια αντίθετα και συγκεκριμένα τα ψυχομετρικά έχουν από πίσω πάρα πολλά χρόνια μελέτης από πανεπιστήμια. Επομένως, έχουν ένα μεγαλύτερο επίπεδο φερεγγυότητας και αξιοπιστίας.

**ΕΡΩΤΗΣΗ 11:** Πιστεύετε ότι σε βάθος 8 χρόνων η εταιρία που εργάζεσθε θα έχει ενσωματώσει gamification systems στα στάδια της πρόσληψης προσωπικού;

Ναι, αν και δεν θα είναι το βασικό εργαλείο, σίγουρα θα υπάρχει.