



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
UNIVERSITY OF PIRAEUS

Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών
Οικονομική & Επιχειρησιακή Στρατηγική

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Gamification και Test προσωπικότητας στην επιλογή προσωπικού

Νίκη Θωμά



Επιβλέπων

Ιωάννης Πολλάλης (Professor of Strategic Management, Director of iLeads Lab)

Πειραιάς, 2020

Ευχαριστίες

Με την περάτωση της διπλωματικής εργασίας, θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τον επιβλέποντα καθηγητή μου κ. Ιωάννη Πολλάλη για την συνεχή καθοδήγηση, την αμέριστη υποστήριξη, τις ουσιώδεις συμβουλές καθώς και την αδιάκοπη συμπαράσταση και ενθάρρυνση που μου παρείχε όλο αυτό το χρονικό διάστημα.

Το μεγαλύτερο «ευχαριστώ» στα αγαπημένα μου πρόσωπα, τους γονείς μου και την αδερφή μου, που αποδέχθηκαν τις επιλογές μου και μου παρείχαν στήριξη όλο αυτό το διάστημα, χωρίς την οποία τίποτα από όσα έχω καταφέρει έως σήμερα δεν θα ήταν πραγματικότητα.

Περιεχόμενα

Περίληψη – Λέξεις Κλειδιά	4
Λέξεις – Κλειδιά.....	4
Εισαγωγή.....	5
Εννοιολογήσεις.....	7
Αξιολόγηση βάσει Gamification	12
Gamification και Μάθηση.....	14
Μάθηση και Αξιολόγηση	17
Αξιολόγηση βάσει Ψυχομετρικών Tests	19
Tests Προσωπικότητας.....	24
Οφέλη.....	27
Η αντίδραση του προσωπικού στα tests προσωπικότητας	31
Η στάση των επιχειρήσεων στα testsπροσωπικότητας.....	42
Η αποτελεσματικότητα του Gamification για την επιλογή του προσωπικού.....	46
Μελέτη Περίπτωσης.....	47
Gamification και εργασία των εργαζομένων.....	49
Συμπεράσματα.....	55
Επίλογος.....	56
Βιβλιογραφία.....	58

Περίληψη – Λέξεις Κλειδιά

Οι μέθοδοι αξιολόγησης διαχωρίζονται και ερμηνεύονται συχνά στο πλαίσιο διαφορετικών προσεγγίσεων αντί να συνδυάζονται σε ολοκληρωμένα μέσα κατανόησης της ικανότητας του εργαζομένου. Η σύνδεση των τομέων της αξιολόγησης και της εργασίας και η προσθήκη σε αυτά του πεδίου περί την εξέταση ενός τρίτου σχετικού πεδίου - εκείνου της αξιολόγησης - είναι κάτι που αποτελεί αντικείμενο συζητήσεων σε σχετικά συνέδρια (Edenborough, 1999). Η συνεχιζόμενη αναζήτηση αυτής της ιδέας- αντίληψης περί την αξιολόγηση των εργαζομένων αποτελεί έναν από τους στόχους αυτού του κειμένου. Όλοι αυτοί οι τομείς αντιπροσωπεύουν «εισόδους» στην απόδοση, αλλά τα αποτελέσματα ή η συμπεριφορά που συνεπάγονται οι διάφορες μέθοδοι αξιολόγησης δεν μετριοούνται άμεσα από αυτές και ο επακόλουθος έλεγχος της διαχείρισης της απόδοσης φαίνεται να αξίζει επίσης να ληφθεί υπόψη ως «εκροή – έξοδος». Διαφορετικά, είναι απίθανο να εφαρμοστεί ένα ολοκληρωμένο οργανωμένο φάσμα μεθόδων σε ολόκληρο το πεδίο της διαχείρισης ανθρώπινων πόρων. Η επιλογή της μεθόδου Gamification αποτελεί ένα εργαλείο επιστημονικής μεθόδου επιλογής προσωπικού σε οργανισμούς και είναι αντικείμενο πραγμάτευσης σε αυτήν την εργασία.

Λέξεις – Κλειδιά: gamification, επιλογή προσωπικού, ανθρώπινο δυναμικό

Εισαγωγή

Για να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και να αποκομίσουν κέρδη από τις δραστηριότητές τους, οι οργανισμοί χρειάζονται μια καλή στρατηγική. Αλλά για να αποκτήσουν αυτό το πλεονέκτημα, ένα βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, που μπορεί και πρέπει να διαρκέσει πολύ και δεν είναι υποχρεωτικό να μιμείται εύκολα τους ανταγωνιστές, οι οργανισμοί πρέπει να διαθέτουν τους ανθρώπινους πόρους για να εφαρμόσουν επιτυχώς τη στρατηγική τους. Σε αυτή την κατεύθυνση, η αδήριτη αναγκαιότητα επιλογής ταλαντούχων υπαλλήλων που διαθέτουν τις απαιτούμενες δεξιότητες για να ταιριάζουν στην εργασία τους και να πληρούν τα πρότυπα απόδοσης είναι εμφανής για κάθε επιχείρηση. Οι παραδοσιακές μέθοδοι επιλογής, όπως οι γενικές δοκιμές πνευματικής ικανότητας και προσωπικότητας, προβλέπουν στην απόδοση της εργασίας έως κάποιο βαθμό (Ryan&Ployhart, 2014).

Ορισμένοι ερευνητές πρότειναν πρόσφατα ότι η χρήση gamification στην επιλογή προσωπικού, όπως αξιολογήσεις βάσει παιχνιδιών, μπορεί να προβλέψει την απόδοση της εργασίας πέρα από τις παραδοσιακές μεθόδους επιλογής (Armstrong, Landers, &Collmus, 2016; Fetzer, Mcnamara, &Geimer, 2017). Οι αξιολογήσεις με βάση το παιχνίδι είναι μια νέα μέθοδος αξιολόγησης που ενσωματώνει στοιχεία παιχνιδιού στην επιλογή υπαλλήλων και πρόσφατα εφαρμόζεται ευρέως στην πρακτική επιλογής προσωπικού, δημιουργώντας ερωτήματα σχετικά με την ικανότητά του να προβλέπει την απόδοση της εργασίας του υπαλλήλου. Από όσα γνωρίζουμε, καμία δημοσιευμένη εμπειρική έρευνα δεν έχει αποδείξει την αποτελεσματικότητα των αξιολογήσεων βάσει παιχνιδιού gamification στη διαδικασία επιλογής υπαλλήλων - εργαζομένων.

Η πρακτική του Gamification, η εφαρμογή στοιχείων σχεδίασης παιχνιδιών σε περιβάλλοντα εκτός παιχνιδιού (Armstrongetal., 2016), προσέλκυσε πρόσφατα την προσοχή ερευνητών και επαγγελματιών στη Διοίκηση Εργασίας / Οργανωτικής Ψυχολογίας και Ανθρώπινου Δυναμικού, ως ένα πολλά υποσχόμενο εργαλείο στην επιλογή υπαλλήλων. Οι μέθοδοι δοκιμών υπαλλήλων έχουν αρχίσει να ενσωματώνουν στοιχεία παιχνιδιού και σχέδια που μετατρέπονται σε αξιολογήσεις οι οποίες είναι πιθανό να είναι πιο διασκεδαστικές και ελκυστικές για τους υποψηφίους, καθώς και πιο δύσκολο να παραποιηθούν (Armstrongetal., 2016). Η προσθήκη στοιχείων παιχνιδιού στις αξιολογήσεις μπορεί να καταστήσει τις αξιολογήσεις δυσκολότερες για τους υποψηφίους που θέλουν να αποκωδικοποιήσουν και να

προσδιορίσουν ποια είναι η σωστή απάντηση, καθώς τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας ή οι προθέσεις και οι συμπεριφορές αξιολογούνται άμεσα.

Επιπλέον, στηριζόμενοι στην έννοια της «εκτίμησης μυστικότητας», οι Fetzeretal. (2017) υπογράμμισαν το δυναμικό των αξιολογήσεων βάσει παιχνιδιού στην πρόβλεψη της απόδοσης της εργασίας. Οι αξιολογήσεις Stealth μπορούν να διαγνώσουν με ακρίβεια και αποτελεσματικότητα το επίπεδο των ικανοτήτων των εργαζομένων εξάγοντας συνεχώς δεδομένα απόδοσης που συλλέγονται κατά τη διάρκεια του παιχνιδιού / μάθησης (Shute, Ventura, Bauer, & Zapata-Rivera, 2009).

Μια σημαντική πρόκληση που αντιμετωπίζουν σήμερα οι εργοδότες κατά την πρόσληψη νέων πτυχιούχων είναι η έλλειψη υποψηφίων με τις σωστές δεξιότητες και ικανότητες (Picchi, 2016,). Μεταξύ των πιο επιθυμητών δεξιοτήτων που αναζητούν οι εργοδότες είναι η προσαρμοστικότητα, η ευελιξία, η λήψη αποφάσεων και η ανθεκτικότητα (Gray, 2016; McKinsey&Company, 2017).

Η ανθεκτικότητα, η ικανότητα ανάκαμψης από τις αντιξοότητες των καθηκόντων μιας περιγραφόμενης θέσης εργασίας (Luthans, 2002), μπορεί να είναι ζωτικής σημασίας τόσο για την προσωπική ζωή όσο και για την αποτελεσματικότητα της εργασίας του ατόμου. Για παράδειγμα, υπάρχουν εργαζόμενοι οι οποίοι είναι πιθανό να έχουν υψηλότερα επίπεδα απόδοσης εργασίας, ικανοποίησης από την εργασία και οργανωτικής δέσμευσης σε αυτή σε σχέση με άλλους (π.χ. Avey, Reichard, Luthans, & Mhatre, 2011), καθώς και Paul, Bamel, & Garg, 2016). Ομοίως, η προσαρμοστικότητα, η «απάντηση ή η προσαρμογή των ανθρώπων στις μεταβαλλόμενες περιβαλλοντικές συνθήκες» (Hamtaux, Houssemand, & Vrignaud, 2013, σελ. 130) έχει θετικά αποτελέσματα στο εργασιακό πλαίσιο.

Παραδείγματα αυτών των μεθόδων διαδικασίας επιλογής περιλαμβάνουν, αλλά δεν περιορίζονται σε, δοκιμές χαρτιού και μολυβιού, τέστ δηλαδή με έγγραφη υπόσταση, τεστ που διαχειρίζονται οι εργαζόμενοι μέσω του υπολογιστή, δοκιμές απόδοσης, δείγματα εργασίας, αποθέματα (π.χ. μέτρα προσωπικότητας και ενδιαφερόντων), ατομικές αξιολογήσεις, συνεντεύξεις, κέντρα αξιολόγησης, τεστ κατάστασης κρίσης, έντυπα βιογραφικών δεδομένων ή κενά αιτήσεων βαθμολογίας, διερεύνηση ιστορικού, εργασία, εμπειρία, φυσικές απαιτήσεις (π.χ. ύψος, βάρος), δοκιμές φυσικής ικανότητας και εκτιμήσεις ανά εργασία. Επιπλέον, δοκιμές που δεν βασίζονται στο διαδίκτυο, "μεγάλα δεδομένα" big data και μέθοδοι μηχανικής

μάθησης (π.χ. συλλογή πληροφοριών σχετικά με υποψήφιους από ιστότοπους κοινωνικών μέσων, βιογραφικά ή άλλες πηγές κειμένου ή πληροφοριών), gamification και προσομοιώσεις διαφορετικών επιπέδων βάσει υπολογιστή τεχνολογικής πολυπλοκότητας αποτελούν ικανά παραδείγματα σύγχρονων προσεγγίσεων δοκιμών και αξιολόγησης. Συνοπτικά, οι διαδικασίες επιλογής μπορούν να αντιπροσωπεύουν μια μεγάλη ποικιλία μεθόδων μέτρησης που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την αξιολόγηση μιας ευρείας ποικιλίας κατασκευών (δηλ. ικανοτήτων) που αποτελούν τη βάση της λήψης αποφάσεων της επιλογής του προσωπικού.

Εννοιολογήσεις

Το Gamification είναι μια σχετικά νέα λέξη – όρος. Σύμφωνα με ορισμένες πηγές, η πρώτη τεκμηριωμένη χρήση χρονολογείται από το 2008, αλλά ο όρος δεν είχε ευρεία υιοθέτηση πριν από το δεύτερο εξάμηνο του 2010. Ο όρος χρησιμοποιείται κυρίως για να περιγράψει δύο έννοιες, διακριτές, οι οποίες εξακολουθούν να σχετίζονται. Η πρώτη χρήση της έννοιας αφορά στο γεγονός ότι τα παιχνίδια έχουν πάρει όλο και μεγαλύτερο μέρος στην καθημερινή ζωή για ένα όλο και μεγαλύτερο μέρος του κοινού (Deterdingetal., 2011). Σύμφωνα με τον Nielsen, «Το 2018, τα δύο τρίτα του πληθυσμού των ΗΠΑ ηλικίας 13 ετών και άνω είναι (αυτοπροσδιορισμένοι) παίκτες, από ποσοστό 58% το 2013». (Nielsen, 2018). Η δεύτερη ιδέα – αντίληψη στην οποία εφαρμόζεται ο όρος gamification ασχολείται με τη χρήση στοιχείων παιχνιδιού σε προσπάθειες να καταστούν τα προϊόντα και οι υπηρεσίες εκτός παιχνιδιού πιο ευχάριστα και ελκυστικά. Μετά από αυτό, το gamification μπορεί να οριστεί ως η χρήση «στοιχείων από το σχεδιασμό παιχνιδιών σε περιβάλλοντα εκτός παιχνιδιού, προϊόντων και υπηρεσιών για την παρακίνηση επιθυμητών συμπεριφορών». (Deterding, 2012).

Οι αξιολογήσεις με βάση το παιχνίδι είναι ένας νέος τύπος εργαλείου αξιολόγησης τεχνολογικής βάσης που επιτρέπει τη μέτρηση παραδοσιακών εννοιών επιλογής με κριτήρια συμπεριφοράς ατόμων στα πλαίσια του παιχνιδιού (π.χ. ολοκλήρωση επιπέδων ακολουθώντας τους κανόνες του παιχνιδιού). Οι αξιολογήσεις με βάση το παιχνίδι χρησιμοποιούν στοιχεία παιχνιδιού για να δημιουργήσουν ένα συναρπαστικό περιβάλλον που αλλάζει τον τρόπο με τον οποίο οι αξιολογήσεις

παραδοσιακά μετριούνται αλλά διατηρεί τις ψυχομετρικές ιδιότητες του παιχνιδιού για να αξιολογήσει μια ποικιλία γνώσεων, δεξιοτήτων και ικανοτήτων.

Η ιδέα στο σημείο αυτό είναι ότι τα παιχνίδια κάνουν τους ανθρώπους να κάνουν πράγματα που δεν θα είχαν κάνει ή δεν θα μπορούσαν να πράξουν, χωρίς την παρουσία των παιχνιδιών. Η ιδέα πίσω από το gamification είναι η χρήση στοιχείων από το σχεδιασμό του παιχνιδιού για τη δημιουργία νέων τύπων αποκρίσεων από την πλευρά των χρηστών (Aparicioetal, 2012).

Τίθεται το ερώτημα: Λειτουργεί το gamification; Κρίνοντας από την αυξημένη χρήση του, «*Η χρήση του gamification έχει εκραγεί τα τελευταία χρόνια*». (Lowman, 2016). Το Gamification ανοίγει την πόρτα για τη συλλογή πληροφοριών σχετικά με τις δυνατότητες του ταλέντου ενός ατόμου, ενώ παράλληλα ενισχύει την οργανωτική έλξη και τη διατήρηση των εργαζομένων στα καθήκοντά τους." (Lowman, 2016)

Συγκεκριμένα, η ενίσχυση της ελκυστικότητας του οργανισμού πρόσληψης ως προς πιθανούς υποψήφιους για εργασία, ή / και η προσέλκυση νέου κοινού, φαίνεται να αποτελεί ένα επαναλαμβανόμενο κίνητρο για τους εργοδότες: για παράδειγμα οι ψηφιακές επιχειρήσεις όπως το Facebook, το LinkedIn, το Twitter κ.λπ. Η δυνατότητα για αιτήσεις προσλήψεων μέσω παιχνιδιού ώστε οι επιχειρήσεις να προσεγγίσουν ένα ευρύ κοινό είναι πολύ σημαντική για τους οργανισμούς. Αυτό μπορεί να είναι ο καθοριστικός παράγοντας μιας διαδικασίας προσλήψεων (Chow, Chapman, 2013).

Η σχετική εγκυρότητα των αξιολογήσεων με βάση το παιχνίδι σε σύγκριση με τις παραδοσιακές εκτιμήσεις της γνωστικής ικανότητας του υποψηφίου πρέπει επίσης να συνδέεται με ένα άλλο επαναλαμβανόμενο μοτίβο στη βιβλιογραφία σχετικά με το gamification της πρόσληψης και της επιλογής: το αυξημένο κίνητρο που βιώνουν οι υποψήφιοι που λαμβάνουν «gamified» ψυχομετρικές δοκιμές έναντι των παραδοσιακών.

Ο Lappalainen (2017) διαπίστωσε ότι οι αξιολογήσεις βάσει παιχνιδιού συσχετίστηκαν με υψηλότερο κίνητρο δοκιμής από τις παραδοσιακές αξιολογήσεις και με χαμηλότερο άγχος σε σχέση με κάποιες από τις παραδοσιακές αξιολογήσεις. Ένα συχνά αναφερόμενο κίνητρο για τις διαδικασίες πρόσληψης παιχνιδιού, και

αυτό που τείνουν να τονίζουν οι πάροχοι τέτοιων εργαλείων, είναι η προοπτική μείωσης των προκαταλήψεων έναντι των υποψηφίων. Υπάρχουν πολλές πτυχές που πρέπει να ληφθούν υπόψη ως προς αυτό. Μια μελέτη (Lappalainen, 2017) εξέτασε εάν η χρήση παιχνιδιών μπορεί να μειώσει τις φυλετικές διαφορές στην απόδοση λόγω της χαμηλότερης αντιληπτής στερεότυπης απειλής, του υψηλότερου κινήτρου δοκιμής και του χαμηλότερου άγχους.

Παρόλο που αναφέρεται στην πρόσληψη μέσω του Διαδικτύου, πριν επινοηθεί η έννοια του gamification, ο Bartram (2000) απαριθμεί ορισμένα ζητήματα ορθής πρακτικής αξιολόγησης που θα μπορούσαν να είναι σχετικά και για διαδικασίες που βασίζονται σε παιχνίδια:

- **Ασφάλεια και εμπιστευτικότητα:** Με τη διαχείριση δοκιμών που βασίζονται σε υπολογιστή σε μεγάλες ομάδες καταλήγουμε με μεγάλο αριθμό εξαιρετικά ευαίσθητων δεδομένων. Πώς να διασφαλίσουμε την ασφάλεια αυτών των δεδομένων και να αποτρέψουμε τη μη εξουσιοδοτημένη πρόσβαση σε αυτά;
- **Έλεγχος ταυτότητας:** Πώς να βεβαιωθούμε ότι ο εξεταστής είναι ο πραγματικός υποψήφιος, λαμβάνοντας τη δοκιμή χωρίς βοήθεια;
- **Ελεγχόμενες συνθήκες δοκιμής και ίση πρόσβαση:** Όλοι οι υποψήφιοι έχουν επαρκή ποιότητα υπηρεσιών και εξοπλισμού Διαδικτύου που απαιτούνται για τη δοκιμή;
- **Έλεγχος της πρακτικής:** Όλοι οι υποψήφιοι έχουν παρόμοια πρακτική για τη φόρμα δοκιμής;

Οι αξιολογήσεις των υποψηφίων βάσει παιχνιδιού παρέχονται γενικά μέσω του διαδικτύου Αυτό παρέχει μια οικονομικά αποδοτική διαχείριση μεγάλου όγκου. Όμως, καθώς η χρήση των δοκιμών που παραδίδονται από απόσταση αυξάνεται, το ίδιο ισχύει και για την παραποίηση και την εξαπάτηση (Searle, 2009).

Αρκετές τεχνικές εφαρμόζονται για τη μείωση της ζημιάς της απάτης, διατηρώντας παράλληλα τα οφέλη μεγάλης κλίμακας, όπως τα συστήματα επαλήθευσης φωτογραφιών για να διασφαλιστεί ότι ο πραγματικός υποψήφιος είναι αυτός που πραγματοποιεί τις δοκιμές στο πλαίσιο του gamification (Searle, 2006 στο Searle, 2009). Καθώς τα παιχνίδια για πρόσληψεις και επιλογή προσωπικού διοργανώνονται

Gamification και Tests Προσωπικότητας στην διαδικασία επιλογής προσωπικού

σε μεγάλες γεωγραφικές περιοχές, οι τοπικές ιδιαιτερότητες πρέπει να αναγνωριστούν και να ληφθούν υπόψη. (Shuleretal., 1993 στο Searle, 2009).

Αυτές θα μπορούσαν να είναι διαφορές στην έμφαση που αποδίδουν οι εργοδότες στην αποδεδειγμένη εργασιακή εμπειρία (φαινόμενο που επικρατεί έντονα στην Αυστραλία, τη Γερμανία και τις ΗΠΑ) έναντι του δυναμικού (έντονα στη Νότια Κορέα, την Ταϊβάν και την Ιαπωνία) (Huoetal., 2002; VonGlinowetal., 2002 στο Searle, 2009). Σε γενικές γραμμές, τα δεδομένα στοιχεία για την καθολικότητα των ασκήσεων επιλογής προσλήψεων είναι περιορισμένα (LievensandChapman, προσεχώς, στο Searle, 2009).

Ο Searle εγείρει περαιτέρω την ανησυχία ότι τα νέα εργαλεία ενδέχεται να μην αξιολογούν τις δεξιότητες ορισμένων ομάδων, όπως οι ηλικιωμένοι εργαζόμενοι με παρόμοια ισχύ όπως για τους νεότερους εργαζόμενους. Παρόλο που δεν επικεντρώνεται ειδικά στην πρόσληψη, μια μελέτη για τις δημογραφικές διαφορές όσον αφορά στο αντιληπτό όφελος από την πρακτική του gamification διαπίστωσε ότι *«η ευκολία στη χρήση του gamification αποδεικνύεται ότι μειώνεται με την ηλικία»*. Ο Searle προειδοποιεί ότι *«πρέπει να διασφαλίσουμε ότι εντοπίζουμε πραγματικές διαφορές απόδοσης στην εργασία και όχι να δημιουργούμε νέα εμπόδια στην είσοδο των ατόμων στη διαδικασία»*. (Searle, 2009).

Η εμπειρία των χρηστών είναι ιδιαίτερα σημαντική καθώς οι πάροχοι παιχνιδιών πρέπει να αποδείξουν ότι οι λύσεις λειτουργούν και για τους μη παίκτες. Ακόμα κι αν η πλειοψηφία του πληθυσμού στον Δυτικό κόσμο παίζει παιχνίδια περιστασιακά ή συχνά (Nielsen, 2018), μια μεγάλη μειονότητα εξακολουθεί να μην το πράττει.

Οι αξιολογήσεις βάσει παιχνιδιών διαφέρουν από την πρακτική gamification (Cut-E, 2017; Landers, 2015). Ένας κοινός ορισμός του gamification είναι *«η χρήση στοιχείων σχεδίασης παιχνιδιών σε περιβάλλοντα nongame»* (Deterding, Sicart, Nacke, O'Hara, & Dixon, 2011, σελ. 1). Παρόλο που υπάρχουν ομοιότητες μεταξύ της αξιολόγησης με βάση το παιχνίδι και της πρακτικής του gamification, οι αξιολογήσεις βάσει παιχνιδιού χορηγούνται στο πλαίσιο ενός παιχνιδιού που έχει συνήθως σχεδιαστεί για τη μέτρηση γνώσεων, δεξιοτήτων και ικανοτήτων. (Για μια ανασκόπηση της gamification, υπάρχει σχετική μελέτη των Hamari, Koivisto&Sarsa, 2014).

Ενώ οι αξιολογήσεις με βάση το παιχνίδι έχουν αυξηθεί ως προς τη δημοτικότητά τους στο χώρο εργασίας, η έρευνα για την εγκυρότητα και την αξιοπιστία αυτών των μέτρων δεν οδήγησε σε πειστικά αποδεικτικά στοιχεία (Chamorro-Premuzic, Winsborough, Sherman, & Hogan, 2016; Kim & Shute, 2015; Lowman, 2016). Χωρίς σαφή ένδειξη εγκυρότητας, η έρευνα έχει μείνει πίσω σε σχέση με την υιοθέτηση της πρακτικής σε οργανισμούς. Λόγω της έλλειψης οριστικών αποδεικτικών στοιχείων, είναι σημαντικό να διεξαχθεί περισσότερη έρευνα για να κατανοήσουμε πώς μπορούν να χρησιμοποιηθούν αξιολογήσεις βάσει παιχνιδιού στο χώρο εργασίας.

Η παρούσα διπλωματική στοχεύει να προσθέσει δεδομένα στην υπάρχουσα ερευνητική βιβλιογραφία αξιολογώντας τη χρήση αξιολογήσεων με βάση το παιχνίδι σε ένα συγκεκριμένο πλαίσιο (μέτρηση των επαγγελματικών ενδιαφερόντων).

Ταυτόχρονα πρέπει να αναφερθούμε στο περίφημο Evidence-Centered Design είναι ένα πλαίσιο για την ανάπτυξη αξιολογήσεων βασισμένων στο παιχνίδι, το οποίο βρίσκεται συνήθως στην εκπαιδευτική βιβλιογραφία (Shute et al., 2016). Ακολουθώντας το πλαίσιο του Evidence-Centered Design, οι σχεδιαστές αξιολόγησης με βάση το παιχνίδι αυξάνουν την εγκυρότητα των αξιολογήσεων, εστιάζοντας στο τι πρέπει να μετρηθεί σε κάθε βήμα της διαδικασίας σχεδιασμού (Shute et al., 2016). Το Evidence-Centered Design έχει συμπεριληφθεί στην ερευνητική βιβλιογραφία για τη χρήση αξιολογήσεων με βάση το παιχνίδι στον τομέα της εργασίας για την αξιολόγηση γνώσεων, δεξιοτήτων και ικανοτήτων των εργαζομένων (DiCerbo, 2014; Kim & Shute, 2015). Το Evidence-Centered Design είναι σημαντικό επειδή επικεντρώνεται στη δημιουργία έγκυρων αξιολογήσεων και καθοδηγεί τους σχεδιαστές εκτιμήσεων με βάση το παιχνίδι μέσω μιας διαδικασίας που απαντά στις ερωτήσεις *τι, πού και πώς μετράμε και πόσο πρέπει να μετρήσουμε* (Kim, Almond & Shute, 2015).

Οι αξιολογήσεις με βάση το παιχνίδι χρησιμοποιούνται για πολλούς διαφορετικούς σκοπούς εντός των επιχειρήσεων. Οι αξιολογήσεις βάσει παιχνιδιού δημιουργούνται για την ανάπτυξη και την ανάπτυξη των υπαλλήλων (Chamorro-Premuzic, 2016; Lowman, 2016) και παρέχουν στους εργοδότες πληροφορίες σχετικά με τους τομείς στους οποίους πρέπει να επικεντρωθούν για την ανάπτυξη του εργατικού δυναμικού τους (Barrett, 2018; Lowman, 2016).

Η επικύρωση [validation] αποτελεί βασικό μέρος της διαδικασίας ανάπτυξης ενός αξιόπιστου και ακριβούς εργαλείου επιλογής προσωπικού (Schmidt&Hunter, 1998; Ventura&Shute, 2013). Οι επαγγελματίες χρειάζονται έρευνα για να δείξουν εάν αυτά τα νέα εργαλεία θα είναι σε θέση να παρέχουν τις πληροφορίες που αξιώνονται. Προκειμένου οι επιχειρήσεις και οι αιτούντες να αποκτήσουν τα οφέλη των αξιολογήσεων βάσει παιχνιδιών σε σχέση με τα παραδοσιακά μέτρα, πρέπει πρώτα να υπάρχουν αποδείξεις ότι αυτά τα οφέλη είναι έγκυρα και δοκιμασμένα. Αυτό γίνεται πιο σημαντικό καθώς αυξάνονται οι ευθύνες και η δύναμη-ισχύς των θέσεων που επιλέγονται από τα άτομα.

Αξιολόγηση βάσει Gamification

Η χρήση της ηλεκτρονικής αξιολόγησης συνέχισε να αυξάνεται, ενώ ο αριθμός των εργαζομένων που χρησιμοποιούν τεχνολογία τόσο εντός όσο και εκτός της τάξης συνεχίζει να αυξάνεται. Σε συνδυασμό με νέες προσεγγίσεις στην εργασία και ιδιαίτερα με την gamification, αυτό προσφέρει ευκαιρίες για νέες μορφές αξιολόγησης που μπορεί να παρέχουν μια πιο ακριβή εικόνα των επιτευγμάτων των εργαζομένων. Ο σχεδιασμός των αυθεντικών καθηκόντων αξιολόγησης καθίσταται ολοένα και πιο σημαντικός καθώς η εργασία απομακρύνεται από προσεκτικές προσεγγίσεις που βασίζονται στην τάξη για πιο αυθεντική μάθηση. Αυτό επιβάλλει μια αλλαγή στους τύπους αξιολόγησης, από δοκίμια που βασίζονται σε χαρτί έως την αξιολόγηση ολοένα και πιο αυθεντικών δραστηριοτήτων.

Τα εικονικά περιβάλλοντα παρουσιάζουν ένα πολύ αυθεντικό, αλλά ελεγχόμενο μέρος που αναγκάζει την ανάγκη για νέους τύπους προτύπων αξιολόγησης όταν χρησιμοποιούνται στις αίθουσες του πανεπιστημίου. Πράγματι, οι παραδοσιακές, «εφάπαξ» δραστηριότητες αξιολόγησης δεν παρέχουν πλέον κατάλληλες δομές για την αξιολόγηση της μάθησης των εργαζομένων, οι δε μηχανισμοί που βασίζονται στο παιχνίδι όχι μόνο παρέχουν βελτιωμένη εμπλοκή των εργαζομένων αλλά παρέχουν επίσης την ευκαιρία για μια σειρά νέων, αξιολόγησης αυθεντικών μαθησιακών εργασιών. Αυτή η προσέγγιση επιδιώκει να απομακρυνθεί από την παραδοσιακά υιοθετημένη προσέγγιση μετάδοσης γνώσεων στη μάθηση προς έναν κονστрукτιβισμό (Jonassen & Rohrer-Murphy, 1999).

Έχει υποστηριχθεί ότι τα αυθεντικά καθήκοντα σε αυθεντικές καταστάσεις παρέχουν μια σταθερή βάση για την εργασία ενηλίκων (Huang, 2002). Το πλαίσιο στο οποίο

μαθαίνουν οι εργαζόμενοι πρέπει να ενσωματωθεί στο σχεδιασμό του μαθησιακού περιβάλλοντος (Brown, Collins, & Duguid, 1989). αν και πρέπει να γίνει διάκριση μεταξύ των δύο (Petraglia, 1998). Ο σχεδιασμός εργασιών είναι ζωτικής σημασίας, καθώς η προηγούμενη έρευνα δείχνει ότι τα αυθεντικά καθήκοντα και το αυθεντικό περιβάλλον ή περιβάλλον πρέπει να εξεταστούν ξεχωριστά και ως σαφώς διαφορετικά. απλώς η χρήση ενός αυθεντικού περιβάλλοντος μπορεί να μην προσφέρει κανένα πρόσθετο όφελος στους εργαζομένους ακόμη και όταν αξιολογούνται αυθεντικά καθήκοντα (Gulikers, Bastiaens, & Martens, 2005).

Οι συζητήσεις για τους μηχανισμούς τυχερών παιχνιδιών είναι κοινές στη βιομηχανία τυχερών παιχνιδιών. Ωστόσο, δεν εφαρμόζονται γενικά στην εργασία. Αυτοί οι μηχανισμοί αφορούν διάφορες λειτουργικότητες του gamification (Reiners & Wood, 2013; Reiners et al., 2012). Μπορούμε να εξετάζουμε την ένταξή τους στην τάξη στην αξιολόγηση και να επισημαίνουμε ευκαιρίες ενσωμάτωσης σε μελλοντικές στρατηγικές αξιολόγησης. Αυτό παρέχει τη βάση για μελλοντική έρευνα για να δοκιμαστεί η αποτελεσματικότητα και η «προσαρμογή» αυτών των στρατηγικών σε αυθεντικά εκπαιδευτικά περιβάλλοντα.

Οι αυθεντικές εργασίες και η αυθεντική αξιολόγηση αποτελούν βασικούς ακρογωνιαίους λίθους ενός επιτυχημένου αυθεντικού σχεδιασμού μάθησης. Οι Herrington et al. (2010, σελ. 46-48) ορίζουν δέκα χαρακτηριστικά ενός αυθεντικού έργου: 1. έχει πραγματική συνάφεια και ταιριάζει όσο το δυνατόν περισσότερο με τα καθήκοντα που εκτελούνται από ειδικούς επαγγελματίες του τομέα. ορίζεται, απαιτεί και προωθεί την επίλυση προβλημάτων και σκέψης υψηλότερης τάξης αντί να απομνημονεύει σωστές απαντήσεις. 3. απαιτεί σημαντική επένδυση χρόνου και πνευματικών πόρων. 4. προσφέρει την ευκαιρία να εξετάσει ένα πρόβλημα από διαφορετικές οπτικές γωνίες, χρησιμοποιώντας πολλαπλούς πόρους. 5. απαιτεί συνεργασία. 6. προσφέρει την ευκαιρία στον εργαζόμενο να λάβει αποφάσεις και να προβληματιστεί σχετικά με τη μάθησή του. 7. Μπορεί να εφαρμοστεί σε διάφορους τομείς και να απαιτήσει διεπιστημονικές προοπτικές. 8. ενσωματώνεται απρόσκοπτα με την αξιολόγηση. 9. Δημιουργεί ένα γυαλισμένο προϊόν που είναι πολύτιμο από μόνο του σωστά. 10. επιτρέπει εναλλακτικές λύσεις και αποτελέσματα αντί για μια απλή σωστή απάντηση.

Κατά τη σύγκριση αυτών των χαρακτηριστικών με τις τυπικές μαθησιακές εργασίες και αξιολογήσεις που χρησιμοποιούνται στο online περιβάλλον μάθησης (π.χ. κουίζ πολλαπλών επιλογών ή μεμονωμένες αναφορές που υποβάλλονται στον καθηγητή), είναι σαφές ότι δεν ταιριάζουν. Από την άλλη πλευρά, πολλές από αυτές τις δυνατότητες είναι εγγενή μέρη των παιχνιδιών. Αυτό καθιστά το αυθεντικό πλαίσιο μάθησης έναν ιδιαίτερα ενδιαφέρον και πολλά υποσχόμενο σύντροφο για gamification στον σχεδιασμό της μάθησης.

Gamification και Μάθηση

Η αξιολόγηση έχει αναγνωριστεί ως ζωτικής σημασίας για την υποστήριξη της βελτίωσης των εργαζομένων (Ricketts & Wilks, 2002) είτε μέσω μαθησιακών δραστηριοτήτων σε τάξεις όπου οι εργαζόμενοι αντιδρούν και μαθαίνουν από τις ενέργειες τους σε μια διαδικασία ενεργού μάθησης (Wood & Reefke, 2010), ή πιο συχνά μέσω της τυποποιημένης διαδικασίας παροχής σχολίων μετά από έλεγχο της εργασίας των εργαζομένων. Ο τύπος και η μορφή αξιολόγησης μπορεί να αλλάξει σε ένα ολόκληρο πρόγραμμα καθώς μια προσέγγιση σε επίπεδο εργασιών θα ταιριάζει με τα επίπεδα γνησιότητας και συνάφειας με διαφορετικές φάσεις της μάθησης των εργαζομένων (Reiners & Wood, 2013) και συνδέεται με μαθησιακά αποτελέσματα δομημένα χρησιμοποιώντας την ταξινόμηση του Bloom (Krathwohl, 2002).

Επί παραδείγματι, το Feedback κατηγοριοποιείται ως «formative» ή «summative». Η διαμορφωτική ανατροφοδότηση περιλαμβάνει «πληροφορίες που διαβιβάζονται στον μαθητή που προορίζονται να τροποποιήσουν τη σκέψη ή τη συμπεριφορά του με σκοπό τη βελτίωση της μάθησης» (Shute, 2008, σελ. 154). Η μεγαλύτερη εστίαση στη διαδικασία της διδασκαλίας σχετίζεται με τη διαμορφωτική ανατροφοδότηση (De Vita & Case, 2003) και βελτιώνεται με τη χρήση αρχών gamification, όπου παρέχονται συχνά και μικρά τμήματα ανατροφοδότησης για τη βελτίωση της εμπλοκής (Wood & Reiners, 2012). Ενώ οι διαμορφωτικοί έλεγχοι παρακολουθούν και βοηθούν στη βελτίωση των επιτευγμάτων των εργαζομένων, τα αθροιστικά σχόλια παρέχουν αξιολόγηση της προόδου των εργαζομένων, συνήθως στο τέλος των μαθησιακών τμημάτων. Τα εικονικά περιβάλλοντα επιτρέπουν στους εργαζομένους να εργαστούν και στις δύο καταστάσεις ρουτίνας και επίσης να επιτρέψουν τη μοντελοποίηση σπάνιων, ασυνήθιστων, καταστροφικών καταστάσεων για εργασία και αξιολόγηση (Chodos, Stroulia, & King, 2011; Reiners & Wood, 2013; Wiecha, Heyden, Sternthal & Merialdi, 2010). Ωστόσο, η αποτελεσματική

αξιολόγηση σε εικονικούς κόσμους παρέμεινε δύσκολη λόγω του τρόπου με τον οποίο η ολοένα και πιο αυθεντική φύση του μαθησιακού περιβάλλοντος αμφισβήτησε τις προσεγγίσεις στη διδασκαλία. Έτσι, η αξιολόγηση των μαθησιακών καθηκόντων έχει αλλάξει ριζικά.

Υπάρχουν συζητήσεις κατά πόσον τα μαθησιακά αποτελέσματα για τους εργαζομένους ενισχύονται με τη χρήση σοβαρών παιχνιδιών για την εργασία. Ενώ μεμονωμένες μελέτες παρείχαν δείκτες θετικής σχέσης, οι μετα-αναλύσεις δείχνουν ανάμεικτα αποτελέσματα (Girard, Ecalle, & Magnan, 2012). Η συμπερίληψη στοιχείων που βασίζονται στο παιχνίδι ή των μηχανισμών παιχνιδιού απαιτούν προσεκτικό σχεδιασμό για να διασφαλιστεί μια αποτελεσματική εφαρμογή (Werbach & Hunter, 2012) και τα προηγούμενα πειράματα μπορεί να έχουν σχεδιαστεί με μορφή τέτοια ώστε να μην ενθαρρύνουν τους εργαζομένους. Το παιχνίδι μπορεί να προκαλέσει εγγενή κίνητρα, αλλά βασίζεται σε πολλούς εσωτερικούς και εξωτερικούς παράγοντες που πρέπει να ευθυγραμμιστούν. Δηλαδή, η ταυτοποίηση με μαθησιακά καθήκοντα στο πλαίσιο της εργασίας, η δημιουργία ενός περιβάλλοντος όπου πολλοί συμμετέχοντες μπορούν να λάβουν συγκρίσιμα αποτελέσματα ή σήματα, και να έχουν την ευκαιρία για αυθεντικό gamification οικοδομημένο και ενσωματώνον τους στόχους των καθηκόντων και τους στρατηγικούς στόχους του οργανισμού δημιουργεί για τους εργαζομένους συναρπαστικές εμπειρίες.

Ο στόχος είναι να συγχωνευθούν τα στοιχεία gamification με τα αυθεντικά μαθησιακά καθήκοντα στο πλαίσιο της εργασίας στο ίδιο πλαίσιο, έτσι ώστε η αντίληψη των συμμετεχόντων να μην είναι προκατειλημμένη για την επίτευξη μιας στεγνής άνευρης απόδοσης στο εργασιακό περιβάλλον.

Μια άλλη εφαρμογή του gamification είναι η αξιολόγηση, καλά αναγνωρισμένη στην ερευνητική κοινότητα αλλά δεν έχει διερευνηθεί ακόμη πλήρως. Ενώ ορισμένες προσεγγίσεις χρησιμοποιούν το αποτέλεσμα του gamification ως κριτήριο αξιολόγησης (π.χ. τοποθέτηση στον βαθμολογικό πίνακα, αριθμός επιτυχιών) (O'Donovan, 2012), τα στοιχεία παιχνιδιού μπορούν να υποστηρίξουν την αξιολόγηση επηρεάζοντας την εργασία είτε δυναμικά (π.χ. , αλλάζοντας το πλαίσιο) ή έχοντας σενάρια συμβάντα που ενεργοποιούνται από ορισμένες δραστηριότητες (π.χ., φτάνοντας ένα συγκεκριμένο ορόσημο).

Gamification και Tests Προσωπικότητας στην διαδικασία επιλογής προσωπικού

Αυτές οι δομές μπορούν να διαχειριστούν ιεραρχικά για να εμπλέκουν όλο και περισσότερο τους εργαζομένους σε μια σειρά μαθησιακών δραστηριοτήτων στο πρόγραμμά τους (Reiners & Wood, 2013; Gregory et al., 2011). Τα NPC υποστηρίζουν σενάρια παιχνιδιού ρόλων, έτσι ώστε η αλληλεπίδραση με τους NPC, αντί για τους συνεργαζόμενους, να δημιουργεί ένα ασφαλές μαθησιακό περιβάλλον (Reiners, Gregory, & Dreher, 2011) με το παιχνίδι ρόλων σε εικονικά περιβάλλοντα να αποδεικνύεται αποτελεσματικό (Masters et al., 2013).

Με την πρώτη ματιά, η ενσωμάτωση των στοιχείων gamification (που αντικατοπτρίζει την ικανότητα επαναφοράς και πολλαπλών προσπαθειών που υποστηρίζονται από ένα εικονικό δίκτυ ασφαλείας) φαίνεται γνωστικά ασυμβίβαστη με την έννοια της αυθεντικότητας. Ωστόσο, τα καθήκοντα που πρέπει να αναληφθούν, οι (εικονικές) ρυθμίσεις και οι εργασίες αξιολόγησης μπορούν ακόμα να σχεδιαστούν ώστε να είναι αυθεντικά (δηλαδή, να υποστηρίζουν την αυθεντική μάθηση), ενώ οι μηχανισμοί παιχνιδιού μπορούν ταυτόχρονα να συμβάλουν στην εμπλοκή των εργαζομένων και στην ικανότητα να προχωρήσουν μέσω των εργασιών τους. Η ενσωμάτωση αυτών των στοιχείων παρέχει πολλές ευκαιρίες για να βοηθήσει τους εκπαιδευτικούς στις προσπάθειές τους να βελτιώσουν τη μάθηση των εργαζομένων με προσεκτικό σχεδιασμό των αξιολογήσεων.

Για την αξιολόγηση αυτού του είδους υφίστανται πρόσθετα οφέλη. Η αυτό-αξιολόγηση μπορεί να συμβεί καθώς ο εργαζόμενος μπορεί να αξιολογήσει την επιτυχία ορισμένων προσεγγίσεων σε ένα πρόβλημα και να το επιχειρήσει ξανά. Οι προσπάθειες μπορούν να αποθηκευτούν και να ανατραπούν για περαιτέρω απόπειρες, παρουσιάζοντας την ευκαιρία για μια συλλογή δεδομένων που συλλέγονται και αξιολογούνται μόνοι.

Οι αξιολογήσεις που περιλαμβάνουν έλεγχο χρόνου και χώρου και χειρισμό περιλαμβάνουν την παρακολούθηση και ανάλυση μιας αλυσίδας αλληλένδετων δραστηριοτήτων (π.χ. μεταξύ πολλών εταιρειών ή χωρών). ένα ιδιαίτερα χρήσιμο χαρακτηριστικό στις κατηγορίες logistics και αλυσίδας εφοδιασμού. Αυτό επιτρέπει στους εργαζομένους να παρατηρούν και να σκέφτονται την αλυσίδα των γεγονότων που απεικονίζονται. Ο χειρισμός των γεγονότων επιτρέπει τη δημιουργία λύσεων σε διάφορα παρατηρήσιμα προβλήματα. Η πρόκληση ενός ανατρεπτικού σεναρίου

Gamification και Tests Προσωπικότητας στην διαδικασία επιλογής προσωπικού

μπορεί επίσης να προγραμματιστεί από τον αξιολογητή, όπου οι εργαζόμενοι προσπαθούν να διορθώσουν ή να μια παγκόσμια αλυσίδα εφοδιασμού.



Εικόνα 1

Μάθηση και Αξιολόγηση

Για τους Libâneo (1994) και Haydt (2008) οι συγκεκριμένες λειτουργίες της αξιολόγησης είναι η διάγνωση, ο έλεγχος και η ταξινόμηση. Η διάγνωση επιτρέπει τον εντοπισμό, τη διάκριση, την κατανόηση και τον χαρακτηρισμό των παραγόντων που προκαλούν δυσκολίες.

Πρόσφατα, διάφοροι τύποι μεθόδων αξιολόγησης gamified αναπτύχθηκαν από διάφορες εξειδικευμένες εταιρείες, όπως η Owivi και η Pymetrics, όπου άλλες έχουν επικεντρωθεί στην ανάπτυξη αξιολογήσεων με βάση το παιχνίδι (π.χ. ArticShores και cut-e) προσελκύοντας αυξημένο ενδιαφέρον και χρήση μεταξύ οργανισμών παγκοσμίως (Nikolaou, Georgiou, Bauer & Truxillo, 2019). Αυτές οι εκτιμημένες εκτιμήσεις ενδέχεται να εκτιμήσουν τη γνωστική ικανότητα ή την κρίση του αιτούντος σχετικά με μια κατάσταση που αντιμετωπίζεται στο χώρο εργασίας. Ωστόσο, οι τύποι gamification στην επιλογή υπαλλήλων ποικίλλουν και μπορεί να περιλαμβάνουν διάφορα στοιχεία, είτε αφηγηματικά, όπως πρόσθετο κείμενο σε ένα

διαδικτυακό ερωτηματολόγιο, έως πολύ διαδραστικά στοιχεία παιχνιδιού, όπως ψηφιακές ανταμοιβές (Armstrong, Ferrelletal., 2016a). Για παράδειγμα, οι αξιολογήσεις βάσει παιχνιδιού ενδέχεται να περιλαμβάνουν χαρακτηριστικά κοινής χρήσης εικονικών κόσμων που μοιάζουν με ρυθμίσεις εργασίας που αντιπροσωπεύουν υπαλλήλους προκειμένου να αξιολογούν τις δεξιότητες των υποψηφίων και να προκαλούν συμπεριφορές σχετικές με την εργασία (Laumer, Eckhardt, & Weitzel, 2012). Παρ'όλα αυτά, απαιτείται περισσότερη έρευνα για να δοκιμαστεί η αποτελεσματικότητα των μεθόδων αξιολόγησης με μέθοδο «gamified» και να καθοριστούν έγκυρες και ισχυρές θεωρητικές βάσεις για να επιβεβαιωθεί η δυνατότητα εφαρμογής τους στη διαχείριση ανθρώπινων πόρων και στις διαδικασίες επιλογής υπαλλήλων.

Επιπλέον, πολλοί συγγραφείς ισχυρίζονται ότι η δυσκολία μεταφοράς και αξιολόγησης των δεξιοτήτων, σε σύγκριση με τις σκληρές δεξιότητες (π.χ. τεχνικές ή επιχειρηματικές γνώσεις και δεξιότητες), οδηγεί σε αυξημένη σπατάλη χρόνου και χρήματος για οργανισμούς (Laker & Powell, 2011) λαμβάνοντας υπόψη την εστίασή μας στις δεξιότητες αυτές τη χρήση της αξιολόγησης η οποία μπορεί να παρέχει καλύτερη ποιότητα πληροφοριών σχετικά με τη συμπεριφορά των υποψηφίων στην εργασία. Για παράδειγμα, οι Kubisiak, Stewart, Thornbury και Moye (2014) χρησιμοποίησαν έρευνες αυτό-αναφοράς για να αξιολογήσουν την προθυμία των ατόμων να μάθουν και μια προσομοίωση για την εκτίμηση της ικανότητας μάθησης, καταλήγοντας στο συμπέρασμα ότι μια αξιολόγηση μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την αξιολόγηση των προβλέψεων σε ένα πλαίσιο επιλογής, όπου η μεθοδολογία έρευνας ενδέχεται να μην είναι κατάλληλη. Ομοίως, δεδομένου ότι η ανθεκτικότητα, η ικανότητα, η ευελιξία και η λήψη αποφάσεων δεν αφορούν τις προθέσεις αλλά τις συμπεριφορές, μια αξιοποιημένη αξιολόγηση μπορεί να χρησιμοποιηθεί καλύτερα για τη μέτρηση αυτών των σημαντικών χαρακτηριστικών μεταξύ των αιτούντων εργασία.

Αξιολόγηση βάσει Ψυχομετρικών Tests

Για να παραμείνει ανταγωνιστικός, ένας οργανισμός πρέπει να κάνει ό, τι είναι δυνατόν για να βρίσκεται στην πρώτη θέση στο τομέα του. Η διατήρηση αυτής της θέσης δεν συνεπάγεται μόνο βελτίωση της υποδομής και του εξοπλισμού της, αλλά και τον εμπλουτισμό και την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού της. Αυτό οδηγεί το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού να αποδώσει στο υψηλότερο επίπεδο, ώστε να συμβάλει στη συνολική απόδοση του οργανισμού. Για το σκοπό αυτό, απαιτείται μια επαγγελματική δεξιότητα που πρέπει να αναπτύσσεται και να ενημερώνεται σε τακτική βάση, κάτι που είναι εφικτό ανιχνεύοντας τις δυνατότητες των ανθρώπων, προσδιορίζοντας τις δεξιότητές τους και αναπτύσσοντας μια δεξαμενή ταλέντων. Η ψυχομετρική αξιολόγηση είναι το κλειδί για την υποστήριξη όλων αυτών των ζητημάτων.

Σύμφωνα με μια έκθεση του CentralTest (2014), οι ψυχομετρικές εξετάσεις θα βοηθήσουν στην αξιολόγηση της ανθρώπινης συμπεριφοράς που θα βοηθήσει περαιτέρω στην εκτίμηση των πιθανοτήτων ενός ατόμου να πετύχει σε έναν συγκεκριμένο ρόλο (σελ. 2). Αυτός είναι ένας από τους λόγους για τους οποίους οι ψυχομετρικές αξιολογήσεις στις πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού έχουν προφανώς βελτιωθεί με την πάροδο των ετών και παραμένουν μέχρι σήμερα στο προσκήνιο (Jenkins&Wolf, 2002).

Άλλοι λόγοι που αναφέρονται πίσω από τη βελτίωση ποικίλλουν από τις πολιτικές του Ανθρώπινου Δυναμικού, την αυξημένη νομοθεσία και τους κανονισμούς, τις μεγάλες ομάδες υποψηφίων για έλεγχο, το αυξημένο κόστος της βροχής, καθώς και την έλλειψη αυτονομίας των υποψηφίων σε ακαδημαϊκά προσόντα. Αυτοί οι παράγοντες αναμένεται να ενθαρρύνουν την περαιτέρω ανάπτυξη τέτοιων αξιολογήσεων στο μέλλον, καθιστώντας το ανθρώπινο δυναμικό ικανό να εξετάσει το ενδεχόμενο να ενσωματώσει αυτές τις δοκιμές στις στρατηγικές του. Ωστόσο, εάν μόνο ένα ψυχομετρικό τεστ μπορεί να προσφέρει το καλύτερο αποτέλεσμα αποτελεί σήμερα το σημαντικότερο ερώτημα.

Μια άλλη πιθανή διαδρομή είναι η χρήση ψυχομετρικών δοκιμών σε μορφή διαδικτυακών αξιολογήσεων και ερωτηματολογίων. *«Η χρήση κριτηρίων που βασίζονται αποκλειστικά στην εργασία και στο κοινωνικό υπόβαθρο τείνει να οδηγήσει*

Gamification και Tests Προσωπικότητας στην διαδικασία επιλογής προσωπικού

σε λιγότερη ποικιλομορφία, αλλά οι ψυχομετρικές δοκιμές βάζουν τα πράγματα σε μια ισότιμη βάση», λέει ο Barrett.



Εικόνα 2

Ο όρος ψυχομετρικές δοκιμές αφορά τις επιστημονικές τεχνικές που χρησιμοποιούνται για τη μέτρηση των ψυχικών ικανοτήτων και του τρόπου συμπεριφοράς ενός ατόμου. Σήμερα, ο κόσμος της ψυχομετρίας έχει θεμελιώσει μια νέα «ολιστική» διάσταση της κατανόησης των στάσεων, των πεποιθήσεων, των αξιών, των ικανοτήτων και των προσωπικοτήτων των ανθρώπων (Sreenidhi et al., 2013).

Ο όρος «Ψυχομετρία» προήλθε από τις ελληνικές λέξεις «Ψυχή», που σημαίνει μυαλό και «μέτρο», που σημαίνει μέτρηση (CentralTest, 2014, σελ. 4). Επομένως, η γλωσσολογική ανάλυση σημειώνει τον κυριολεκτικό ορισμό της Ψυχομετρίας που συνεπάγεται: «τη μέτρηση των ψυχολογικών χαρακτηριστικών» (σελ. 4). Η ψυχομετρία, σε αντίθεση με τις υποκειμενικές παρατηρήσεις, βασίζεται σε στατιστική προσέγγιση που χρησιμοποιεί τυποποιημένα ερωτηματολόγια για να υπογραμμίσει τις ομοιότητες μεταξύ ατόμων και ομάδων που έχουν συγκεκριμένα χαρακτηριστικά. Εν συντομία, η ψυχομετρία μετρά την ψυχική ικανότητα.

Οι παραδοσιακές μέθοδοι γνώσεως των πλεονεκτημάτων και των αδυναμιών ενός ατόμου ενέχουν υψηλό κίνδυνο μιας ατομικής προκατάληψης. Τέτοιες μέθοδοι είναι ξεπερασμένες και υποκειμενικές. Δεν είναι περιεκτικές και επομένως υπονομεύουν την αποτελεσματικότητα της αξιολόγησης της απόδοσης των ατόμων. Οι

Ψυχομετρικές Αξιολογήσεις υπερβαίνουν τις αποφάσεις που λαμβάνονται με βάση την ευκαιρία να έχουν πραγματικό αντίκτυπο στο ταλέντο και το μέτρο επιτυχίας οποιασδήποτε επιχείρησης (Fernandes, Sreenidhi, 2014). Ο λόγος για τον οποίο οι αξιολογήσεις είναι πολύτιμες αφορά τη δυνατότητα ανακάλυψης πληροφοριών οι οποίες δεν εντοπίζονται εύκολα από άλλες, παραδοσιακές μεθόδους.

Για παράδειγμα, οι αξιολογήσεις είναι καλές για να αποκαλύψουν την ικανότητα ενός ατόμου για μια συγκεκριμένη εργασία για την οποία δεν έχει εμπειρία. Οι ψυχομετρικές εξετάσεις δεν είναι και δεν πρέπει να αποτελούν τη μόνη μέθοδο επιλογής. Από τη στιγμή που οι ψυχομετρικές εξετάσεις αντιμετωπίζονται με γνώση και ευαισθησία, παραμένουν ο πιο αποτελεσματικός τρόπος πρόβλεψης της συμπεριφοράς (Mittner, 1998).

Οι δοκιμές που χρησιμοποιούνται στη ρύθμιση επιλογής του τεστ έχουν σχεδιαστεί ειδικά για να ταιριάζουν με το ταλέντο, την προσωπικότητα και τα χαρακτηριστικά ενός υποψηφίου και παράλληλα να ταιριάζουν σε μια συγκεκριμένη θέση εργασίας. Δεν έχουν σχεδιαστεί για να αποκαλύπτουν τα βαθύτερα μυστικά ή να αποκαλύπτουν εμπιστευτικές πληροφορίες για το μετρούμενο άτομο. Οι καλά σχεδιασμένες ψυχομετρικές αξιολογήσεις είναι αντικειμενικοί και ακριβείς προγνωστικοί παράγοντες της ατομικής συμπεριφοράς και προτιμήσεων. Το περίφημο λοιπόν Psychometric Testing φέρνει εν κατακλείδι την επιστήμη στην τέχνη της πρόσληψης (Clarkson, 2013).

Το όφελος των ψυχομετρικών αξιολογήσεων προκύπτει σε μεγάλο βαθμό όταν ένας οργανισμός πρέπει να προσλάβει ένα άτομο που μπορεί εύκολα να ταιριάζει την κουλτούρα του οργανισμού. Σύμφωνα με τον Smith (2013), όταν χρησιμοποιείται σωστά και με επαγγελματικό και ενημερωμένο – έγκυρο τρόπο, υπάρχουν πολλά οφέλη που μπορούν να προκύψουν και να συναχθούν μέσω της χρήσης Ψυχομετρικών Δοκιμών στη διαδικασία επιλογής.

Η αποτελεσματικότητα της ψυχομετρικής αξιολόγησης για έναν συγκεκριμένο ρόλο σε έναν οργανισμό εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τις δεξιότητες που απαιτούνται για την επιτυχή ολοκλήρωση αυτής της διαδικασίας. Είναι πραγματικά αποτελεσματικό για την οποιαδήποτε εταιρεία να προσλάβει τα σωστά άτομα για τον σωστό ρόλο. Αυτό όχι μόνο θα βοηθήσει στην εξοικονόμηση κόστους και χρόνου, αλλά και θα βοηθήσει τον οργανισμό να επιτύχει μακροπρόθεσμα. Ο έλεγχος των πιο

ακατάλληλων υποψηφίων μέσω ψυχομετρικών δοκιμών κατά τα αρχικά στάδια βοηθά στην εξοικονόμηση χρόνου εστιάζοντας μόνο στους σωστούς υποψηφίους (Smith, 2013).



Εικόνα 3

Η πρόβλεψη πιθανής μελλοντικής συμπεριφοράς είναι ένα από τα σημαντικότερα οφέλη της ψυχομετρικής εξέτασης που ικανοποιεί την τρέχουσα ανάγκη των οργανισμών, η οποία είναι η αξιολόγηση των εγγενών ιδιοτήτων των υποψηφίων και η στάση τους στο μέλλον (Smith, 2013). Επιπλέον, η ψυχομετρική αξιολόγηση είναι συνήθως απαλλαγμένη από προκατάληψη σε σύγκριση με άλλες τεχνικές αξιολόγησης, επειδή το γεγονός ότι όλοι οι υποψήφιοι λαμβάνουν τυποποιημένα ερωτηματολόγια, πράγμα που σημαίνει ίσες ευκαιρίες για να περιγράψουν τα προσωπικά τους χαρακτηριστικά.

Η εγκυρότητα των ψυχομετρικών συζητείται εδώ και πάρα πολύ καιρό. Ο Arthur (2011) σημειώνει ότι η προγνωστική ικανότητα μιας αξιολόγησης βοηθά στη μέτρηση της αποτελεσματικότητάς της. Αυτό σημαίνει ότι η ικανότητα πρόβλεψης βοηθά στην εξήγηση του βαθμού με τον οποίο μια βαθμολογία σε μια ψυχομετρική αξιολόγηση προβλέπει πόσο καλά θα αποδώσει ένας υποψήφιος στη δεδομένη θέση ή στον δεδομένο ρόλο. Η εγκυρότητα των δοκιμών αξιολόγησης μπορεί να μετρηθεί σε ποσοτικούς όρους χρησιμοποιώντας 0 έως 1 κλίμακα μέτρησης, όπου η συσχέτιση του 0 δεν θα αντιπροσωπεύει καμία πρόβλεψη ή καμία σχέση, ενώ η συσχέτιση του 1

σημαίνει τέλεια πρόβλεψη και η συσχέτιση πάνω από 0,3 θεωρείται ισχυρή (Arthur, 2011).

Η εγκυρότητα μιας μη δομημένης συνέντευξης έχει μόνο 0,2. Από την άλλη πλευρά, μια διαδικασία επιλογής που ενώνει ένα γενικό τεστ συλλογιστικής, ένα ερωτηματολόγιο προσωπικότητας, μια άσκηση προσομοίωσης εργασίας και μια δομημένη συνέντευξη προβλέπει εγκυρότητα 0,7 έως 0,8, (Arthur, 2011). Αυτό αποδεικνύει ότι η ψυχομετρική αξιολόγηση είναι πραγματικά σημαντική κατά την αξιολόγηση του σωστού υποψηφίου για τον συγκεκριμένο ρόλο. Ωστόσο, δεν είναι απολύτως αξιόπιστη και πρέπει να αποτελεί μέρος της διαδικασίας πρόσληψης και όχι ολόκληρης της διαδικασίας πρόσληψης. Δεν μπορεί να αντικαταστήσει μια συνέντευξη, αλλά θα πρέπει πάντα να χρησιμοποιείται σε συνδυασμό με άλλες διαδικασίες όπως ο έλεγχος των αιτήσεων και οι συνεντεύξεις.

Αξιοπιστία από την άλλη μεριά είναι η συνέπεια ή ακρίβεια με την οποία η μέθοδος δοκιμής ή αξιολόγησης μετρά αυτό που ισχυρίζεται ότι μετρά. Η αξιοπιστία αναφέρεται στην συνέπεια. Ανάλογα με την εστίαση, η εγκυρότητα ταξινομείται σε διάφορους τύπους. Σύμφωνα με την NicheConsulting, μια εταιρεία περιορισμένης ευθύνης στη Νέα Ζηλανδία, που ειδικεύεται στην προσφορά Ψυχομετρικών Αξιολογήσεων, οι πτυχές της εγκυρότητας που έχουν αντίκτυπο στην πραγματική επιστημονική εφαρμογή της αξιολόγησης είναι:

- Κατασκευή εγκυρότητας - η θεωρητική εστίαση της εγκυρότητας
- Ταυτόχρονη ισχύς - η σχέση επικεντρώνεται στη σχέση
- Προγνωστική ισχύς - η εγκυρότητα που σχετίζεται με το κριτήριο
- Ισχύς προσώπου - σχετικά με την εμφάνιση και την αίσθηση των στοιχείων αξιολόγησης
- Ισχύς περιεχομένου - σχετικά με το πόσο καλά δοκιμάζει η δοκιμή της πρακτικής του gamification τον τομέα συμπεριφοράς που προσπαθεί να μετρήσει

Ο Fletcher (2006) υποστηρίζει ότι για να καταστήσει έγκυρη την ψυχομετρία, ένας οργανισμός απαιτείται να κάνει αλλαγές στα κριτήρια αξιολόγησής του κάθε φορά, προκειμένου να διατηρήσει την ισορροπία δεξιοτήτων και προσωπικοτήτων που απαιτείται. Για παράδειγμα, εάν ένας οργανισμός χρειάζεται ένα άτομο με καλές

Gamification και Tests Προσωπικότητας στην διαδικασία επιλογής προσωπικού

δεξιότητες επικοινωνίας για έναν ρόλο, ένας εξεταστής θα κάνει αξιολόγηση που θα βοηθήσει στην αξιολόγηση των υποψηφίων βάσει των δεξιοτήτων επικοινωνίας τους.

Από την άλλη πλευρά, εάν χρειάζεται άτομα με περισσότερη συναισθηματική σταθερότητα από τις δεξιότητες επικοινωνίας για ένα άλλο έργο, η αξιολόγηση θα μεταβληθεί ανάλογα. Επομένως, για να είναι έγκυρη, η ψυχομετρική αξιολόγηση πρέπει να είναι ευέλικτη έτσι ώστε να μπορεί να αλλάξει ανάλογα με την κατάσταση. Επομένως, οι ψυχομετρικές αξιολογήσεις είναι χρήσιμες μόνο στην περίπτωση κατά την οποία οι οργανισμοί έχουν ήδη καθορίσει καθιερωμένους τρόπους απόδοσης της εργασίας. Προκειμένου να μετρηθεί η εγκυρότητα των εξετάσεων σε ποιοτικούς όρους, σύμφωνα με την ψυχομετρική επιτυχία, το τεστ πρέπει να πληροί τα ακόλουθα κριτήρια:

- Πρέπει να είναι αντικειμενικό και δεν πρέπει να επηρεάζεται από τις αξίες ή τις πεποιθήσεις του εξεταστή.
- Απαιτείται διαχείριση σε τυποποιημένες ελεγχόμενες καταστάσεις.
- Πρέπει να παρέχει βεβαιότητα ποσοτικοποίησης και ελαχιστοποίησης οποιουδήποτε είδους εγγενών σφαλμάτων.
- Πρέπει να προβλέπει με ακρίβεια την απόδοση των δυνητικών υπαλλήλων.
- Δεν πρέπει να δημιουργεί διακρίσεις

Tests Προσωπικότητας

Η ευρεία χρήση των τεστ προσωπικότητας ως μέσο προσδιορισμού των υπαλλήλων δύναται να εγείρει ορισμένα ζητήματα, από την εγκυρότητα και την αξιοπιστία των εξετάσεων έως τις ανησυχίες σχετικά με την εισβολή της ιδιωτικής ζωής και τις διακρίσεις κατά των μειονοτήτων. Αυτά τα ζητήματα εγείρουν το ερώτημα αν τα οφέλη που προέρχονται από τα τεστ προσωπικότητας υπερτερούν του κόστους χρήσης τους. Αυτό το κείμενο λοιπόν διερευνά αυτό το ερώτημα, λαμβάνοντας υπόψη εάν τα τεστ προσωπικότητας είναι αποτελεσματικά εργαλεία πρόσληψης, καθώς και τα ζητήματα απορρήτου και διακρίσεων που συνεπάγεται η χρήση τους στο πλαίσιο του gamification. Καμία από αυτές τις ανησυχίες δεν έχει αντιμετωπιστεί επαρκώς από τις συνήθεις πρακτικές οι οποίες πράττουν πολύ λίγα για τη ρύθμιση της χρήσης τεστ προσωπικότητας.



Σχήμα 1

Η ιστορία του τεστ προσωπικότητας μπορεί να ταξινομηθεί σε πέντε χρονολογικά κύματα. Το πρώτο κύμα περιλάμβανε μια εμμονή χαρακτηριζόμενη από αδύναμη προσαρμογή. Οι ερευνητές ανέπτυξαν μονοδιάστατα μέτρα όπως το Δελτίο Προσωπικών Δεδομένων «Woodworth», το οποίο σχεδιάστηκε για να εξετάσει τους υποψηφίους που παρουσίασαν ψυχονευρώσεις. Το δεύτερο κύμα δοκιμών προσωπικότητας, από τη δεκαετία του 1940 έως τη δεκαετία του 1960, είδε τη δημιουργία καταλόγων προσωπικοτήτων που αποτελούνται από μια μεγάλη ποικιλία διαστάσεων προσωπικότητας. Η πλειονότητα των δοκιμών που αναπτύχθηκαν κατά τη διάρκεια αυτής της περιόδου είχε αδύναμους δεσμούς προσαρμογής στα εργασιακά περιβάλλοντα.

Στο τρίτο κύμα από το 1960 έως το 1980, η χρήση του τεστ προσωπικότητας μειώθηκε στην πραγματικότητα λόγω μιας μετα-αναλυτικής μελέτης που έδειξε χαμηλό κριτήριο εγκυρότητας της προσωπικότητας στην απόδοση της εργασίας. Το τέταρτο κύμα, από το 1980 έως το 2000, γνώρισε μια αναζωπύρωση στις δοκιμές προσωπικότητας ως αποτέλεσμα του μοντέλου πέντε παραγόντων, μιας συμφωνημένης ταξινόμησης της προσωπικότητας. Επιπλέον, οι μετα-αναλυτικές έρευνες που διερευνούν τον ρόλο της προσωπικότητας στην πρόβλεψη της απόδοσης της εργασίας ήταν αισιόδοξες όσον αφορά τη χρήση των τεστ προσωπικότητας στην

Gamification και Tests Προσωπικότητας στην διαδικασία επιλογής προσωπικού

κατάλληλη εργασία. Τέλος, στο σημερινό πλαίσιο, τη δεκαετία του 2020, οι δοκιμές προσωπικότητας έχουν μεταβεί από έγγραφες αξιολογήσεις σε ηλεκτρονικές, αξιολογήσεις. Επιπλέον, η τεχνολογία, ειδικά η τεχνητή νοημοσύνη, έχουν μεταμορφώσει τον έλεγχο της προσωπικότητας αυτοματοποιώντας τη διαδικασία ανατροφοδότησης σχετικά με τις δοκιμές, καθώς και την αξιολόγηση της προσωπικότητας των ατόμων μέσω της χρήσης αλγορίθμων.

Οι δοκιμές προσωπικότητας έχουν γίνει βασικό μέρος της διαδικασίας πρόσληψης σε πολλές βιομηχανίες. Ωστόσο, υπάρχουν πολλοί τομείς διαμάχης σχετικά με το πόσο αποτελεσματικοί είναι στη μέτρηση της πραγματικής καταλληλότητας ενός υποψηφίου για έναν ρόλο.

Ορισμένες προβληματικές περιοχές περιλαμβάνουν:

- Η χρήση λανθασμένου τεστ για λάθος σκοπό
- Οι καλοί υποψήφιοι θα μπορούσαν να αποβληθούν κατά λάθος στην αρχή της διαδικασίας πρόσληψης
- Θα μπορούσε να εμπεριέχει άδικες διακρίσεις όσον αφορά τους υποψηφίους με αναπηρία ή τις συνθήκες υγείας
- Τα αποτελέσματα μπορούν να κατασκευαστούν από τον υποψήφιο

Έχοντας αυτό υπόψη, οι οδηγίες βέλτιστης πρακτικής είναι απαραίτητες για τους εργοδότες που θέλουν να χρησιμοποιήσουν αυτές τις δοκιμές με τους πιο χρήσιμους και αποτελεσματικούς τρόπους.

Ποια βασικά ζητήματα πρέπει να ληφθούν υπόψη;

Η χρήση κατάλληλων τεστ προσωπικότητας μπορεί να βοηθήσει στην αύξηση τόσο της αντιληπτής όσο και της πραγματικής δικαιοσύνης περί της διαδικασίας επιλογής. Ωστόσο, υπάρχουν μερικά ζητήματα που πρέπει να ληφθούν υπόψη σε αυτόν τον τομέα:

- Οι ίδιες δοκιμές πρέπει να χρησιμοποιούνται κατά τη δοκιμή για την ίδια θέση
- Όλοι οι αιτούντες πρέπει να αντιμετωπίζονται με συνέπεια
- Οι δοκιμές πρέπει να χρησιμοποιούνται για την υποστήριξη άλλων στοιχείων και δεν πρέπει να αποτελούν τη μόνη βάση για τη λήψη αποφάσεων

Gamification και Tests Προσωπικότητας στην διαδικασία επιλογής προσωπικού

Θα πρέπει να χρησιμοποιούνται μόνο επαγγελματικά εξελιγμένες δοκιμές που υποστηρίζονται από την υφιστάμενη έρευνα.

Πότε μπορούν οι επιχειρήσεις να χρησιμοποιούν δοκιμές προσωπικότητας;

Προκειμένου μια εταιρεία να υπερασπιστεί νόμιμα τη δοκιμαστική χρήση της, πρέπει να αποδείξει ότι μετρά σημαντικές δεξιότητες ή ικανότητες για αποτελεσματική απόδοση στην εργασία. Ένα κεντρικό εύρημα στο σημείο αυτό είναι ότι ο εργοδότης πρέπει να είναι έτοιμος να αποδείξει ότι η διαδικασία επιλογής τους σχετίζεται με την εργασία.

Τα τεστ προσωπικότητας μπορεί ενδεχομένως να είναι χρήσιμα στην επιλογή προσωπικού. από τα «μεγάλα πέντε» χαρακτηριστικά της προσωπικότητας, μόνο η «συνείδηση» σχετίζεται ουσιαστικά με τα παραδοσιακά μέτρα της απόδοσης της εργασίας, αλλά αυτή η συσχέτιση είναι αρκετά ισχυρή ώστε να είναι προβλέψιμη.

Ωστόσο, άλλοι παράγοντες προσωπικότητας μπορούν να συσχετιστούν ουσιαστικά με μη παραδοσιακές πτυχές της απόδοσης της εργασίας, όπως η ηγεσία και η αποτελεσματικότητα σε ένα ομαδικό περιβάλλον

Οφέλη

Ένας σημαντικός αριθμός εργοδοτών χρησιμοποιούν τα τεστ προσωπικότητας ως μέσο ελέγχου των αιτούντων εργασία. Αν και τα τεστ προσωπικότητας υπήρχαν εδώ και πολύ καιρό, η χρήση τους αυξήθηκε δραματικά μετά το 1988. Υπάρχουν διάφοροι παράγοντες που εξηγούν την ολοένα και πιο διαδεδομένη χρήση των τεστ προσωπικότητας. Πρώτον, οι λανθασμένες αποφάσεις πρόσληψης είναι δαπανηρές από πολλές απόψεις: η ενδεχομενικότητα φαινομένων όπως η κλοπή (άμεσα) και η χρήση ναρκωτικών (έμμεσα όσον αφορά την απουσία, την ασθένεια κ.λπ.) προκαλούν στους εργοδότες σημαντικές οικονομικές απώλειες.

Έτσι, θα ήταν χρήσιμη η ικανότητα να κρίνουμε την ειλικρίνεια του αιτούντος εργασία ή να προβλέψουμε την πιθανότητα ότι ένας εργαζόμενος θα εμπλακεί σε κατάχρηση ουσιών. Ομοίως, ο φόβος της νομικής ευθύνης για αμελή πρόσληψη ή σεξουαλική παρενόχληση αναγκάζει τους εργοδότες να προβούν σε έλεγχο ο οποίος που έχει σχεδιαστεί για να εντοπίσει συναισθηματικές διαταραχές ή να προβλέψει εάν ένας υποψήφιος για εργασία έχει τάσεις βίας ή άλλη παρενοχλητική συμπεριφορά.

Gamification και Tests Προσωπικότητας στην διαδικασία επιλογής προσωπικού

Αυτός ο φόβος και το συνακόλουθο ενδιαφέρον για τον έλεγχο, ενθαρρύνθηκε από την εντυπωσιακή αύξηση της συχνότητας βίας στο χώρο εργασίας.

Τέλος, η αντικατάσταση των εργαζομένων είναι δαπανηρή, ενθαρρύνοντας τους εργοδότες να χρησιμοποιούν τη δοκιμή προσωπικότητας ως μέσο μείωσης του κύκλου εργασιών. Το κόστος πρόσληψης - συμπεριλαμβανομένων των δαπανών συνέντευξης και επεξεργασίας της συνολικής αίτησης - είναι υψηλό, όπως και το κόστος εργασίας και επανεκπαίδευσης των εργαζομένων. Σύμφωνα με μια εκτίμηση, το μέσο κόστος αντικατάστασης μιας κακής επιλογής μισθωτού είναι 1,5 φορές ο μισθός και οι παροχές του εργαζομένου, πράγμα που σημαίνει ότι θα μπορούσε να κοστίσει 45.000 € για να αντικαταστήσει κάποιον που έχει 30.000 € σε μισθό και παροχές. Δεύτερον, οι έλεγχοι αναφοράς δεν παρέχουν ουσιαστικές πληροφορίες στους εργοδότες.

Οι προηγούμενοι εργοδότες διστάζουν να αποκαλύψουν αρνητικές πληροφορίες σχετικά με τους αποχωρούντες υπαλλήλους τους επειδή φοβούνται προφανώς μια ενδεχόμενη μήνυση δυσφήμισης. Πολλοί από αυτούς τους εργοδότες είτε αρνούνται να δώσουν οποιαδήποτε αναφορά, είτε θα παρέχουν μόνο ουδέτερες πληροφορίες, όπως οι ημερομηνίες απασχόλησης και οι τίτλοι εργασίας.

Ενώ ο φόβος της ευθύνης δυσφήμισης μπορεί να είναι υπερβολικός, επειδή στην πραγματικότητα υπήρξαν εμπειρικά πολύ λίγες ενστάσεις δυσφήμισης σε σχέση με τις αναφορές των εργοδοτών, υπάρχει μεγάλη ανασφάλεια περί τα βιογραφικά των αιτούντων εργασίας.

Επομένως, είναι δύσκολο για τον εργοδότη που προσλαμβάνει να προβεί σε μια ειλικρινή εκτίμηση του ιστορικού της εργασίας ενός αιτούντος από προηγούμενους εργοδότες, αναγκάζοντας τους εργοδότες να βασίζονται σε εναλλακτικές λύσεις όπως η δοκιμή της προσωπικότητας. Αυτό είναι ένα σημαντικό πρόβλημα, καθώς τα καλύτερα μέσα αξιολόγησης μπορούν να είναι η απόδοση του ατόμου σε προηγούμενες εργασίες.

Τρίτον, για ορισμένους εργοδότες, είναι επιθυμητό να είναι σε θέση να ελέγχουν συγκεκριμένα χαρακτηριστικά που θα μπορούσαν να προβλέψουν την επιτυχία σε μια συγκεκριμένη εργασία ή, αντιστρόφως, θα μπορούσαν να καταστήσουν έναν υποψήφιο ακατάλληλο για μια συγκεκριμένη εργασία. Έτσι, είναι χρήσιμο όταν

προσλαμβάνει μια εταιρεία έναν υπάλληλο να γνωρίζει ότι ο υποψήφιος αιτών δεν είναι πιθανό να αδρανήσει σε περίπτωση έκτακτης ανάγκης.

Επί παραδείγματι στις βιομηχανίες παροχής υπηρεσιών, στις οποίες οι εργαζόμενοι ασχολούνται άμεσα με το κοινό, είναι σημαντικό να υπάρχει η αίσθηση του προσανατολισμού των μελλοντικών εργαζομένων, καθώς η ποιότητα μιας εταιρείας κρίνεται από την ποιότητα της παρεχόμενης υπηρεσίας από τους υπαλλήλους της . Αυτό επιδεινώνεται από το γεγονός ότι ορισμένες βιομηχανίες έχουν βιώσει μειωμένη προσφορά εργασίας, με αποτέλεσμα οι εργοδότες να αναζητούν κάθε πλεονέκτημα στις προσπάθειές τους να βρουν το κατάλληλο άτομο για τη δουλειά.

Οι δοκιμές προσωπικότητας δεν μπορούν μόνο να χρησιμοποιηθούν για την επιλογή νέων υπαλλήλων, αλλά μπορούν επίσης να χρησιμοποιηθούν για την παροχή σχολίων και σχεδίων ανάπτυξης περί τους υπάρχοντες υπαλλήλους (Hogan, Hogan, & Kaiser, 2010). Οι δοκιμές προσωπικότητας κάνουν τους ανθρώπους να γνωρίζουν συγκεκριμένες συμπεριφορές και τάσεις που διαφορετικά θα είχαν περάσει απαρατήρητες και αυτή η αυτογνωσία είναι το κλειδί για την ανάπτυξη (Hogan & Warrenfeltz, 2003). Προκειμένου να αναπτυχθούν (δηλαδή, να αλλάξετε συμπεριφορά), οι εργαζόμενοι πρέπει να γνωρίζουν πώς αντιλαμβάνονται οι άλλοι και ποιες συμπεριφορές συμπεριφέρονται που εμποδίζουν την καλύτερη απόδοση της εργασίας (Hogan, Hogan, & Kaiser, 2010).

Για παράδειγμα, τα αποτελέσματα του τεστ προσωπικότητας ενός διευθυντή μπορεί να υποδεικνύουν μια εξαιρετικά υψηλή βαθμολογία στον παράγοντα συμφωνίας στο Μοντέλο Ηγεσίας. Ο συγκεκριμένος διευθυντής είναι πιθανό να δείχνει πραγματική ανησυχία για τους άλλους, να είναι συμπαθητικός και να έχει αλτρουιστικές τάσεις. Αυτές οι συμπεριφορές και οι τάσεις μπορεί να φαίνονται επιθυμητές σε κάθε περίπτωση, αλλά θα μπορούσαν ενδεχομένως να εμποδίσουν την απόδοση της εργασίας εάν αυτός ο διευθυντής πρέπει να πειθαρχήσει έναν υπάλληλο που δεν αποδίδει ικανοποιητικά. Λόγω της πραγματικής ανησυχίας και της συμπάθειας για αυτόν τον υπάλληλο, ο διευθυντής μπορεί να αποφύγει το ζήτημα της πειθαρχίας εντελώς. Εάν ο διευθυντής έχει επίγνωση αυτής της τάσης που εμποδίζει την απόδοση της εργασίας, τότε ένα σχέδιο ανάπτυξης μπορεί να βοηθήσει στον καθορισμό συγκεκριμένων στρατηγικών και στόχων για βελτίωση σε αυτόν τον τομέα.

Μία από τις πιο κοινές κριτικές για τον έλεγχο της προσωπικότητας είναι ότι δεν αποτελεί ιδιαίτερα προγνωστική τεχνική περί την απόδοση της εργασίας και ως εκ τούτου δεν δύναται να χρησιμοποιείται στην επιλογή υπαλλήλων (Morgeson et al., 2007). Ωστόσο, η έρευνα έχει δείξει με συνέπεια ότι τα καλά δομημένα τεστ προσωπικότητας είναι πράγματι χρήσιμοι προγνωστικοί παράγοντες για την απόδοση της εργασίας (Mount & Barrick, 1995; Schmidt & Hunter, 1998; Hurtz & Donovan, 2000; Ones et al., 2007).

Το επιχείρημα για τη συμπερίληψη της αξιολόγησης της προσωπικότητας στη διαδικασία επιλογής με κανέναν τρόπο δεν μειώνει τη σημασία της γνωστικής ικανότητας, καθώς η γνωστική ικανότητα είναι ένας από τους καλύτερους προγνωστικούς παράγοντες της απόδοσης της εργασίας. Ωστόσο, προσθέτοντας ένα τεστ προσωπικότητας σε μια διαδικασία επιλογής που περιλαμβάνει ήδη ένα μέτρο γνωστικής ικανότητας, μια εταιρεία βελτιώνει σημαντικά τις πιθανότητές της να επιλέγει υψηλούς επαγγελματίες.

Μια δεύτερη κριτική του τεστ προσωπικότητας αφορά πλαστές συμπεριφορές. Το ψεύτικο «φαίνεσθαι» στις δοκιμές προσωπικότητας συμβαίνει όταν οι υποψήφιοι για εργασία προσαρμόζουν τις απαντήσεις τους σε μια προσπάθεια να παρουσιαστούν με έναν πιο επιθυμητό τρόπο. Οι επικριτές στο σημείο αυτό δηλώνουν ότι είναι σχετικά εύκολο για τους υποψηφίους να πλαστογραφήσουν τις απαντήσεις τους ώστε να βελτιώσουν τις βαθμολογίες τους, γεγονός που μειώνει την εγκυρότητα (προγνωστική ισχύς) του τεστ (Donovan, Dwight, & Hurtz, 2003; Murphy & Dzieweczynski, 2005; Morgeson et al., 2007).

Οι Hogan, Barrett και Hogan (2007) διεξήγαγαν μια μελέτη με πραγματικούς υποψηφίους που είχαν κίνητρα να μεταβάλλουν τις απαντήσεις τους και διαπίστωσαν ότι οι υποψήφιοι για εργασία ήταν εξίσου πιθανό να μειώσουν τη συνολική βαθμολογία τους όσο έπρεπε να αυξήσουν τη συνολική βαθμολογία τους, οδηγώντας στο συμπέρασμα ότι η προσπάθεια βελτίωσης της βαθμολογίας με παραπαλανητικό τρόπο μπορεί να μην είναι τόσο εύκολη. Οι υποστηρικτές της δοκιμής προσωπικότητας υποστηρίζουν ότι εάν συμβεί παραπλάνηση, η έρευνα δείχνει ότι δεν έχει επίδραση στην προγνωστική ισχύ του τεστ (Schmitt & Oswald, 2006).

Μια τρίτη κριτική του τεστ προσωπικότητας αφορά τη χρήση της για την ανάπτυξη των εργαζομένων. Ορισμένοι κριτικοί πιστεύουν ότι τα τεστ προσωπικότητας δεν

είναι αποτελεσματικά εργαλεία για να βοηθήσουν τους υπαλλήλους να βελτιώσουν την απόδοση της εργασίας τους. Είναι αλήθεια ότι τα τεστ προσωπικότητας από μόνα τους δεν είναι αποτελεσματικά για την ανάπτυξη των εργαζομένων. Τα τεστ προσωπικότητας δημιουργούν αυτογνωσία, η οποία αποτελεί το κλειδί για την ανάπτυξη (Hogan & Warrenfeltz, 2003). Η έρευνα έχει δείξει ότι για να χρησιμοποιηθεί επιτυχώς αυτή η αυτογνωσία για ανάπτυξη, ένα τεστ προσωπικότητας θα πρέπει να συνοδεύεται από ανατροφοδότηση από έναν μέντορα ο οποίος θα βοηθά στον καθορισμό συγκεκριμένων αναπτυξιακών στόχων και ότι αυτοί οι αναπτυξιακοί στόχοι πρέπει να μοιραστούν με συναδέλφους (Smither et al., 2004).

Σήμερα, οι συνεντεύξεις έχουν αλλάξει από την εστίαση αποκλειστικά στις δοκιμές πληροφοριών και στις γενικές γνώσεις, στην εξέταση της ικανότητας, της γνώσης και του ενδιαφέροντος του υποψηφίου για την εταιρεία, των προηγούμενων εμπειριών και της εμπιστοσύνης. Οι συνεντεύξεις συνήθως διαφοροποιούνται από το βαθμό δομής τους και έτσι ταξινομούνται σε δομημένες, ημι-δομημένες και μη δομημένες συνεντεύξεις (Azarpazhooh, Ryding, & Leake, 2008). Οι μη δομημένες συνεντεύξεις είναι ο πιο κοινός τύπος συνέντευξης και χαρακτηρίζονται ως άτυπες, συνομιλία και μη-οδηγία. Ο ερευνητής δεν προετοιμάζει ερωτήσεις εκ των προτέρων και οι απαντήσεις δεν αξιολογούνται χρησιμοποιώντας έναν επίσημο οδηγό βαθμολογίας (McDaniel, Wherzel, Schmidt, & Maurer, 1994).

Από την άλλη πλευρά, οι δομημένες συνεντεύξεις αποτελούνται από ερωτήσεις που σχετίζονται με την εργασία και αξιολογούνται χρησιμοποιώντας μια προκαθορισμένη κλίμακα (Azarpazhooh et al., 2008). Αν και οι δομημένες συνεντεύξεις χρησιμοποιούνται λιγότερο συχνά, η έρευνα έχει δείξει ότι οδηγούν σε ανώτερη απόδοση των εργαζομένων (Zee, Bakker, & Bakker, 2002). Αυτό συμβαίνει επειδή οι δομημένες συνεντεύξεις παρέχουν ένα πιο συνεπές πρότυπο για τους ερωτώμενους για να εκτιμήσουν εάν ένας υποψήφιος πληροί τα κριτήρια της εργασίας και έχει τις σχετικές δεξιότητες. Σε μια μη δομημένη συνέντευξη, ο ερωτώμενος ή ο μέντορας του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού αναγκάζεται να βασιστεί σε μια υποκειμενική γνώμη και διαίσθηση που είναι πιο επιρρεπείς σε προκαταλήψεις.

Η αντίδραση του προσωπικού στα tests προσωπικότητας

Για να κατανοήσουν τη χρήση της αξιολόγησης της προσωπικότητας σε πρόσφατες μελέτες, οι ερευνητές πρέπει πρώτα να σχηματίσουν γενικά αποδεκτούς ορισμούς

Gamification και Tests Προσωπικότητας στην διαδικασία επιλογής προσωπικού

των εννοιών στο πλαίσιο της μελέτης της προσωπικότητας. Costa και McCrae (2001) προσφέρουν ότι "οι περισσότεροι ορισμοί της προσωπικότητας αναφέρονται σε χαρακτηριστικά που χαρακτηρίζουν ένα άτομο και τον διακρίνει από τους άλλους" (σ. 235).

Αν και ο ορισμός αυτός είναι αρκετά γενικός, παρέχει τη βασική κατανόηση που απαιτείται για την κατανόηση της αξιολόγησης. Η αξιολόγηση της προσωπικότητας έχει οριστεί ως «*διαδικασίες που έχουν σχεδιαστεί για τον εντοπισμό και την αξιολόγηση των ανθεκτικών ψυχολογικών ιδιοτήτων, συμπεριλαμβανομένων των τρόπων σκέψης, συναισθήματος και δράσης που χαρακτηρίζουν το άτομο*» (Caprara & Cervone, 2004, σ. 11).

Αυτός ο τρόπος δοκιμής αξιολογεί εκείνα τα χαρακτηριστικά που κάνουν τα άτομα μοναδικά και διαφοροποιούν μεταξύ άλλων, και συνήθως προσπαθεί να συγκρίνει αυτά τα χαρακτηριστικά με το μέσο άτομο (Cervone & Caprara, 2001). Η επιστημονική επιτέλεση της διαδικασίας της αξιολόγησης της προσωπικότητας προσπαθεί να καθορίσει τις ατομικές διαφορές, να μετρήσει με ακρίβεια τα επιμέρους χαρακτηριστικά και να διερευνήσει την πραγματική σημασία και τη δυνατότητα εφαρμογής των δεδομένων που προκύπτουν (Ozer & Reise, 1994).

Η διαχείριση των αξιολογήσεων προσωπικότητας δεν περιορίζεται στον τομέα της ψυχολογίας λόγω της ποικιλίας των διαθέσιμων τύπων δοκιμών και εφαρμογών. Οι Caprara και Cervone (2004) γράφουν, "*μέσα από μια μεγάλη ποικιλία ποσοτικών και ποιοτικών τεχνικών, αξιολογητές προσωπικότητας εξυπηρετούν τόσο τις βασικές όσο και εφαρμοσμένες ερευνητικές ανάγκες σε χώρους όπου απαιτούνται περιγραφικές, προγνωστικές και επεξηγηματικές πληροφορίες για τους ανθρώπους*" (σ. 11). Η κατανόηση των συνολικών ορισμών της αξιολόγησης και των βασικών εννοιών που μετρώνται στις αξιολογήσεις είναι το κλειδί για την εφαρμογή των δοκιμών προσωπικότητας στο πλήρες δυναμικό τους.

Οι Ozer και Reise (1994) γράφουν ότι αν και υπάρχουν πολλές άλλες έννοιες που θα μπορούσαν να εξεταστούν στην αξιολόγηση της προσωπικότητας (δηλαδή, κίνητρα, πεποιθήσεις, στυλ), μέτρηση χαρακτηριστικό είναι ένα κυρίαρχο και συχνά χρησιμοποιούμενη έννοια. Το Μοντέλο Πέντε Παραγόντων της Δομής Προσωπικότητας (που ονομάζεται επίσης **Big Five**) είναι η κυρίαρχη και πιο ευρέως αναγνωρισμένη αναπαράσταση αυτής της έννοιας (Caprara & Cervone,

Gamification και Tests Προσωπικότητας στην διαδικασία επιλογής προσωπικού

2004; Ozer & Reise, 1994). Οι Costa και McCrae (2001) ορίζουν το μοντέλο πέντε παραγόντων ως «*μια οργάνωση των χαρακτηριστικών προσωπικότητας από την άποψη των γενικών παραγόντων της συναισθηματικής σταθερότητας, της εξωστρέφειας, και της ευσυνειδησίας*» (σ. 235).

Το μοντέλο αυτό υποθέτει ότι και τα πέντε αυτά χαρακτηριστικά είναι παρόντα, σε διαφορετικά επίπεδα, σε κάθε άτομο (Caprara & Cervone, 2004). Barrick και Mount (1996) περιγράφουν λεπτομερώς τις πέντε διαθέσεις που συνθέτουν το Μοντέλο Πέντε Παράγοντας και παρέχουν συμπεριφορικές αναπαραστάσεις του καθενός:

- Εξωστρέφεια – κοινωνικός, ομιλητικός, ενεργός, φιλόδοξος
- Ευχάριστος - ευγενικός, έμπιστος, συνεργάσιμος, με ενσυναίσθηση
- Ευσυνειδησία – αξιόπιστος, οργανωμένος, επίμονος και προσανατολισμένος στα επιτεύγματα
- Συναισθηματική Σταθερότητα –
- Άνοιγμα στην εμπειρία – ευφάνταστος, καλλιεργημένος, εύελικτος

Η ψυχολογική έρευνα στη δεκαετία του 1990 παρήγαγε την επαλήθευση [verification] ότι οι εκτιμήσεις προσωπικότητας θα μπορούσαν πράγματι να προβλέψουν τις επιδόσεις στο χώρο εργασίας: τα στοιχεία αυτά οδήγησαν σε ταχεία αύξηση της χρήσης των δοκιμών προσωπικότητας στη ζωτική επιλογή των εργαζομένων (Morgeson et al., 2007b· Rothstein & Goffin, 2006). Κατά τη δεκαετία του 2000, οι 100 κορυφαίες βρετανικές εταιρείες χρησιμοποιούσαν κάποιο είδος αξιολόγησης της προσωπικότητας στη διαδικασία πρόσληψής τους, και η βιομηχανία αξιολόγησης της προσωπικότητας είναι μια οντότητα 400 εκατομμυρίων δολαρίων στην Αμερική αυξάνεται κατά δέκα τοις εκατό ετησίως (Rothstein & Goffin, 2006).

Η έρευνα έχει καταδείξει ότι η χρήση αυτών των πρακτικών έχει οδηγήσει σε χαμηλότερο ποσοστό κύκλου εργασιών των εργαζομένων από 20% έως και 70% (Rothstein & Goffin, 2006). Οι επιχειρήσεις όλων των ειδών έχουν την ιστορική έρευνα των προηγούμενων ψυχολόγων στην πίστωση με την αναγνώριση ότι τα χαρακτηριστικά προσωπικότητας μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να καθορίσουν και να προβλέψουν την απόδοση. Χάρη σε αυτό το εύρημα, οι επαγγελματίες των

Gamification και Tests Προσωπικότητας στην διαδικασία επιλογής προσωπικού

ανθρωπίνων πόρων έχουν πλέον τη δυνατότητα να εξηγήσουν τη συμπεριφορά και την πρόβλεψη της απόδοσης της εργασίας που δεν ήταν μια επιλογή στο παρελθόν (Hough & Dilchert, 2010).

Τα χαρακτηριστικά προσωπικότητας έχουν αποδειχθεί χρήσιμα στην πρόβλεψη και την εξήγηση της στάσης, της συμπεριφοράς και της απόδοσης των εργαζομένων στο χώρο εργασίας, και αυτής της κατανόησης έχει επηρεάσει μια απότομη αύξηση στη χρήση των μέτρων προσωπικότητας για την αξιολόγηση των υποψηφίων θέσεων εργασίας σε διαφορετικά επίπεδα και σε διάφορους τομείς (Barrick, Parks, & Mount, 2005; Ones, Dilchert, Viswesvaran, & Judge, 2007; Rothstein & Goffin, 2006). Οι Ones et al. (2007) ισχυρίζονται ότι έχουν υπάρξει εκατοντάδες μελέτες από τα μέσα της δεκαετίας του 1980 που παρέχουν αποδεικτικά στοιχεία για τα οφέλη της χρησιμοποίησης της αξιολόγησης της προσωπικότητας στις αποφάσεις πρόσληψης των εργαζομένων. Εάν τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας σχετίζονται με ένα συγκεκριμένο επάγγελμα και τις μελλοντικές επιδόσεις, θα πρέπει να χρησιμοποιείται ένα όργανο μέτρησης για να αποφεύγεται η παράβλεψη αυτών των πτυχών των ελπιδοφόρων υποψηφίων (Raymark, Schmit, & Guion, 1997).

Η αντιστοίχιση των χαρακτηριστικών προσωπικότητας ενός ατόμου με τις ανάγκες και την περιγραφή της δουλειάς μπορεί να είναι ένα πολύ χρήσιμο εργαλείο για την πρόσληψη (Goffin & Boyd, 2009). Οι απογραφές προσωπικότητας είναι πιθανότερο από άλλα μέτρα να παράγουν ένα τελικό αποτέλεσμα που σχετίζεται περισσότερο με τις συγκεκριμένες θέσεις εργασίας που παρέχουν μεγαλύτερη ισχύ προσώπου, ή συνάφεια με το πλαίσιο της εργασίας των αντικειμένων, για τους εργοδότες και τους δυνητικούς εργαζόμενους (Jenkins & Griffith, 2004). Προκειμένου να διατηρηθεί αυτό το όφελος της εγκυρότητας του προσώπου και να προωθηθούν οι θετικές αντιδράσεις των αιτούντων, η ομάδα του αιτούντος και η ειδική περιγραφή των καθηκόντων θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη κατά την επιλογή μιας αξιολόγησης (Oostrom, Born, Serlie, & van der Molen, 2010· Rothstein & Goffin, 2006).

Κατά τη χρησιμοποίηση και την εφαρμογή της αξιολόγησης της προσωπικότητας, οι διαχειριστές των ανθρωπίνων πόρων θα πρέπει να γνωρίζουν μια σημαντική μεθοδολογία μέτρησης των μέσων αυτών. Οι αξιολογήσεις προσωπικότητας συχνά

παραμορφώνονται κατά την επιλογή του προσωπικού, με αποτέλεσμα την εμφάνιση υποκείμενων αξιολογήσεων στο πλαίσιο θεωρητικά άσχετων κατασκευών. Ωστόσο, αυτό δεν φαίνεται να επηρεάζει την εγκυρότητα των κριτηρίων των μέτρων προσωπικότητας.

Η τρέχουσα διπλωματική εργασία επιχειρεί να εξηγήσει αυτό το σύνολο των ευρημάτων συνδυάζοντας τη βιβλιογραφία σχετικά με την παραμόρφωση της απόκρισης με αυτά για τη γνωστική σχηματοποίηση και για την ικανότητα των υποψηφίων να προσδιορίσουν τα κριτήρια. Κατά τη διάρκεια μιας προσομοίωσης διαδικασίας, 149 συμμετέχοντες συμπλήρωσαν τα μέτρα προσωπικότητας big five και συμμετείχαν σε αρκετές προσομοιώσεις εργασίας υψηλής και χαμηλής πιστότητας για να εκτιμήσουν τις διαχειριστικές επιδόσεις τους.

Τα μέτρα των πέντε μεγάλων διαστάσεων προσωπικότητας (Ευσυνειδησία, συναισθηματική σταθερότητα, άνοιγμα στην εμπειρία, υπερβολή, ευχαρίστηση) μπορούν να προβλέψουν την απόδοση για πολλές εργασίες και θέσεις εργασίας (Barrick, Mount, & Judge, 2001; Ones, Dilchert, Viswesvaran, & Judge, 2007; Tett & Christiansen, 2007; αν και βλέπε Morgeson et al., 2007a, 2007b). Ωστόσο, κατά την επιλογή του προσωπικού, τα μέτρα αυτά είναι ευάλωτα στις απαντήσεις που στρεβλώνουν τους αιτούντες (Morgeson et al., 2007a, 2007b· Rosse, Stecher, Miller, & Levin, 1998; Whyte, 1956).

Παραμόρφωση απόκρισης, που ονομάζεται επίσης διαχείριση της κοινωνικά επιθυμητή απάντηση, η προσποίηση και ή αυτο-ενίσχυση (McFarland & Ryan, 2000· Morgeson et al., 2007b), συμβαίνει δε όταν οι ερωτηθέντες *«χειραγωγούν τις απαντήσεις σε στοιχεία προσωπικότητας για να κάνουν θετική εντύπωση»* (Zickar & Robie, 1999, σ. 551).

Τα περισσότερα από τα έντυπα επιλογής συμφωνούν ότι η παραμόρφωση απάντησης επισυμβαίνει κατά τη διάρκεια της επιλογής πρόσωπο-nel (Griffith & Peterson, 2006 Morgeson et al., 2007b) Οι Tett & Christiansen, 2007 Viswesvaran & Ones, 1999) συμφωνούν για το αν μια τέτοια στρέβλωση αντανάκλα μια κοινωνική ικανότητα (Murphy, όπως αναφέρεται στο Morgeson et al., 2007b, Rosse et al., 1998· Viswesvaran & Ones, 1999), κάτι ασήμαντο (Ones et al., 2007; Ones, Viswesvaran, & Reiss, 1996), ή μια επαίσχυντη απάτη (Campion, όπως αναφέρεται στο Morgeson et al., 2007b; Tett & Christiansen, 2007, Kuncel & Borneman, 2007).

Αυτό που είναι γνωστό (π.χ. J. Hogan, Barrett, & Hogan, 2007) είναι ότι, πρώτον, οι επιπτώσεις της στρέβλωσης συνήθως διαφέρουν μεταξύ των διαστάσεων: Μια μετα-ανάλυση από Birkeland, Manson, Kisamore, Brannick, και Smith (2006) έδειξε ότι η πραγματική στρέβλωση συνδέεται κυρίως με την αύξηση των αποτελεσμάτων για την ευσυνειδησία και συναισθηματική σταθερότητα, ενώ η βαθμολογία αυξάνεται στις άλλες τρεις μεγάλες διαστάσεις. Αυτό έρχεται σε αντίθεση με τις εργαστηριακές μελέτες όπου οι οδηγίες «προσποίησης θετικής προσωπικότητας του υποψηφίου εργαζομένου» συχνά οδηγούν σε σημαντικές επιδράσεις και στις πέντε διαστάσεις (Viswesvaran & Ones, 1999). Δεύτερον, η παραμόρφωση της απόκρισης επηρεάζει την κατάταξη των υποψηφίων κατά τη διάρκεια μιας επιλογής από πάνω προς τα κάτω (Mueller-Hanson, Heggestad, & Thornton, 2003). Τρίτον, η παραμόρφωση της απόκρισης φαίνεται ωστόσο άσχετη με την εγκυρότητα των δοκιμών ανά άτομο που σχετίζεται με τα κριτήρια σε επιτόπιες ρυθμίσεις (βλέπε Schmitt & Oswald, 2006). Τέταρτον, η παραμόρφωση της απόκρισης μειώνει την ισχύ που σχετίζεται με την κατασκευή των αποτελεσμάτων της προσωπικότητας: Στα δείγματα των αιτούντων, τα στοιχεία προσωπικότητας φορτώνουν όχι μόνο τον αντίστοιχο παράγοντα Big Five αλλά και έναν έκτο παράγοντα, τον «παράγοντα ιδανικός-υπαλλήλου» (Schmit & Ryan, 1993). Αν και αναπαράχθηκε σε διάφορα δείγματα υποψηφίων των αξιολογήσεων προσωπικότητας (Collins & Gleaves, 1998; Ellingson, Sackett, & Hough, 1999; Pauls & Crost, 2005; M. A. Smith, Moriarty, Lutrick, & Canger, 2001; Topping & O'Gorman, 1997), Cellar, Miller, Doverspike, και Klawnsky (1996) σημείωσε ότι «υπάρχει ένας έκτος παράγοντας, αλλά δεν είναι ακόμα σαφές ποιος είναι ο έκτος παράγοντας» (σ. 703).

Ωστόσο εξακολουθούμε να γνωρίζουμε λίγα για τη φύση και τον αντίκτυπο αυτού του ιδανικού παράγοντα-εργαζομένου, παρά την πιθανή συνάφειά του τόσο για τη δομή των δοκιμών προσωπικότητας όσο και για την εγκυρότητα του κριτηρίου (Morgeson et al., 2007a).

Ανεξάρτητα από το αν το γνωρίζουν πάντα, οι άνθρωποι προσπαθούν να ελέγξουν τον τρόπο με τον οποίο οι άλλοι τους αντιλαμβάνονται κατά τη διάρκεια κοινωνικών αλληλεπιδράσεων (Baumeister, 1982). Αυτή η προσπάθεια πρέπει να είναι ιδιαίτερα δυνατή όταν μια θετική εντύπωση μπορεί να οδηγήσει σε μια επιθυμητή προσφορά εργασίας (R. Hogan, Hogan, & Roberts, 1996; R. Hogan & Shelton, 1998; Motowidlo, 1999).

Ωστόσο, τέτοια πλαίσια δεν αποκαλύπτουν απαραίτητα τι «θετικό» συνεπάγεται, αφήνοντας έτσι στους αιτούντες να προσδιορίσουν τα κριτήρια εντός της συγκεκριμένης κατάστασης επιλογής (Kleinmann, 1993). Έτσι, ορισμένα σχήματα ατόμων (Holden et al., 1992) σχετικά με τις απαιτήσεις της εν λόγω εργασίας μπορεί να είναι πιο ακριβή από αυτά άλλων.

Εάν το σχήμα που ενεργοποιείται σε ένα πλαίσιο επιλογής αντικατοπτρίζει τη γνώση των αιτούντων σχετικά με τα προκαθορισμένα χαρακτηριστικά ενός ειδικού υποψηφίου για την εστιακή θέση, αυτό σημαίνει ότι οι υποψήφιοι μπορούν ενδεχομένως να προσδιορίσουν και να γνωρίζουν τα στοχευόμενα κριτήρια σε ένα δεδομένο πλαίσιο.

Οι Kroger και Turnbull (1975) διαπίστωσαν ότι οι συμμετέχοντες σε ένα εργαστηριακό πείραμα μπορούσαν να αναπαραγάγουν πιστά το προφίλ της προσωπικότητας που σχετίζεται με έναν πολιτισμικά αναμφισβήτητο κοινωνικό ρόλο, αλλά ότι η «απομίμηση ρόλων» τους ήταν λιγότερο επιτυχής για έναν πιο διαφορούμενο κοινωνικό ρόλο. Μόλις οι συμμετέχοντες έλαβαν περισσότερες πληροφορίες, ωστόσο, επιτρέποντάς τους να αποκτήσουν μια πιο ακριβή προοπτική αυτού του πρώην διαφορούμενου ρόλου, τα προσομοιωμένα προφίλ τους αυξήθηκαν σημαντικά ως προς την ακρίβεια τους.

Εκτός από την διαφάνεια αυτής της κατάστασης, οι υποψήφιοι διαφέρουν επίσης στην ικανότητά τους να αναγνωρίζουν τα σχετικά σχήματα ή, με άλλα λόγια, στην ικανότητά τους να προσδιορίζουν τα κριτήρια που σχετίζονται με την θέση. Συγκεκριμένα, πρόσφατη έρευνα έδειξε ότι ο προσδιορισμός των κριτηρίων που στοχεύουν σε μια κατάσταση επιλογής δεν είναι εύκολο επίτευγμα. Κατά μέσο όρο, οι υποψήφιοι συνήθως προσδιορίζουν μόνο το ένα τρίτο έως το ήμισυ των απαιτήσεων που είναι εγγενείς σε διαφορετικές καταστάσεις επιλογής, όπως τα κέντρα αξιολόγησης (Kleinmann, 1993; Preckel & Schüpbach, 2005), δομημένες ενδιάμεσες απόψεις (Melchers et al., 2009) , ή δοκιμές ακεραιότητας (König, Melchers, Kleinmann, Richter, & Klehe, 2006). Σπάνια είναι μια απαιτούμενη διάσταση απόδοσης που προσδιορίζεται με ακρίβεια από όλους τους συμμετέχοντες σε μια δεδομένη μελέτη (Kleinmann, 1993). Επιπλέον, τα άτομα διαφέρουν τόσο ουσιαστικά όσο και αξιόπιστα στην ATIC τους, δηλαδή στον βαθμό στον οποίο

μπορούν να διακρίνουν τι απαιτείται από αυτά (π.χ. Kleinmann, 1997a; König, Melchers, Kleinmann, Richter, & Klehe, 2007).

Ορισμένες έρευνες που διεξήχθησαν σχετικά με το ζήτημα της πλαστογράφησης στη δοκιμή προσωπικότητας έδειξαν ότι αν και μπορεί να συμβεί πλαστογράφηση, δεν επηρεάζει την εγκυρότητα του τεστ. Για παράδειγμα, οι Hough, Eaton, Dunnette, Kamp και McCloy (1990) διαπίστωσαν ότι λιγότερο από το ένα τρίτο των συγκρίσεων μεταξύ της εγκυρότητας των «ακριβών» και «υπερβολικά επιθυμητών» ερωτηθέντων ήταν σημαντικά διαφορετικές. Άλλοι έχουν χρησιμοποιήσει διαφορετικές τεχνικές, όπως τον έλεγχο για τη διαχείριση εντύπων και την αυτο-παραπλανητική βελτίωση (Barrick & Mount, 1996; Cunningham, Wong, & Barbee, 1994), και εξετάζοντας τον αντίκτυπο της κοινωνικής επιθυμίας στις δομές των παραγόντων προσωπικότητας (Ellingson, Smith, & Sackett, 2001). Όλοι έχουν καταλήξει στο συμπέρασμα ότι η απομίμηση έχει ελάχιστο αντίκτυπο.

Ωστόσο, μια άλλη έρευνα ήταν λιγότερο αισιόδοξη και υποδηλώνει ότι η παραποίηση μπορεί να έχει έντονο αντίκτυπο στις αποφάσεις επιλογής. Για παράδειγμα, κάποια έρευνα διαπίστωσε ότι αν και δεν υπάρχουν διαφορές στην εγκυρότητα, η πλαστογράφηση μπορεί να επηρεάσει σημαντικά τις αποφάσεις πρόσληψης (Christianen, Goffin, Johnston, & Rothstein, 1994; Rosse, Stecher, Miller, & Levin, 1998). Αυτή η έρευνα έχει δείξει ότι η απομίμηση θα είναι πιο προβληματική καθώς οι λόγοι επιλογής μειώνονται και εάν χρησιμοποιείται επιλογή από πάνω προς τα κάτω. Δηλαδή, διαφορετικοί άνθρωποι θα προσληφθούν λόγω πλαστογραφίας. Άλλες έρευνες έχουν δείξει ότι οι παραδοσιακές τεχνικές συν-διακύμανσης είναι αναποτελεσματικές για την αποφυγή της εκούσιας παραμόρφωσης αποτελεσμάτων των τεστ (Ellingson, Sackett, & Hough, 1999) και διαφορετικές υποκείμενες κατασκευές μετρώνται σε καταστάσεις δοκιμών (δηλ. Δείγματα αιτούντων έναντι μη αιτούντων · Stark, Chernyshenko, Chan, Lee, & Drasgow, 2001).

Δεδομένης της τρέχουσας δημοτικότητας της προσωπικότητας στα πλαίσια επιλογής και της δυνατότητας ανέντιμης απόκρισης, μπορεί κανείς να αναρωτηθεί, μήπως κάνουμε λάθος στο συμπέρασμα ότι τα τεστ προσωπικότητας είναι χρήσιμα σε πλαίσια επιλογής; Μια ιδιαίτερα πολύτιμη προοπτική για αυτά τα θέματα μπορεί να προέλθει από τους εκδότες περιοδικών ψυχολογίας I-O.

Υπάρχουν πολλοί λόγοι για τους οποίους η προοπτική ενός συντάκτη είναι πολύτιμη. Πρώτον, στο ρόλο τους ως τελικών διαιτητών μεταξύ συγγραφέων και κριτικών σε αποφάσεις δημοσίευσης άρθρων, οι συντάκτες συνήθως λαμβάνουν μια ισορροπημένη προοπτική. Οι συντάκτες των τεστ προσωπικότητας είναι πιο πιθανό να εξετάσουν τα πλεονεκτήματα και τις αδυναμίες των δοκιμών προσωπικότητας σε σύγκριση με το ευρύ φάσμα άλλων εναλλακτικών επιλογών, ενώ οι περισσότεροι συγγραφείς σε αυτόν τον τομέα επικεντρώνονται σε έναν ή δύο συγκεκριμένους τύπους μέτρων, οδηγώντας σε συζητήσεις μεταξύ υποστηρικτών συγκεκριμένων τύπων επιλογής μέτρα. Δεύτερον, οι συντάκτες θα έχουν ελέγξει μεγάλο αριθμό δημοσιευμένων και μη δημοσιευμένων ερευνητικών εργασιών. Ως εκ τούτου, είναι πολύ έμπειροι όσον αφορά την αξιολόγηση της ποιότητας της επιστημονικής έρευνας και, επομένως, έχουν μια ευρύτερη και πιο περιεκτική προοπτική από τις περισσότερες. Τρίτον, οι συντάκτες των τεστ έχουν μια αρκετά ανεπτυγμένη κατανόηση ως προς τα πλεονεκτήματα και τις αδυναμίες τόσο της δημοσιευμένης όσο και της μη δημοσιευμένης έρευνας. Αυτή η κατανόηση τους επιτρέπει να αξιολογήσουν κριτικά την τρέχουσα κατάσταση της βιβλιογραφίας σχετικά με την παραποίηση στη δοκιμή προσωπικότητας.

Εκτός από τις ερωτήσεις σχετικά με την εγκυρότητα που σχετίζονται με το ανθρώπινο κριτήριο, μια άλλη κριτική για τη χρήση των τεστ προσωπικότητας είναι ότι είναι δυνητικά ανοιχτές σε παραποίηση από υποκινούμενους υποψηφίους. Αυτό συμβαίνει επειδή η «σωστή» ή η πιο θετική απάντηση μπορεί να είναι εμφανής στους υποψηφίους. Το μόνο πράγμα που εμποδίζει τους υποψηφίους να δώσουν τη θετική απάντηση όταν δεν υφίσταται ειλικρίνεια η παρατηρείται μια έλλειψη αυτογνωσίας, κανένα από τα οποία δεν μπορεί να υποτεθεί όταν υπάρχει διακυβευόμενο αποτέλεσμα, όπως η επιλογή τους για την εργασία.

Επιπλέον, είναι πιθανό ότι μερικοί άνθρωποι παραπλανούν κείμενα και απαντήσεις περισσότερο από άλλους σε συγκεκριμένες καταστάσεις, πράγμα που σημαίνει ότι η πλαστογράφηση – παραπλάνηση αυτή μπορεί να προκύψει από την αλληλεπίδραση μεταξύ προσώπου του υποψηφίου και χαρακτηριστικών της κατάστασης της επιλογής της εργασίας. Αυτό συνεπάγεται ότι η παραπλάνηση αυτή μπορεί να επιφέρει περισσότερα αποτελέσματα από την αύξηση των βαθμολογιών δοκιμής. Μπορεί να αλλάξει τη σειρά κατάταξης των εξεταζομένων και μπορεί να οδηγήσει σε διαφορετικές τάξεις κατάταξης σε διαφορετικές καταστάσεις, ακόμη και αν η

ομάδα των εξεταζόμενων διατηρείται σταθερή. Αντίθετα, με τις δοκιμές γνωστικής ικανότητας, οι υποψήφιοι δεν δύνανται να παραπλανήσουν μέσω μιας απάντησης. Πρέπει να έχουν την ικανότητα να αναγνωρίζουν τη σωστή απάντηση.

Άλλες έρευνες, ωστόσο, ήταν λιγότερο αισιόδοξες και υποδηλώνουν ότι η παραποίηση μπορεί να έχει έντονο αντίκτυπο στις αποφάσεις επιλογής των υποψηφίων. Για παράδειγμα, κάποια έρευνα διαπίστωσε ότι αν και δεν υπάρχουν διαφορές στην εγκυρότητα, η παραποίηση μπορεί να επηρεάσει σημαντικά τις αποφάσεις πρόσληψης (Christianen, Goffin, Johnston, & Rothstein, 1994; Rosse, Stecher, Miller, & Levin, 1998).

Αυτή η έρευνα έχει δείξει ότι η απομίμηση προτύπων είναι πιο προβληματική καθώς οι λόγοι επιλογής μειώνονται ειδικά όταν χρησιμοποιείται η επιλογή από πάνω προς τα κάτω [top-down approach]. Δηλαδή, διαφορετικοί άνθρωποι θα προσληφθούν λόγω παραποίησης αποτελεσμάτων των τεστ προσωπικότητας. Άλλες έρευνες έχουν δείξει ότι οι παραδοσιακές τεχνικές επιλογής προσωπικού είναι αναποτελεσματικές ως προς την αποφυγή της εκούσιας παραμόρφωσης της αντίληψης της εταιρείας για τους υποψηφίους (Ellingson, Sackett, & Hough, 1999) και διαφορετικές υποκείμενες κατασκευές μετρώνται σε καταστάσεις δοκιμών (Stark, Chernyshenko, Chan, Lee, & Drasgow, 2001).

Δεδομένης της τρέχουσας δημοτικότητας της προσωπικότητας στα πλαίσια επιλογής και της δυνατότητας ανέντιμης απόκρισης εκ μέρους των υποψηφίων, μπορεί κανείς να αναρωτηθεί, μήπως κάνουμε λάθος στο συμπέρασμα ότι τα τεστ προσωπικότητας είναι χρήσιμα σε πλαίσια επιλογής.

Μια ιδιαίτερα πολύτιμη προοπτική για αυτά τα θέματα μπορεί να προέλθει από τους ψυχολόγους. Υπάρχουν πολλοί λόγοι για τους οποίους η προοπτική ενός ελέγχου των απαντήσεων των υποψηφίων από ψυχολόγο είναι πολύτιμη. Πρώτον, οι ψυχολόγοι συνήθως λαμβάνουν μια ισορροπημένη προοπτική ερμηνείας των απαντήσεων των υποψηφίων. Οι ψυχολόγοι είναι πιο πιθανό να εξετάσουν τα πλεονεκτήματα και τις αδυναμίες των δοκιμών προσωπικότητας σε σύγκριση με το ευρύ φάσμα άλλων εναλλακτικών επιλογών, ενώ οι περισσότεροι προϊστάμενοι προσωπικού σε αυτόν τον τομέα επικεντρώνονται σε έναν ή δύο συγκεκριμένους τύπους μέτρων, οδηγώντας σε συζητήσεις μεταξύ υποστηρικτών συγκεκριμένων τύπων επιλογής μέτρα. Δεύτερον, οι ψυχολόγοι θα έχουν ελέγξει μεγάλο αριθμό

απαντήσεων υποψηφίων. Ως εκ τούτου, είναι πολύ έμπειροι όσον αφορά την αξιολόγηση της ποιότητας του τέστ των υποψηφίων και, επομένως, έχουν μια ευρύτερη και πιο περιεκτική προοπτική ερμηνείας.

Άλλοι ισχυρίστηκαν ότι η απομίμηση της προσωπικότητας δεν προκαλεί ανησυχία επειδή η προσωπικότητα έχει να κάνει με τη μεταφορά εντυπώσεων. Από αυτή την άποψη, η ασάφεια στην αξιολόγηση της προσωπικότητας θα μπορούσε να είναι μια αρετή, όχι ένα πρόβλημα (Johnson, 2004). Έτσι, σύμφωνα με τον Hogan (1991, σελ. 902), οι απαντήσεις σε στοιχεία προσωπικότητας μέσω των τεστ είναι «αυτόματες και συχνά μη συνειδητές προσπάθειες των εξεταστών να διαπραγματευτούν μια ταυτότητα με έναν ανώνυμο υποψήφιο». Κατά συνέπεια, είναι ασήμαντο εάν ένα άτομο που συμφωνεί με ένα ερώτημα όπως "διάβασα πολύ" στην πραγματικότητα διαβάζει πολλά.

Αυτό που έχει σημασία είναι ότι ένα άτομο που υποστηρίζει αυτό το στοιχείο δείχνει μια αυτόματη, ασυνείδητη τάση προς την υποστήριξη της ανοιχτής και πνευματικής συμπεριφοράς που χαρακτηρίζει αυτό το χαρακτηριστικό της προσωπικότητας. Το πρόβλημα που υπάρχει με αυτήν την άποψη είναι ότι φαίνεται να αποτυγχάνει στη διάκριση της κατάστασης διαχωρισμού από τις καθημερινές αλληλεπιδράσεις όπου διαπραγματευόμαστε ταυτότητες. Η διαπραγμάτευση συνεπάγεται μια προσφορά και λήψη που λείπει όταν ένας υποψήφιος επανέρχεται σε ένα απόθεμα προσωπικότητας σε ένα πλαίσιο επιλογής. Επίσης, κατά την άποψή μου, η αυτόματη, αδιανόητη ανταπόκριση σε αντικείμενα φαίνεται λιγότερο πιθανή από ότι η αυτοσυνείδηση.

Ένα άλλο ζήτημα που τίθεται μερικές φορές είναι ότι ενδέχεται να μην αλλάξουμε την εγκυρότητα που σχετίζεται με το κριτήριο, όταν διορθώνουμε την προσπάθεια παραπλάνησης του υποψηφίου, αλλά δεν είναι σίγουρο ότι αυτό είναι το ορθό και άξιο ερμηνείας που πρέπει να εξετάσουμε ούτως ή άλλως εάν ενδιαφερόμαστε για τα οργανωτικά αποτελέσματα της επιλογής των τεστ για το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού. Πρέπει να εξετάσουμε την αλλαγή στην τυποποιημένη απόδοση των αποτελεσμάτων. Υπάρχει μόνο ένα μη δημοσιευμένο κείμενο των Zickar, Rosse, Levin και Hulin (1996) στο οποίο οι ερευνητές έχουν προχωρήσει με αυτόν τον τρόπο.

Η στάση των επιχειρήσεων στα tests προσωπικότητας

Οι θεωρητικοί αμφιβάλλουν ότι η συμπεριφορά των οργανώσεων είναι κατά κύριο λόγο προϊόν οικονομικής λογικής. Αντ' αυτού, πιστεύουν ότι οι οργανώσεις ενεργούν επίσης με ορισμένους τρόπους για να αποδείξουν τη νομιμότητα. Σύμφωνα με τη θεσμική θεωρία (π.χ. Oliver, 1991), η επιβίωση των οργανισμών εξαρτάται από την ικανότητά τους να επιτύχουν νομιμότητα, η οποία είναι η έγκριση ενός οργανισμού (τα μέσα και οι στόχοι του) ως έγκυρο, λογικό και ορθολογικό από τους κοινωνικούς παράγοντες (Deerhouse, 1996).

Εάν οι οργανισμοί προσπαθούν να νομιμοποιήσουν τη συμπεριφορά τους συμμορφώνοντας τους κανόνες, τις απαιτήσεις και τους μύθους του περιβάλλοντός τους, αυτό μπορεί να οδηγήσει σε αυξημένο κύρος, έλξη προσωπικού, πρόσβαση σε πόρους, προστασία από την κριτική του κοινού και άλλες ανταμοιβές. Για παράδειγμα, η παροχή οικονομικής υποστήριξης σε υπαλλήλους που χρησιμοποιούν τις δημόσιες συγκοινωνίες για να έρθουν στη δουλειά αντί για τα αυτοκίνητά τους μπορεί να υποστηρίξει τη νομιμότητα ενός οργανισμού, επειδή ο οργανισμός ακολουθεί τον κοινωνικό κανόνα να ενεργεί με περιβαλλοντικά συνειδητό τρόπο.

Στο θεωρητικό της μοντέλο, ο Klehe (2004) υποστήριξε ότι οι γενικές προβλέψεις της θεσμικής θεωρίας μπορούν επίσης να εφαρμοστούν στη χρήση διαδικασιών επιλογής προσωπικού. Εάν η χρήση ή η μη χρήση διαδικασιών επιλογής θεωρείται μια συγκεκριμένη στρατηγική απόφαση που μπορεί να λάβει ένας οργανισμός, τότε η θεσμική θεωρία θα πρέπει να βοηθήσει να εξηγήσει ποιες διαδικασίες χρησιμοποιούνται και ποιες όχι.

Η ιδέα ότι οι οργανισμοί προσπαθούν να επιτύχουν νομιμότητα έχει σημαντικές επιπτώσεις στην επιλογή προσωπικού, διότι προβλέπει ότι οι νομικές εκτιμήσεις, οι αντιδράσεις των αιτούντων και η έκταση της διάχυσης μιας διαδικασίας στον τομέα θα πρέπει να είναι σημαντικές πτυχές για την επιλογή προσωπικού, εκτός από τις μακρές και βραχυπρόθεσμες οικονομικές εκτιμήσεις (Klehe, 2004). Επιπλέον (και επεκτείνοντας το μοντέλο του Klehe, 2004), η θεσμική θεωρία μπορεί επίσης να χρησιμοποιηθεί για την εξαγωγή της υπόθεσης ότι οι οργανισμοί μπορούν να θεωρήσουν την κατάσταση επιλογής ως ευκαιρία να προωθηθούν.

Σύμφωνα με τη θεσμική θεωρία, ένας σημαντικός τρόπος για να επιτευχθεί η νομιμότητα της λειτουργίας μιας επιχείρησης είναι να μιμηθεί άλλους οργανισμούς.

Σε καταστάσεις αβεβαιότητας, οι οργανισμοί μπορούν να μιμηθούν άλλους, πιο νόμιμους οργανισμούς και να λάβουν παρόμοιες στρατηγικές αποφάσεις. Η μίμηση μπορεί να οδηγήσει σε μια κατάσταση στην οποία ορισμένοι κανόνες ή κανόνες έχουν εξαπλωθεί τόσο ευρέως που θεωρούνται δεδομένοι. Στη θεσμική θεωρία, αυτό ονομάζεται μιμητική πίεση (βλέπε π.χ. Spell & Blum, 2005). Όπως υποστήριξε ο Klehe (2004), μια τέτοια μιμητική πίεση θα πρέπει επίσης να επηρεάσει την επιλογή των διαδικασιών επιλογής, διότι οι οργανισμοί έχουν πολλές επιλογές σχετικά με το πώς να σχεδιάσουν το σύστημα επιλογής τους και, ως εκ τούτου, υπάρχει σημαντική αβεβαιότητα γύρω από την απόφαση για το ποιες διαδικασίες πρέπει να χρησιμοποιηθούν. .

Φυσικά, οι οργανισμοί θα μπορούσαν να αξιολογήσουν την ακαδημαϊκή εμπειρία για να μειώσουν αυτήν την αβεβαιότητα, αλλά η έρευνα έδειξε ότι η ακαδημαϊκή εμπειρία αγνοείται σε μεγάλο βαθμό (Colbert, Rynes, & Brown, 2005). Επιπλέον, οι εταιρείες είναι συχνά σκεπτικοί για τα ακαδημαϊκά ευρήματα και συχνά επισημαίνουν αντιφάσεις στην ακαδημαϊκή βιβλιογραφία (Terpstra & Rozell, 1998). Ωστόσο, οι οργανισμοί μπορούν να ακολουθήσουν άλλους οργανισμούς όσον αφορά τη μέθοδο επιλογής ατόμων και έτσι να μειώσουν την αβεβαιότητά τους με αυτόν τον τρόπο.

Εμπειρικά, υπάρχει ήδη κάποια αρχική υποστήριξη για αυτήν την ιδέα. Οι Williamson και Cable (2003) διαπίστωσαν ότι η μίμηση συμβάλλει στην εξήγηση του τρόπου πρόσληψης των μελών της ανώτατης ομάδας διαχείρισης των εταιρειών Fortune 500. Harris et al. (1990) έδειξε ότι ο αριθμός άλλων εταιρειών που χρησιμοποιούν μια συγκεκριμένη διαδικασία σχετίζεται με την προθυμία να χρησιμοποιήσουν αυτήν τη διαδικασία. Επιπλέον, η ιδέα της μιμητικής πίεσης έχει επίσης εφαρμοστεί σε άλλες αποφάσεις ανθρώπινου δυναμικού, καθώς έχει αποδειχθεί ότι η διάχυση εξηγεί γιατί οι οργανισμοί δημιουργούν προγράμματα κατάχρησης ουσιών στο χώρο εργασίας (Spell & Blum, 2005).

Όπως παρατηρούν οι Ryan και Ployhart (2000) μεταξύ άλλων καθοριστικών αντιδράσεων δικαιοσύνης, οι επιστήμονες θα πρέπει επίσης να διερευνήσουν το ρόλο των μεμονωμένων διαφορών, σημειώνοντας ότι μόνο μερικές μελέτες έχουν διερευνήσει τις αντιδράσεις των υποψηφίων σε πολλούς τύπους διαδικασιών και ακόμη λιγότερες τις έχουν μελετήσει διαχρονικά. Hausknecht et al. (2004), στην

πρόσφατη μετα-ανάλυση τους, εντόπισε επίσης έναν πολύ μικρό αριθμό μελετών που διερευνούν τη σχέση μεταξύ των διαστάσεων της προσωπικότητας και των αντιλήψεων των αιτούντων. Σύμφωνα με τη μετα-ανάλυσή τους, η συνείδηση και ο νευρωτισμός είχαν μικρή μέση συσχέτιση με τη διαδικαστική δικαιοσύνη και η συνείδηση συσχετίστηκε επίσης μετρίως με τα κίνητρα των δοκιμών.

Σε μία από τις σπάνιες μελέτες σχετικά με αυτό το θέμα, οι Viswesvaran και Ones (2004) διαπίστωσαν ότι τα άτομα που έχουν υψηλή συναισθηματική σταθερότητα και εξωστρέφεια αποδίδουν μεγαλύτερη αξία στις μεταβλητές της διαδικασίας ανάπτυξης του συστήματος επιλογής, όπως η επάρκεια της ανάλυσης εργασίας, τα στοιχεία εγκυρότητας και η συμμετοχή επαγγελματιών. Η εξωστρέφεια συσχετίστηκε επίσης θετικά με τη διαδικασία χορήγησης, π.χ., τη συνοχή μεταξύ των υποψηφίων, την ευκαιρία να αξιολογήσει τη βαθμολογία και την εμπιστευτικότητα. Η σημασία δίνεται στο πλαίσιο επιλογής (π.χ., ο λόγος της επιλογής και το ιστορικό διακρίσεων της εταιρείας) συσχετίστηκε αρνητικά τόσο με τη συνείδηση όσο και με τη συναισθηματική σταθερότητα.

Άτομα με υψηλή συνείδηση, γνωστική ικανότητα και συναισθηματική σταθερότητα δίνουν λιγότερη σημασία σε αυτούς τους παράγοντες που συνάγουν την ορθότητα του συστήματος επιλογής. Ωστόσο, τα αποτελέσματα αυτής της μελέτης πρέπει να ερμηνευθούν προσεκτικά λόγω του μικρού αριθμού ατόμων ($N =$) που ολοκληρώνουν το μέτρο προσωπικότητας (Nikolaou & Judge, 2007). Η αυτο-αποτελεσματικότητα και η αυτοεκτίμηση έχουν επίσης αποδειχθεί ότι συσχετίζονται με τις αντιδράσεις των αιτούντων.

Ο Gilliland (1993) διερεύνησε τον πιθανό αντίκτυπο της διαδικασίας επιλογής στην αυτο-αποτελεσματικότητα και την αυτοεκτίμηση των αιτούντων. Διαπίστωσε ότι η αυτο-αποτελεσματικότητα σχετίζεται με «την αλληλεπίδραση της εργασιακής συνάφειας του τεστ και την απόφαση μίσθωσης-απόρριψης, έτσι ώστε η απόρριψη με τη χρήση διαδικασιών σχετικών με την εργασία να έχει το μεγαλύτερο αρνητικό αντίκτυπο στην αυτο-αποτελεσματικότητα» (Chan & Schmitt, 2004, p 17).

Ο Νικολάου (2007) προσπάθησε να διερευνήσει το ρόλο των ατομικών διαφορών στις αντιδράσεις της επιλογής του προσωπικού. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι το μια ευρεία δομή προσωπικότητας που υποδεικνύεται από τέσσερα συγκεκριμένα

χαρακτηριστικά: αυτοεκτίμηση, αυτο-αποτελεσματικότητα, τόπος ελέγχου και νευρωτισμός) συσχετίζεται ασθενώς με μια ευνοϊκή διαδικασία των συνεντεύξεων

Ένα αυξανόμενο ενδιαφέρον για τις αντιδράσεις των αιτούντων στις μεθόδους επιλογής προσωπικού παρατηρήθηκε μετά την έρευνα των Steiner και Gilliland (1996) που είχε σκοπό να διερευνήσει τη στάση των υποψηφίων απέναντι σε δέκα μεθόδους επιλογής προσωπικού: συνέντευξη, βιογραφικά, δοκιμές δείγματος εργασίας, κενό βιογραφικών πληροφοριών, γραπά τεστ ικανότητας, προσωπικές προτιμήσεις, τεστ προσωπικότητας, τεστ τιμιότητας, προσωπικές επαφές, γραφολογία. Αυτή η έρευνα που πραγματοποιήθηκε στις Ηνωμένες Πολιτείες και τη Γαλλία (1996) επαναλήφθηκε αργότερα σε άλλες χώρες: Σιγκαπούρη (2002), Γερμανία (2003), Ισπανία και Πορτογαλία (2004), Ελλάδα και Ιταλία (2007), Ολλανδία (2008). Ο σκοπός αυτών των μελετών ήταν να προσδιοριστεί ποιες είναι οι αντιδράσεις των αιτούντων στις μεθόδους επιλογής προσωπικού σε διάφορες χώρες.

Σε αυτές τις περιπτώσεις, οι αντιδράσεις των αιτούντων στις διαδικασίες επιλογής προσωπικού έδειξαν μια γενική στάση απέναντι στη δικαιοσύνη της μεθόδου επιλογής προσωπικού, δηλαδή πώς ακριβώς η μέθοδος βοηθά στην επιλογή ενός κατάλληλου υποψηφίου για μια θέση εργασίας και στάσεις απέναντι στις διαστάσεις των μεθόδων επιλογής προσωπικού, Αυτό σημαίνει γιατί / ή για ποιους λόγους, ο αιτών αξιολογεί τη μέθοδο επιλογής προσωπικού ως δίκαιη.

Η διάχυση στον τομέα μετρήθηκε με κριτήριο : *"Πολλές εταιρείες που εργάζονται στον ίδιο τομέα χρησιμοποιούν αυτήν τη διαδικασία"* και *"Αυτή η διαδικασία χρησιμοποιείται συνήθως για την επιλογή ατόμων"*. Η νομιμότητα μετρήθηκε με κριτήρια όπως : *"Αυτή η διαδικασία έρχεται σε αντίθεση με τις νομικές απαιτήσεις"* (αντίστροφη κωδικοποίηση) και *"Η χρήση αυτής της διαδικασίας θα μπορούσε να έχει νομικά μειονεκτήματα εάν οι μη προσληφθέντες αιτούντες παραπονούνται"* (αντίστροφη κωδικοποίηση). Οι αντιδράσεις των αιτούντων μετρήθηκαν με τα ακόλουθα δύο στοιχεία: *«Συνήθως, οι αιτούντες αντιδρούν θετικά σε αυτή τη διαδικασία»* και *«Αυτή η διαδικασία γίνεται αποδεκτή από τους αιτούντες»* (βλέπε Hausknecht et al., 2004).

Η οργανωτική αυτό-προώθηση μετρήθηκε με τα ακόλουθα δύο στοιχεία: *"Ένας οργανισμός μπορεί να παρουσιαστεί ευνοϊκά εάν χρησιμοποιεί αυτήν τη διαδικασία"* και *"Μπορώ να διαφημίσω τον οργανισμό εάν χρησιμοποιώ αυτήν τη διαδικασία"*. Η

προγνωστική εγκυρότητα μετρήθηκε με τα ακόλουθα δύο στοιχεία: "Οι υποψήφιοι που έχουν καλή απόδοση σε αυτήν τη διαδικασία θα έχουν καλή απόδοση στη δουλειά" και "Αυτή η διαδικασία μετρά τις απαραίτητες δεξιότητες για να έχει καλή απόδοση στη δουλειά". Τέλος, το κόστος σε σχέση με το χρήμα και το χρόνο μετρήθηκαν με "Η χρήση αυτής της διαδικασίας οδηγεί σε υψηλό κόστος" και "Αυτή η διαδικασία απαιτεί μεγάλη επένδυση χρόνου". Η αυτο-δημιουργία αντικειμένων ήταν απαραίτητη λόγω της έλλειψης προηγούμενων μελετών. Για να ελέγξουμε τη διακριτική εγκυρότητα των έξι μεταβλητών πρόβλεψης, εκτελούμε αναλύσεις επιβεβαιωτικού παράγοντα (χρησιμοποιώντας το AMOS 6, Arbuckle, 2005).

Η αποτελεσματικότητα του Gamification για την επιλογή του προσωπικού

Το Gamification είναι μια σύγχρονη ιδέα που υποδηλώνει την εφαρμογή τυπικών πτυχών παιχνιδιού σε διαδικασίες εκτός παιχνιδιού, όπως επιχειρήσεις, παραγωγικότητα εργασίας, μάρκετινγκ, εργασία και κλπ. Παρόλο που η προσέγγιση του παιχνιδιού για την επιλογή προσωπικού διαδόθηκε τα τελευταία χρόνια ξεκίνησε πριν από σχεδόν 100 χρόνια ως ο τρέχων ορισμός "επιχειρηματικό παιχνίδι" ή "προσομοίωση". Σήμερα, η ιδέα του Gamification είναι πολύ πέρα από την αρχική της προϋπόθεση: εφαρμόζεται εκτενώς στην επιχείρηση για τη διαφοροποίηση των καθηκόντων ρουτίνας στο χώρο εργασίας, τη βελτίωση του αποτελέσματος των υπηρεσιών της εταιρείας υπό το πρίσμα των πελατών και την ενίσχυση βασικών μέτρων απόδοσης. Το gamification ασκείται συνήθως με τη μορφή βαθμολογίας, πόντων, πινάκων βαθμολογίας ή βραβείων (Savignac 2017).

Παρά το ότι η έννοια του gamification είναι σχετικά σύγχρονη, ένας σημαντικός αριθμός βιβλίων έχουν γραφτεί από ειδικούς που μελετούν τη θεωρία και τις πρακτικές της gamification. Ωστόσο, οι περισσότερες από τις έρευνες περιορίζονται στις πρακτικές gamification με γνώμονα τον καταναλωτή, και μόνο λίγα έργα εστιάζουν στις εσωτερικές επιχειρηματικές πτυχές, για παράδειγμα στη Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού.

Με βάση την προκαταρκτική ανασκόπηση της βιβλιογραφίας, ο συγγραφέας της παρούσης εργασίας αποφάσισε να συνεισφέρει στον λιγότερο ανεπτυγμένο τομέα της επιλεκτικής gamification στο κίνητρο των υπαλλήλων. Επιπλέον, δεν υπάρχει κοινή γνώμη σχετικά με το gamification. Ορισμένες έρευνες υπερασπίζονται τα

Gamification και Tests Προσωπικότητας στην διαδικασία επιλογής προσωπικού

παραδοσιακά εργαλεία κινήτρων, ενώ άλλες τονίζουν τις θετικές πλευρές του gamification. Ως εκ τούτου, η παρούσα εργασία διατριβής εστιάζει στις αρχές του gamification που εφαρμόζονται στις δραστηριότητες ανθρώπινου δυναμικού - συγκεκριμένα στην εμπλοκή των εργαζομένων. Θεωρεί τη δυνατότητα και τη λογική ενός πλαισίου παιχνιδιών που θα υιοθετηθεί σε σύγχρονες εταιρείες.

Μελέτη Περίπτωσης

Το 2014, η TalentLMS διενήργησε μια έρευνα gamification για να εξετάσει πώς τα στοιχεία gamified αλλάζουν την κατάσταση της προπόνησης. Το 2018, τα στατιστικά στοιχεία της gamification επικεντρώθηκαν στην παραγωγικότητα, τα κίνητρα και την gamification για τη συμμετοχή των εργαζομένων. Η έρευνα TalentLMS κάλυψε και τα δύο θέματα.

Το ενδιαφέρον για gamification φαίνεται να είναι σταθερό. Μια απλή αναζήτηση στο διαδίκτυο περιλαμβάνει 11 εκατομμύρια σελίδες με δημοσιευμένο περιεχόμενο σχετικά με το gamification σε επιχειρήσεις, στατιστικά στοιχεία και μελέτες gamification.

Λειτουργεί όμως; Αξίζει η δημοσιότητα η υπαγωγή των υπαλλήλων; Το 2018, η απάντηση ήταν ναι. Τι γίνεται όμως με το 2019;

Η TalentLMS στράφηκε σε περίπου 900 υπαλλήλους και ρώτησε αν είχαν παρατηρήσει κάποια στοιχεία gamification σε μια εφαρμογή ή λογισμικό που χρησιμοποιούν στην εργασία. 374 απάντησαν όχι και αποκλείστηκαν.

Σύνοψη των βασικών ευρημάτων από την έρευνα Gamification at Work της TalentLMS 2019:

Οι εργαζόμενοι λένε ότι η gamification τους κάνει να αισθάνονται πιο παραγωγικοί (89%) και πιο ευτυχισμένοι (88%) στη δουλειά.

Το 43% των εργαζομένων δεν έχουν παρατηρήσει κανένα στοιχείο gamification στην εργασία.

Το 33% θα ήθελε περισσότερες λειτουργίες που μοιάζουν με παιχνίδι στο εκπαιδευτικό λογισμικό των υπαλλήλων τους.

Το 61% των ερωτηθέντων εκπαιδεύονται με gamification.

Gamification και Tests Προσωπικότητας στην διαδικασία επιλογής προσωπικού

Το 83% εκείνων που λαμβάνουν προπόνηση με gamified αισθάνονται κίνητρα, ενώ το 61% εκείνων που λαμβάνουν εργασία χωρίς gamified αισθάνονται βαρυστημένοι και μη παραγωγικοί (Yikes!).

Το gamification στο χώρο εργασίας εξακολουθεί να έχει σημαντικό αντίκτυπο στη συμμετοχή των εργαζομένων, στα κίνητρα και στην ψυχολογία.

Το 89% πιστεύει ότι θα ήταν πιο παραγωγικοί εάν η δουλειά τους ήταν πιο παιχνιδιάρικη.

Το 78% των ερωτηθέντων δηλώνει ότι η gamification στη διαδικασία πρόσληψης θα έκανε μια εταιρεία πιο επιθυμητή.

Gamification στην εργασία: Τι είναι αυτό και πώς το βιώνουν οι εργαζόμενοι;

Όταν μιλάμε για gamification στην εργασία, βασικά μιλάμε για τη μετατροπή της εργασιακής δραστηριότητας σε μια εμπειρία που μοιάζει με παιχνίδι. Με αυτόν τον τρόπο, διαδικασίες όπως η εργασία και οι καθημερινές εργασίες γίνονται πιο ενδιαφέρουσες και ελκυστικές.

Ακολουθεί μια λίστα με τα πιο κοινά στοιχεία gamified που συναντά το προσωπικό, κατά σειρά δημοτικότητας:

Το 71% αναφέρει τα σήματα ως το πιο κοινό στοιχείο gamification.

Το 59% δηλώνει ότι τους παρέχονται πόντοι από μια εφαρμογή ή λογισμικό στην εργασία.

56% απονέμονται εικονικές ή φυσικές ανταμοιβές για επιτεύγματα.

Το 51% έβαλε τους βαθμολογικούς πίνακες τέταρτους.

Το 47% εργάζεται με επίπεδα.

Αυτά τα ευρήματα υποδηλώνουν ότι, αν και η τεχνολογία του gamification γίνεται πιο περίπλοκη, οι εταιρείες, προς το παρόν, προτιμούν να παραμένουν στα παραδοσιακά χαρακτηριστικά gamification.

Gamification και εργασία των εργαζομένων – Μελέτη Περίπτωσης

Το gamification στην εργασία δεν είναι μια νέα ιδέα. Σύμφωνα με τα στατιστικά στοιχεία για το gamification, το 61% των υπαλλήλων λαμβάνουν gamification στην εργασία.

Αλλά σε τι είδους εφαρμογές θα ήθελαν οι εργαζόμενοι να δουν περισσότερες λειτουργίες που μοιάζουν με παιχνίδι;

Όπως αποδεικνύεται, οι εργαζόμενοι θα ήθελαν να δουν περισσότερη gamification στο εταιρικό τους λογισμικό κατάρτισης, καθώς και σε εφαρμογές επικοινωνίας: δύο τομείς που δεν έχουν να κάνουν με τις καθημερινές και επαναλαμβανόμενες εργασίες τους στην εργασία καθαυτές, αλλά κυρίως με πρόσθετα έργα που μπορούν να κάνουν τη δουλειά τους καλύτερη.

IN WHICH KIND OF APPS WOULD YOU LIKE TO SEE MORE GAME-LIKE EFFECTS?



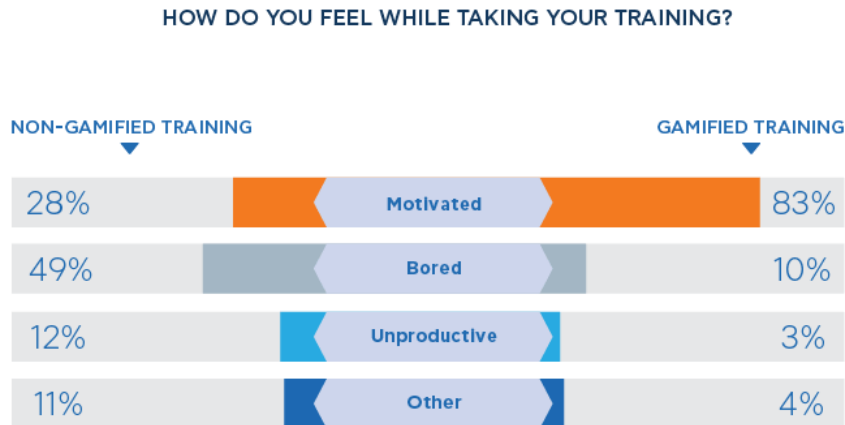
Source: TalentLMS Gamification Survey

Σχήμα 2

Όπως αναφέρθηκε προηγουμένως, κάθε παιχνίδι έχει το δικό του περιβάλλον και το «board», για παράδειγμα, σκακιέρα σε πρόχειρα, πλέγμα στο χαρτί σε tic-tac-toe ή εικονική πραγματικότητα σε διαδικτυακά παιχνίδια υπολογιστή. Παρόμοια με τη βιομηχανία παιχνιδιών, υπάρχει η ταξινόμηση των δραστηριοτήτων gamified μέσω του εδάφους. Πρώτα και απλούστερα είναι τα εργαλεία τοίχου ή τακτικών πλακέτων που χρησιμοποιούνται για τη δημιουργία της εμπειρίας που έχει παίξει. Περιλαμβάνει πίνακες τιμής ή εμβλήματα που χρησιμοποιούνται μέχρι σήμερα ευρέως σε εργοστάσια παραγωγής.

Για παράδειγμα, προκειμένου να ενθαρρυνθεί η υψηλότερη αποδοτικότητα των εργαζομένων, το εργοστάσιο αποφασίζει να ανακοινώσει έναν εργαζόμενο ενός μήνα. Η δεύτερη κατάταξη είναι ένα πεδίο ή εμπειρίες ομάδας - με στόχο την οικοδόμηση της ομάδας ή των παικτών για να εξερευνήσουν το περιβάλλον. Σήμερα, αυτοί οι τύποι εμπειριών gamified πραγματοποιούνται συνήθως μέσω εφαρμογών για κινητά. Και το τελευταίο αλλά όχι το λιγότερο - διαδικτυακός χώρος, το πιο δημοφιλές μέρος όπου συμβαίνει η εμπειρία παιχνιδιού. Ένα από τα παραδείγματα μιας τέτοιας διαδικτυακής εικονικής εμπειρίας είναι η εφαρμογή Uber για προγράμματα οδήγησης (Whitehill, 2008).

Υπάρχει επίσης στο παράδειγμα μας μια συσχέτιση μεταξύ του gamification στην εργασία και της συμμετοχής των εργαζομένων. Όταν τα gamified στοιχεία προστίθενται στην προπόνηση, το κίνητρο αυξάνεται έως και 83% και η πλήξη μειώνεται σε μόλις 10%.



Source: TalentLMS Gamification Survey

Σχήμα 3

Κάθε εμπειρία παιχνιδιού συνεπάγεται ότι οι χρήστες ή οι παίκτες επιτυγχάνουν τον στόχο του παιχνιδιού και λαμβάνουν ανταμοιβές. Για να επιλέξετε το σύστημα ανταμοιβής, θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη οι αξίες και τα ενδιαφέροντα των συμμετεχόντων. Είναι σημαντικό ένα βραβείο που προσφέρεται από τους σχεδιαστές να αξίζει την προσπάθεια των παικτών. Οι πόντοι, τα σήματα και οι βαθμολογικοί πίνακες (εφεξής PBL) είναι οι κοινές ανταμοιβές που χρησιμοποιούνται σε εμπειρίες με gamified. Κάθε στοιχείο του συστήματος PBL διαθέτει τις δικές του λειτουργίες στη δραστηριότητα παιχνιδιού.

Βαθμοί - το επικρατέστερο «νόμισμα» των εμπειριών που έχουν παίξει, χρησιμοποιούνται ως ανταμοιβές για την εκτέλεση μιας συγκεκριμένης δράσης. Στη δραστηριότητα παιχνιδιού, τα σημεία ενδέχεται να διαδραματίζουν διάφορους ρόλους, για παράδειγμα:

- να αντιπροσωπεύουν τις θέσεις των σχετικών παικτών,
- να ορισθεί ένας νικητής,
- να επισυνάψει η εταιρεία τον αριθμό των υπαλλήλων στα πραγματικά βραβεία (για παράδειγμα, το πρώτο άτομο, που κερδίζει 500 πόντους, λαμβάνει την ανταμοιβή),

Gamification και Tests Προσωπικότητας στην διαδικασία επιλογής προσωπικού

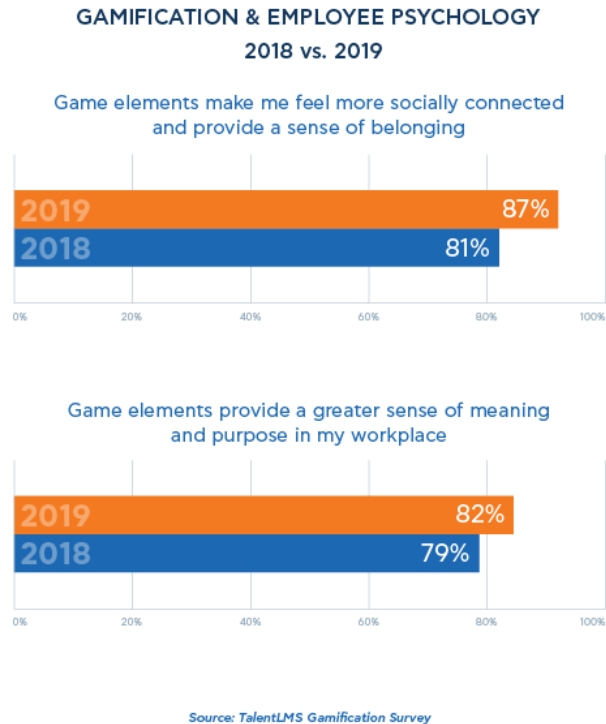
- να χρησιμεύσει ως ανατροφοδότηση προκειμένου ο παίκτης να κατανοήσει την πρόοδο του παιχνιδιού,
- για την παροχή των πρόσθετων δεδομένων για τους σχεδιαστές της εμπειρίας - δείχνοντας πού, πόσα και πόσο γρήγορα ο παίκτης κερδίζει πόντους.

Ένα από τα βασικά σημεία που επικρίνει η πρακτική του gamification είναι ότι οι αρχές της, ως επί το πλείστον, βασίζονται σε απλούς μηχανικούς παιχνιδιών όπως πόντους και πίνακες κορυφαίων παικτών. Έτσι, η προσέγγιση θα πρέπει μάλλον να ονομαστεί «pointification». Αρχικά, ο όρος αναφέρθηκε από τη Margaret Robertson - διευθύντρια της εταιρείας σχεδιασμού παιχνιδιών με έδρα το Ηνωμένο Βασίλειο - το κύριο επιχείρημα είναι ότι οι αρχές gamification βασίζονται σε στοιχεία παιχνιδιού, τα οποία είναι λιγότερο απαραίτητα για τα παιχνίδια.

Ο σχεδιασμός του παιχνιδιού ξεπερνά ένα απλό σήμα και ένα σύστημα επιβράβευσης πόντων και πίνακες βαθμολογίας - δεν είναι αυτό που κάνει τα παιχνίδια τόσο ελκυστικά. Είναι δυνατόν να αποφευχθεί η παγίδα της εντοπισμού με το να σκεφτόμαστε εκ των προτέρων και να σχεδιάζουμε στρατηγική υλοποίησης gamification λαμβάνοντας υπόψη τους συγκεκριμένους στόχους και τις βασικές αξίες της επιχείρησης προκειμένου να παράγουμε βιώσιμη εμπλοκή προσωπικού που προσθέτει αξία στην απόδοση των εργαζομένων, τα αποτελέσματα της επιχείρησης και βελτιώνει το εργασιακό περιβάλλον (Robertson 2010).

Το 2018, τα αποτελέσματα της προαναφερθείσας έρευνας περί το gamification επικεντρώθηκαν πολύ στο κίνητρο και την αφοσίωση των εργαζομένων και στον τρόπο με τον οποίο αυτά τα δύο επηρεάστηκαν από την έννοια της πρακτικής gamification.

Το 2018, το 81% των ερωτηθέντων δήλωσαν ότι η πρακτική gamification παρείχε μια αίσθηση ότι ανήκουν και έχουν σκοπό στο χώρο εργασίας. Σήμερα, οι αριθμοί φαίνονται ελαφρώς υψηλότερο:



Σχήμα 4

Μια άλλη κριτική στο θέμα του gamification υποστηρίζει ότι η έννοια της gamification, ειδικά όταν έχει σχεδιαστεί κακώς και ακολουθεί μια απλοϊκή προσέγγιση pointification, θα αυξήσει την εμπλοκή του προσωπικού μόνο προσωρινά. Οι άνθρωποι θα προσαρμοστούν και θα καταλάβουν ότι δεν υπάρχει πραγματική αξία πίσω από πόντους και σκορ και το επίπεδο εμπλοκής με την αρχή να μειώνεται (Werbach 2012d).

Το τρίτο επίπεδο του gamification ισχυρίζεται ότι η χρήση κοινά κάρδων και σημείων για να παρακινήσει και να επιβραβεύσει τους ανθρώπους μπορεί να απομακρύνει τους ανθρώπους από τα φυσικά κίνητρα, την εμπλοκή, το ενδιαφέρον και την αγάπη για τη διαδικασία απόδοσης στην εταιρεία.

Ο Kathy Sierra - ένας σημαντικός συγγραφέας και ομιλητής του θέματος, θεωρεί ότι ο σχεδιασμός αλληλεπίδρασης που αναφέρεται σε αυτήν την κριτική συγκρίνοντας τον με ισχυρές αποδόσεις υπαλλήλων των οποίων οι αποδόσεις κρινονται με άλλα κριτήρια (Werbach και Hunter 2012) .

Αυτή η κριτική ισχύει για τις αρχές του gamification που δεν εφαρμόζονται σωστά, οι οποίες προσανατολίζονται στη βελτίωση των Key Performance Indicators των

Gamification και Tests Προσωπικότητας στην διαδικασία επιλογής προσωπικού

επιχειρήσεων βραχυπρόθεσμα, αντί να επικεντρώνονται στην προστιθέμενη αξία στο προσωπικό. Εάν εφαρμοστεί σωστά, το gamification μπορεί να χρησιμεύσει ως ένα ισχυρό εργαλείο για την προώθηση της εταιρείας και τη βελτίωση του εργασιακού περιβάλλοντος και της εμπειρίας του υπαλλήλου.

Έτσι, η πρακτική του gamification μπορεί να επηρεάσει ψυχολογικά τους υπαλλήλους. Τώρα, ας δούμε στο παράδειγμα της μελέτης περίπτωσης πώς τους βοηθά σε πρακτικό επίπεδο. Πώς ανταποκρίνονται οι υπάλληλοι στο gamification όταν πρόκειται για την πραγματική τους εργασία και τις καθημερινές τους εργασίες;

Το gamification των εργαζομένων φαίνεται να ενισχύει τον ανταγωνισμό και την επιθυμία μεταξύ του 89% των ερωτηθέντων.



Εικόνα 4

Υπάρχει μια άλλη μεγάλη κριτική για την αρχή του gamification, το οποίο αφορά κυρίως τη χρήση στοιχείων παιχνιδιού για να αναγκάσει τους υπαλλήλους να κάνουν πράγματα που διαφορετικά δεν θα κάνουν. Αυτή η πτυχή μπορεί να συζητηθεί λεπτομερώς σε μια περαιτέρω έρευνα σχετικά με τη συμμετοχή των εργαζομένων (Werbach 2012e).

Συμπεράσματα

Η παρούσα μελέτη επικεντρώθηκε στην επίδραση της πρακτικής του gamification στη διαδικασία εμπλοκής των εργαζομένων. Μετά την προσεκτική ανασκόπηση των πηγών της βιβλιογραφίας, των υφιστάμενων ερευνών και των πραγματικών παραδειγμάτων, οι δραστηριότητες που έχουν αποδειχθεί ότι έχουν θετική επίδραση στο κίνητρο των εργαζομένων στο χώρο εργασία αφορούν συγκεκριμένα παραδείγματα. Ωστόσο, οι αναλύσεις έδειξαν επίσης τη σημασία του σχεδιαστή παιχνιδιών [gamificator] να κατανοήσει τον τελικό στόχο της διαδικασίας, ο οποίος θα πρέπει να αντιστοιχεί στα κίνητρα των εργαζομένων και στους γενικούς επιχειρηματικούς στόχους. Όλες οι αποτυχημένες προσπάθειες εισαγωγής του gamification στις εσωτερικές επιχειρηματικές διαδικασίες ισχυρίζονται ότι η παρανόηση και η υποτίμηση της έννοιας από τον σχεδιαστή παιχνιδιών ή τον εργοδότη επιφέρουν αρνητικά αποτελέσματα.

Αυτή η εργασία δεν είναι χωρίς περιορισμούς. Επιλέξαμε τη ρύθμιση για την τρέχουσα εργασία για να πληρούται ένας αριθμός διαφορετικών απαιτήσεων. Πρωτίστως, ως προς την αξιολόγηση όλων των σχετικών μεταβλητών, σαφώς καθορισμένων διαστάσεων απόδοσης και τυποποιημένων συνθηκών αξιολόγησης. Ταυτόχρονα, αυτή η ρύθμιση φέρει επίσης ορισμένα πιθανά μειονεκτήματα, κυρίως στην έλλειψη ενός πραγματικού κριτηρίου απόδοσης κατά την εργασία. Τα κριτήρια μεσολάβησης απόδοσης που χρησιμοποιήσαμε ήταν διάφορες προσομοιώσεις. Τέτοιες προσομοιώσεις αποτελούν ένα καλό πλαίσιο για τον έλεγχο των σχέσεων προσωπικότητας-απόδοσης επειδή προσομοιώνουν βασικές καταστάσεις εργασίας και απαιτούν από τους υποψηφίους να επιδείξουν συμπεριφορά σε αυτά τα προσομοιωμένα εργασιακά περιβάλλοντα.

Ταυτόχρονα, τα ευρήματα σχετικά με την Gamification ή τον ιδανικό παράγοντα-εργαζομένου μπορεί να μην γενικεύονται σε καταστάσεις εργασίας στις οποίες η έμφαση δίνεται περισσότερο στις τεχνικές δεξιότητες ή / και στις οποίες οι πραγματικές απαιτήσεις της κατάστασης καθίστανται προφανείς σε όλους ερμηνευτές. Σε τελική ανάλυση, τόσο η Gamification όσο και ο ιδανικός παράγοντας επιλογής των εργαζομένων αντιπροσωπεύουν διαδικασίες που επισυμβαίνουν λόγω της πληθώρας των υποψηφίων που προσπαθούν να προσδιορίσουν τα κοινωνικά επιθυμητά χαρακτηριστικά της κατάστασης απασχόλησης.

Επίλογος

Γενικότερα, αυτή η εργασία συμβάλλει στο επιστημονικό ερευνητικό κενό. Ενώ προηγούμενες μελέτες έχουν τεκμηριώσει πρωτίστως αυτό το κενό, ιδίως στον τομέα της επιλογής προσωπικού (π.χ. Cascio & Aguinis, 2008a), στην εργασία αυτή έχουμε εφαρμόσει μια θεωρία από διαφορετικό πεδίο (δηλαδή, θεσμική θεωρία) για να κατανοήσουμε καλύτερα αυτό το κενό. Ωστόσο, απαιτείται περισσότερη έρευνα που βοηθά στην κατανόηση αυτού του χάσματος. Έτσι, επαναλαμβάνουμε το αίτημα για περισσότερη έρευνα σχετικά με το κενό επιστημόνων-επαγγελματιών (π.χ., Latham, 2007).

Ειδικά εάν είναι αλήθεια ότι η τρέχουσα έρευνα σχετικά με την επιλογή προσωπικού πλησιάζει στο να φτάσει σε ένα επίπεδο, επειδή ακόμη και οι καλύτεροι συνδυασμοί μη διορθωμένων προβλέψεων δεν εξηγούν περισσότερο από μια μέτρια ποσότητα διακύμανσης (Cascio & Aguinis, 2008b), μπορεί να είναι ιδιαίτερα σημαντικό να προχωρήσουμε στην έρευνα. Η έρευνα επιλογής προσωπικού προχωρά σε άλλη ερώτηση από το να εστιάζουμε στην εξήγηση λίγο πιο προβλέψιμη εγκυρότητα.

Το χάσμα μεταξύ αυτών που λένε οι επιστήμονες και του τι κάνουν οι εργοδότες έχει καταστεί ένα θέμα έντονης συζήτησης, ιδιαίτερα σε σχέση με την επιλογή προσωπικού (π.χ. Cascio & Aguinis, 2008a; Rynes et al., 2007). Αυτή η εργασία απαντά στο κάλεσμα του Latham (2007, σελ. 1028) να «*διεξάγει έρευνα σχετικά με την υιοθέτηση και τη διάδοση των ευρημάτων έρευνας ανθρώπινων πόρων στο χώρο εργασίας*». Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι η αντιληπτή εγκυρότητα, το επίκεντρο πολλών ερευνών, ήταν μια σημαντική πρόβλεψη του κατά πόσον οι οργανισμοί χρησιμοποιούν διαδικασίες επιλογής προσωπικού ή όχι. Ωστόσο, φαίνεται να ασκεί μόνο έναν μικρό ρόλο. Οι υποτιθέμενες αντιδράσεις των αιτούντων, το σχετικό κόστος και η έκταση της διάδοσης στον τομέα ήταν οι βασικοί παράγοντες πρόβλεψης. Οι νομικές πτυχές και η οργανωτική αυτό-προώθηση ήταν επίσης σημαντικοί προγνωστικοί παράγοντες, αλλά οι λόγοι αποδόσεων φάνηκαν να είναι μικροί.

Η σημασία των μη οικονομικών προβλέψεων (αντιδράσεις των αιτούντων, διάχυση στον τομέα, νομικές πτυχές και οργανωτική αυτοπροώθηση) υπογραμμίζει το κεντρικό δόγμα της θεσμικής θεωρίας ότι οι οργανισμοί προσπαθούν να επιτύχουν νομιμότητα. Επομένως, η χρήση και η μη χρήση διαδικασιών επιλογής δεν μπορούν

Gamification και Tests Προσωπικότητας στην διαδικασία επιλογής προσωπικού

προφανώς να εξηγηθούν με αναφορά σε οικονομικές παραμέτρους όπως το κόστος (ως βραχυπρόθεσμη πτυχή) και η εγκυρότητα (ως μακροπρόθεσμη πτυχή) μόνο. Επιπλέον, τα αποτελέσματα υπογραμμίζουν τη χρησιμότητα της θεσμικής θεωρίας για την κατανόηση της υιοθέτησης και διάδοσης των πρακτικών ανθρώπινων πόρων (Klehe, 2004).

Βιβλιογραφία

2017 Deloitte Global Human Capital Trends:

<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/About-Deloitte/central-europe/ce-global-human-capital-trends.pdf>

A meta-analysis. PERSONNEL PSYCHOLOGY, 44, 1–26

Anderson, L. W., & Krathwohl, D. R. (2001). A taxonomy for learning, teaching, and assessing: A revision of Bloom's taxonomy of educational objectives. New York

Armstrong M. B., Landers R. N., & Collmus A. B. (2016). Gamifying recruitment, selection, training, and performance management: Game-thinking in human resource management

Arthur, D. (2011, March). The validity of psychometric testing: What is the most effective way of selecting the right candidate for the job?

Bagby RM, Gillis JR, Toner BB, Goldberg J. (1991). Detecting fake-good and fake-bad reasoning on the Millon Clinical Multiaxial Inventory-II. Psychological Assessment, 3, 496–498. (34)

Barrett GV, Polomsky MD, McDaniel MA. (1999). Selection tests for firefighters: A comprehensive review and meta-analysis. Journal of Business and Psychology, 113, 507–513

Barrick MR, Mount MK. (1991). The Big Five personality dimensions and job performance

Barrick MR, Mount MK. (1996). Effects of impression management and self-deception on the predictive validity of personality constructs. Journal of Applied Psychology, 81, 261–272

Barrick MR, Mount MK. (1996). Effects of impression management and self-deception on the predictive validity of personality constructs. Journal of Applied Psychology, 81, 261–272. (13)

Bartleby: Time to get in training, The Economist, 11.08.2018

Brown, J. S., Collins, A., & Duguid, P. (1989). Situated cognition and the culture of learning. Educational Researcher, 18(1), 32–42

Gamification και Tests Προσωπικότητας στην διαδικασία επιλογής προσωπικού

Carlson *et al.*, 2002, in Lievens, F. and Chapman, D., 2010. Recruitment and selection. *The SAGE handbook of human resource management*, pp.135-154

Chodos, D., Stroulia, E., & King, S. (2011). Developing a virtual-world simulation. In Proceedings of the 3rd Workshop on Software Engineering in Health Care (pp. 71–78). New York, NY, USA: ACM. doi:10.1145/1987993.1988007

Clarkson, M. (2013) "5 Reasons Hiring Managers Use Psychometric Testing"

De Vita, G., & Case, P. (2003). Rethinking the internationalisation agenda in UK higher education. *Journal of Further and Higher Education*, 27, 383 – 398.

Delacruz, G. C. (2011). Games as Formative Assessment Environments: Examining the Impact of Explanations of Scoring and Incentives on Math Learning, Game Performance, and Help Seeking. CRESST Report 796. National Center for Research on Evaluation, Standards, and Student Testing

Deterding, S., 2012. Gamification: designing for motivation. *interactions*, 19(4)

Deterding, S., 2012. Gamification: designing for motivation. *interactions*, 19 (4)

Deterding, S., Dixon, D., Khaled, R. and Nacke, L., 2011, September. From game design elements to gamefulness: defining gamification. In *Proceedings of the 15th international academic MindTrek conference: Envisioning future media environments* (pp. 9-15).

Deterding, S., Dixon, D., Khaled, R., & Nacke, L. (2011, September). From Game Design Elements to Gamefulness: Defining Gamification. Proceedings of the 15th international academic MindTrek conference: Envisioning future media environments (pp. 9-15). ACM. <http://dx.doi.org/10.1145/2181037.2181040>

Dik, Bryan J., Eldridge, Brandy M., Steger, Michael F., & Duffy, Ryan D. (2012). Development and validation of the calling and vocation questionnaire (CVQ) and brief calling scale (BCS). *Journal of Career Assessment*, 20(3), 242-263

Donaldson, S., & Grant-Vallone, I. (2002). Understanding self-report bias in organizational behavior research. *Journal of Business and Psychology*, 17(2), 245-260

Dunnett S, Koun S, Barber PJ. (1981). Social desirability in the Eysenck Personality Inventory. *British Journal of Psychology*, 72, 19–26. (59)

Dunnette MD, McCartney J, Carlson HC, Kirchner WK. (1962). A study of faking behavior on a forced-choice self-description checklist. *PERSONNEL PSYCHOLOGY*, 15, 13–24. (101)

Dunning D, Heath C, Suls JM. (2004). Flawed self-assessment: Implications for health, education, and the workplace. *Psychological Science in the Public Interest*, 5, 69– 106

Edwards AL, Edwards LK. (1992). Social desirability and Wiggins's MMPI content scales. *Journal of Personality and Social Psychology*, 62, 147–153. (32)

Edwards AL. (1965). Measurement of individual differences in ratings of social desirability and in the tendency to give socially desirable responses. *Journal of Experimental Research in Personality*, 1, 91–98. (95)

Edwards AL. (1990). Construct validity and social desirability. *American Psychologist*, 45, 287–289. (38)

Eisenmann, T., Parker, G. and Van Alstyne, M.W., 2006. Strategies for two-sided markets. *Harvardbusinessreview*, 84(10)

Ekman P. (2001). *Telling lies: Clues to deceit in the marketplace, politics, and marriage*. New York: W. W. Norton & Company

Ellingson JE, Sackett PR, Hough LM. (1999). Social desirability correction in personality measurement: Issues of applicant comparison and construct validity. *Journal of Applied Psychology*, 84, 155–166. (7)

Ellingson JE, Smith DB, Sackett PR. (2001). Investigating the influence of social desirability on personality factor structure. *Journal of Applied Psychology*, 86, 122–133. (2)

Fetzer M., McNamara J., & Geimer J. L. (2017). Gamification, serious games and personnel selection. In H. W. Goldstein, E. D. Pulakos, J. Passmore, & C. Semedo (Eds.)

Fletcher, S. (2006, June 26). *Feature: Does Psychometric Testing Work?*

Girard, C., Ecalle, J., & Magnan, A. (2012). Serious games as new educational tools: How effective are they? A meta-analysis of recent studies. *Journal of Computer Assisted Learning*, no–no. doi:10.1111/j.1365-2729.2012.00489.x

GLOBAL RECRUITING TRENDS 2018 by LinkedIn, <https://news.linkedin.com/2018/1/global-recruiting-trends-2018>

Hebbel-Segger, T. Reiners, & D. Schäfer (Eds.), *Alternate Realities: Emerging Technologies in Education and Economics*

Henley, J. (2015, March 27). Psychological tests for pilots cannot prevent crashes, say experts

Highhouse, S. (2008). Stubborn reliance on intuition and subjectivity in employee selection. *Industrial and Organizational Psychology*, 1, 333-342

Hogan, J., & Holland, B. (2003). Using theory to evaluate personality and job-performance relations: A socioanalytic perspective. *Journal of Applied Psychology*, 88, 100-112

Hogan, J., Barret, P., & Hogan, R. (2007). Personality measurement, faking, and employment selection. *Journal of Applied Psychology*, 92, 1270-1285.

Hogan, J., Davies, S., & Hogan, R. (2007). Generalizing personality-based validity evidence. In S.M. McPhail (Ed.), *Alternative validation strategies: Developing new and leveraging existing validity evidence* (pp. 181-229). San Francisco, CA: Jossey-Bass

Hogan, J., Hogan, R., & Kaiser, R. B. (2010). Management derailment: Personality assessment and mitigation. In S. Zedeck (Ed.), *American Psychological Association handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 555-575). Washington, DC: American Psychological Association

Hogan, R. (2005). In defense of personality measurement: New whine for old whiners. *Human Performance*, 18, 331-341

Hogan, R. (2007). *Personality and the fate of organizations*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Hogan, R., & Hogan, J. (2007). *Hogan Personality Inventory manual*. (3rd Ed.). Tulsa, OK: Hogan Assessment Systems

Hutchinson, T. (2014). Assessing the congruence of worker and workplace using the proximities of their RIASEC types. *Australian Journal of Career Development*, 23(3), 133-139

Jenkins, A., & Wolf, A. (2002). *Why Do Employers Use Selection Tests? Evidence from British Workplaces*. CEE Discussion Paper No. 27, Centre for the Economics of Education, London School of Economics

Laker, D. R., & Powell, J. L. (2011). The differences between hard and soft skills and their relative impact on training transfer. *Human Resource Development Quarterly*, 22(1), 111–122. <https://doi.org/10.1002/hrdq.20063>

Lappalainen, G. and Fanni, A., 2017. *Game-Based Assessments of Cognitive Ability: Validity and Effects on Adverse Impact through Perceived Stereotype Threat, Test-Taking Motivation and Anxiety* (Doctoral dissertation, University of Calgary)

Laumer, S., Eckhardt, A., & Weitzel, T. (2012). Online gaming to find a new job- examining job seekers' intention to use serious games as a self- assessment tool. *German Journal of Human Resource Management*, 26(3), 218–240

Lawrence, 1999 in Bartram, D., 2000. Internet recruitment and selection: Kissing frogs to find princes. *International journal of selection and assessment*, 8(4)

Longman. Boerger, F., & Tietgens, H. (2013). TÜV NORD in 3D: Avatars at work: From Second Life to the Web 3D. In A

Marczewski, A. (2013). *Gamification: A Simple Introduction and a Bit More*. E-Book

Martin, A. J., Nejad, H., Colmar, S., & Liem, G. A. (2012). Adaptability: Conceptual and empirical perspectives on responses to change, novelty and uncertainty. *Australian Journal of Guidance and Counselling*, 22, 58–81. <https://doi.org/10.1017/jgc.2012.8>

Mayer, J.-S., & Salovey, A. (1997). What is emotional intelligence. In P. S. D. J. Salovey (Ed.), *Emotional development and emotional intelligence: Implications for educators* (pp. 3–31). New York, NY: Harper Collins

McDaniel, M. A., Hartman, N. S., Whetzel, D. L., & Grubb, W. L. (2007). Situational judgment tests, response instructions, and validity: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 60(1), 63–91. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2007.00065.x>

Michael, D. R., & Chen, S. L. (2005). *Serious games: Games that educate, train, and inform*. Boston, MA: Muska & Lipman/Premier-Trade

Mincemoyer, C. C., & Perkins, D. F. (2003). Assessing decision-making skills of youth. Paper presented at the Forum for Family and Consumer Issues

Moore, G. C., & Benbasat, I. (1991). Development of an instrument to measure the perceptions of adopting and information technology innovation. *Information Systems Research*, 2(3), 192–222

Morgeson, F. P., et al. (2007). "Reconsidering the use of personality tests in personnel selection contexts." *Personnel Psychology* 60 (3)

Motowidlo, S. J., Dunnette, M. D., & Carter, G. W. (1990). An alternative selection procedure: The low-fidelity simulation. *Journal of Applied Psychology*, 75(6), 640–647. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.75.6.640>

Narayanan, D, Gertner-Samet, A., Malter Cohen, M., Polli, F., *Workforce Solutions Review*, September 2016

Nikolaou I., & Robertson I. T., IV. (2001). The Five-Factor model of personality and work behavior in Greece. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10(2), 161–186. <https://doi.org/10.1080/13594320143000618>

Ployhart R. E., & Bliese P. D. (2006). Individual adaptability (I-ADAPT) theory: Conceptualizing the antecedents, consequences, and measurement of individual differences in adaptability

Ryan A. M., & Ployhart R. E. (2014). A century of selection. *Annual Review of Psychology*, 65(1), 693–717. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-010213-115134>

Searle, R., 2009. Recruitment and selection. *Human Resource Management, A Critical Approach*, pp.151-168

Shute, V., & Ke, F. (2012). *Assessment in Game-Based Learning: Foundations, Innovations, and Perspectives*. New York: Springer Science + Business Media

Gamification και Tests Προσωπικότητας στην διαδικασία επιλογής προσωπικού

Springer Verlag.Brabazon, T. (2007). The University of Google: Education in the Post-Information Age. Hampshire: Ashgate.

White, T. L., et al. (2008). "Test-Retest Characteristics of the Balloon Analogue Risk Task (BART)." Experimental and Clinical Psychopharmacology **16** (6)