



T.C.

ALANYA ALAADDİN KEYKUBAT ÜNİVERSİTESİ

LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

İŞLETME MÜHENDİSLİĞİ ANA BİLİM DALI

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİCİLERİNİN OYUNLAŞTIRMA
UYGULAMALARINA YÖNELİK TUTUM VE DAVRANIŞLARININ
İNCELENMESİ: ANTALYA BÖLGESİ TURİZM SEKTÖRÜ ÜZERİNE BİR
DEĞERLENDİRME

Yüksek Lisans Tezi

Neslihan ÖZGÜR

Danışman
Doç. Dr. Mehmet Özer DEMİR

ALANYA
2024

T.C.
ALANYA ALAADDİN KEYKUBAT ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİCİLERİNİN OYUNLAŞTIRMA
UYGULAMALARINA YÖNELİK TUTUM VE DAVRANIŞLARININ
İNCELENMESİ: ANTALYA BÖLGESİ TURİZM SEKTÖRÜ ÜZERİNE BİR
DEĞERLENDİRME

Yüksek Lisans Tezi

Neslihan ÖZGÜR
İşletme Mühendisliği Ana Bilim Dalı
İşletme Mühendisliği

Danışman
Doç. Dr. Mehmet Özer DEMİR

ALANYA
(2024)

ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ

Bu tezin kendime ait, özgün bir araştırma olduğunu; çalışmamın hazırlık, veri toplama, analiz ve bilgilerin sunumu olmak üzere tüm aşamalarında bilimsel etik ilke ve kurallara uygun davrandığımı; bu çalışma kapsamında elde edilemeyen tüm veri ve bilgiler için kaynak gösterdiğimi ve bu kaynaklara kaynakçada yer verdiğimi; bu çalışmanın Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi tarafından kullanılan “bilimsel intihal tespit programıyla tarandığını ve “intihal içermediğini” beyan ederim. Herhangi bir zamanda, çalışmamla ilgili yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması durumunda, ortaya çıkacak tüm ahlaki ve hukuki sonuçlara razı olduğumu bildiririm.

Neslihan ÖZGÜR

TEŞEKKÜR SAYFASI

Lisans eğitimimle başlayan ve aynı zamanda yüksek lisans eğitimim boyunca da benden emeğini ve desteğini esirgemeyen, akademik tecrübesinin yanı sıra hayat tecrübesi ile hayatıma dokunan, her zaman realisttik yaklaşan, inanan, destekleyen ve güvenen çok kıymetli danışmanım Sayın Doç. Dr. Mehmet zer DEMİR hocama minnettarım.

Aynı zamanda lisans eğitimin boyunca yüksek lisans yapmam konusunda beni destekleyen bana inanan ve her daim yanımda olan hocalarım Doç. Dr. Mustafa YILDIRIM, Doç. Dr. Yakup AKGL, Dr. Öğr. Üyesi Engin NGREN ve Arş. Gör. Bekir ÇINAR hocalarıma teőekkürü bir borç bilirim.

Bu yola yalnız çıktım ama desteklerini hep arkamda hissettiğim eğitim hayatım boyunca bana destek olan babama, anneme ve kardeşime teşekkür etmek isterim.

Neslihan ÖZGÜR

Alanya/2024

ÖZET

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİCİLERİNİN OYUNLAŞTIRMA UYGULAMALARINA YÖNELİK TUTUM VE DAVRANIŞLARININ İNCELENMESİ: ANTALYA BÖLGESİ TURİZM SEKTÖRÜ ÜZERİNE BİR DEĞERLENDİRME

Neslihan ÖZGÜR

İşletme Mühendisliği Anabilim Dalı

Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü,

Temmuz, 2024 (62 sayfa)

Bu araştırma turizm sektöründe; işe alım, eğitim, performans değerlendirme ve kariyer yönetimi aşamalarında kullanılan oyunlaştırma uygulamalarının algılanan başarısında nasıl bir değişiklik olduğunu belirlemek amacıyla gerçekleştirilmektedir. Günümüzde çalışma hayatında sıklıkla yer almaya başlayan oyunlaştırma faaliyetlerinin çalışanlar kadar yöneticiler tarafından da özümsemesinde etkili olan faktörleri ele alınmaktadır. Araştırma turizm sektöründeki insan kaynakları yöneticileri üzerinde yapılmaktadır. Bu doğrultuda insan kaynakları yöneticilerinin oyunlaştırma faaliyetleri hakkındaki bilgi birikimi, tutumu, düşüncesi ve uygulamaya uyum gösterip göstermemesi ile uygulamayı aktif olarak kullanıp kullanmamasının altında yatan nedenlerin belirlenmesi amaçlanmaktadır. Oyunlaştırma geleneksel insan kaynakları yöneticilerinin işe alım, eğitim, performans yönetim sistemlerine kıyasla çalışanların yaptığı işten aldığı zevki ve performans bilgilerine erişimlerini arttırmaktadır. Oyunlaştırma faaliyetleri uygulamada kullanılırken işle ilgili değişkenlerin dikkate alınması gerekmektedir.

Anahtar Kelimeler: Oyunlaştırma, performans değerlendirme, kariyer ve eğitim yönetimi, işe alım, insan kaynakları yönetimi

ABSTRACT

INVESTIGATION OF THE ATTITUDES AND BEHAVIORS OF HUMAN RESOURCES MANAGERS TOWARDS GAMIFICATION APPLICATIONS: AN EVALUATION ON THE TOURISM SECTOR OF THE ANTALYA REGION

Neslihan ÖZGÜR

Department of Management Engineering

Alanya Alaaddin Keykubat University, Graduate School of Education,

July, 2024

The study aims to examine how gamification applications utilized in the recruitment, training, performance assessment, and career management stages within the tourism sector impact perceived success. It also delves into factors influencing the adoption of gamification activities among both employees and managers, which are becoming increasingly prevalent in today's work environment. The research targets human resources managers within the tourism sector, seeking to identify the underlying reasons for their knowledge, attitude, thoughts, and adaptability towards gamification initiatives, as well as their active engagement or lack thereof with such applications. Gamification is noted for enhancing employees' job satisfaction and their access to performance data compared to conventional human resources management practices in recruitment, training, and performance evaluation systems. Furthermore, it emphasizes the importance of considering job-related variables when implementing gamification activities.

Keywords: Gamification, performance evaluation, career and training management, recruitment, human resources management

İÇİNDEKİLER

İÇ KAPAK SAYFASI

ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ	ii
TEŞEKKÜR SAYFASI.....	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT.....	v
İÇİNDEKİLER	vi
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	viii
TABLolar LİSTESİ.....	ix
1. GİRİŞ	1
2. LİTERATÜR	3
2.1. Araştırma Metodolojisi Ve Teorik Çerçeve.....	3
2.1.1. Araştırmanın sorusu	3
2.1.2. Araştırmanın amacı	3
2.1.3. Araştırmanın önemi	4
2.2. Oyunlaştırma İle İlgili Temel Kavramlar.....	4
2.2.1. Oyunlaştırmanın tanımı	4
2.2.2. Oyunlaştırmanın amacı.....	6
2.2.3. Oyunlaştırmanın faydaları	7
2.2.4. Oyunlaştırmanın zararları	7
2.3. Oyunlaştırma Modelleri	8
2.3.1. D6 oyunlaştırma tasarımı modeli (D6 gamification design framework)	8
2.3.2. Octalysis modeli (Octalysis framework).....	11
2.3.3. Michael Wu'nun oyunlaştırma modeli (michael wu's gamification spectrum)	12
2.3.4. Kanca modeli.....	12
2.3.5. Gamification model canvas (gmc)	13
2.3.6. Fogg davranış modeli	13
2.4. İnsan Kaynakları Yönetiminin Teknik Kapsamında Oyunlaştırma Kullanımı....	15
2.4.1. Personel bulma seçme ve işe yerleştirme süreçlerinde oyunlaştırma.....	15

2.4.2. Personel eğitim ve geliştirme süreçlerinde oyunlaştırma.....	20
2.4.3. Oryantasyon süreçlerinde oyunlaştırma	22
2.4.4. Performans yönetiminde oyunlaştırma.....	24
2.5. Oyunlaştırmanın Algısal Ve Davranışsal Boyutları.....	26
2.5.1. Oyunlaştırmadan algılanan fayda	26
2.5.2. Oyunlaştırmanın kullanım kolaylığı.....	27
2.5.3. Oyunlaştırmaya yönelik tutum	28
2.5.4 Oyunlaştırma uygulamaları kullanma niyeti ve oyunlaştırma uygulamasının davranışsal etkileri.....	30
3. YÖNTEM	32
3.1. Araştırmanın Amacı, Önemi ve Kapsamı	32
3.1.1. Araştırmanın önemi ve amacı.....	32
3.1.2. Araştırmanın kapsamı.....	32
3.2. Araştırmanın Yöntemi.....	32
3.2.1. Araştırmanın örneklemi.....	32
3.2.2. Veri toplama yöntemi.....	32
3.2.3. Araştırmanın hipotezleri.....	33
4. BULGULAR.....	34
4.1. Verilerin Analizi.....	34
4.1.1. Katılımcıların demografik özellikleri	34
4.2. Ölçeğin Geçerlilik ve Güvenilirliği.....	36
4.2.1. Doğrulayıcı faktör analizi.....	36
4.2.2. Yol analizi	39
5. TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER	41
6. KAYNAKÇA.....	45
7. EKLER.....	51
EK-1: Online (Çevrimiçi) Anket Formu	51
EK-2: Etik Kurul Onayı	61
ÖZGEÇMİŞ	

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Gaming ve Playing ile Parça ve Bütün Boyutunda Oyunlaştırmanın Yeri	6
Şekil 2. Octalysis Framework.....	12
Şekil 3. Fogg Davranış Modeli. Fogg (2009)'dan uyarlanmıştır.	14
Şekil 4. İşe Alımda Oyunlaştırma Kullanmak İçin İlk 4 Neden.....	18
Şekil 5. Kavramsal Model	33
Şekil 6. Doğrulayıcı Faktör Analizi Modeli	37
Şekil 7. Ampirik olarak ölçülen model.....	40



TABLULAR LİSTESİ

Tablo 3.1. Katılımcıların Cinsiyet Dağılımları	34
Tablo 3.2. Katılımcıların Yaş Dağılımları	34
Tablo 3.3. Katılımcıların Eğitim Durumları Dağılımları	35
Tablo 3.4. Katılımcıların Mesleki Tecrübesine Göre Dağılımları	35
Tablo 3.5. Katılımcıların Unvan Dağılımı	36
Tablo 3.6. Katılımcıların Ortalama Çalışan Sayısı Dağılımı	36
Tablo 3.7. Güvenilirlik Analizleri	38
Tablo 3.8. HTMT Analizi	38
Tablo 3.9. Model uyum değerleri (Goodness of fit-GOF)	39
Tablo 3.10. Uyum iyiliği değerleri için eşik değerleri	39
Tablo 3.11. Standardize edilmiş regresyon katsayıları	40

1. GİRİŞ

Son zamanlarda gerek eğitim hayatı gerekse iş hayatında insanları motive etmek ve istenilen davranışlara ulaşmalarını sağlamak için farklı yaklaşımlar geliştirilmektedir. İnsanların doğdukları andan beri hayatında var olan oyun, bugün hemen her yaşta insana hala hitap etmektedir. Günümüzde bu yüzden davranışsal değişiklikleri teşvik etmek için oyun öğelerinin kullanımının ticari ve kültürel başarısındaki artış işletmelerin dikkatini çekmeye sebep olmaktadır (Gerdenitsch vd., 2020). İşletmelere konu olan oyunlaştırmanın iki farklı yönü bulunmaktadır. İlk olarak oyunlaştırma faaliyetleri sistemlerin, ürünlerin, hizmetlerin ve organizasyonel yapıların olumlu bir deneyim ve beceriler kazanabildiği süreç olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu süreç oyundan kaynaklanan olumlu bir deneyimi elde etmektedir. İkinci yönü ise sürekli gelişmekte olan bir süreç içerisinde olmasıdır (Hamari, 2019).

İş hayatında oyunlaştırma uygulamalarının artması, çalışan eğitim ve gelişimine yapılan yatırımı da arttırmaktadır. Yapılan bu yatırımların yüksek düzeyde olması şirketlerin bu konuya şüpheci bir tutum sergilemesine sebep olmaktadır (Baldwin vd., 2017). Şirketlerin günlük fonksiyonlarını gerçekleştirmeleri için oyunlaştırma tekniklerinden yararlanabileceklerini ve bu durumu oyunun dışında personellerine ve müşterilerine yönelik davranış farklılığı yaratma amacıyla üç farklı şekilde gerçekleştirdikleri ifade edilmektedir (Werbach & Hunter, 2012; Akt.: Hatipoğlu, 2020). Globalleşme ile beraber işletmelerin dijitalleştirilmesi sonucu rekabet hızıyla ilgili baskılar, modern kurumların iş gören bağlılığını ve memnuniyetini maksimum seviyeye çıkarma isteğini arttırmaktadır. Oyunlaştırmayı şirket ile bir bütün haline getirmek, iş görenlerin işe katılımını, memnuniyetini ve işe bağlılığını artırmak için gerekli strateji olarak tanımlanmıştır (Silic vd., 2020). Şirket yöneticilerin; kriz yönetimi, liderlik, satış becerilerinin ilerlemesini sağlamak için farklı faaliyet alanlarında personellerini geliştirmek için oyunlaştırma uygulamalarını kullanmaktadır (Hatipoğlu & Türker, 2022). İnsan Kaynakları Uygulamalarında oyunlaştırma faaliyetleri işe alım, kariyer yönetimi, performans değerlendirme gibi tüm insan kaynakları fonksiyonlarında kullanılmaktadır (Pierce, 2019).

Literatürde yapılan araştırmalarda; işletmelerde oyunlaştırma faaliyetlerinin artış göstermesine rağmen, işe alımda kullanılmasına ilişkin yapılan çalışmaların az olduğu yönünde bir düşünce yer almaktadır (Buil vd., 2020). Oyunlaştırma uygulamalarını kullanmak, çalışanları organizasyona daha aktif bir katılım sağlamaları yönünde motive

etmektedir. İşletmelerin çalışanları oyun sürece dahil etme istekleri, çalışanlara çeşitli faydalar sağlamaktadır (De-Marcos vd., 2016). Oyunlaştırma faaliyetlerinin benimsenmesinde oyun temelli davranış ve öğrenme teorilerinden yararlanılmaktadır (Bernik vd., 2017). Otel işletmelerinde oyunlaştırmanın ilk örneği My Marriot Hotel tarafından gerçekleştirilmiştir. Bu oyun sayesinde herkes kendi restoranını işletebilmekte, çalışanlarını işe alıp eğitim verebilmekte ve konuklara hizmet edebilmektedir (Marriott On the Move 2011; Zica vd., 2018).

İnsan kaynakları yönetiminin iş gören seçme ve yerleştirme aşamalarında yararlanılan oyunlaştırma uygulamaları potansiyel personelin işe ilgisini çekme gayesiyle uygulanmasının yanı sıra işe alım sürecinin etkili bir basamağı olarak karşımıza çıkmaktadır. Eğitimde en yüksek verimi almak için personellerin bilgi ve becerilerinde artış sağlaması ve sıkılmadan eğitime katkı sağlaması için oyunlaştırma faaliyetlerinden yararlanılmaktadır. Oyunlaştırma faaliyetleri ile çalışanlar arasında rekabet ve iş birliğini sağlayarak, çalışan performansını arttırmak amaçlanmaktadır. Çalışanların potansiyellerinin keşfedilmesinde ve kariyer basamaklarını tırmanmasında oyunlaştırma faaliyetleri kariyer yönetimi alanında büyük önem taşımaktadır (Hatipoğlu,2020).

2. LİTERATÜR

2.1. Araştırma Metodolojisi Ve Teorik Çerçeve

2.1.1. Araştırmanın sorusu

Her geçen gün teknolojinin hızla ilerlemesi ve neredeyse tüm iş kollarının dijitalleşmesi ile birlikte, insan kaynakları yönetimi de farklı uygulamalara yönelmek durumu ile karşı karşıya gelmektedir. Başta pazarlama olmak üzere birçok sektörü etkisi altına alan oyunlaştırma bu uygulamalar arasında yerini almaktadır. Yeni bir yaklaşım türü olan oyunlaştırma faaliyetleri teknolojinin de gelişimi ile uygulanması daha kolay bir hale gelmektedir.

Oyunlaştırma insan kaynakları yönetiminin temel uygulamaları olan; performans değerlendirmesi, eğitim ve geliştirme, kariyer yönetimi, oryantasyon ve işe alım alanlarında kullanılmaktadır (Mollick & Rothbard, 2014).

Yapılan araştırmalar doğrultusunda elde edilen bilgilere göre; literatür taraması incelemelerinde performans yönetimi, eğitim ve geliştirme, işe alma ve yerleştirme, kariyer yönetimi gibi insan kaynakları yönetiminin tüm alanlarında oyunlaştırma faaliyetlerinin uygulandığı bilgisine varılmaktadır.

Oyunlaştırma uygulamalarının insan kaynakları yönetimi kapsamında personel bulma, seçme ve yerleştirme, performans ve kariyer yönetimi gibi fonksiyonlarının insan kaynakları yöneticileri tarafından algılanan başarısında anlamlı bir farklılık var mıdır ve bu bilgiler eylemlerine ne kadar yansıyor sorusunu akla getirmektedir.

2.1.2. Araştırmanın amacı

Bu araştırmanın amacı insan kaynakları yöneticilerinin oyunlaştırma uygulamalarına yönelik tutum ve davranışlarında anlamlı bir farklılık olup olmadığını incelemektir. Örneğin insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarından biri olan işe alımda oyunlaştırma, yapılacak işe uygun doğru personelin belirlenmesi, adayın güçlü ve zayıf yönlerinin değerlendirilip, geliştirilebilir özelliklerinin ortaya çıkarılması ve uygun görülen pozisyon için doğru çalışanın seçilebilmesi önem taşımaktadır. Bu amaç doğrultusunda turizm sektörü insan kaynakları yöneticileri üzerinde çalışma yapılarak insan kaynakları yöneticilerinin oyunlaştırma uygulamalarına karşı tutum ve davranışlarındaki farklılıklar ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır.

2.1.3. Araştırmanın önemi

Literatürde bulunana kaynaklar incelendiğinde oyunlaştırma uygulamalarının neredeyse son 8-10 yılı kapsadığı görülmektedir. Oyunlaştırma uygulamaları daha çok eğitim alanında faaliyet göstermesinin yanı sıra pazarlama ve satış alanında da yaygın olarak karşımıza çıkmaktadır.

2.2. Oyunlaştırma İle İlgili Temel Kavramlar

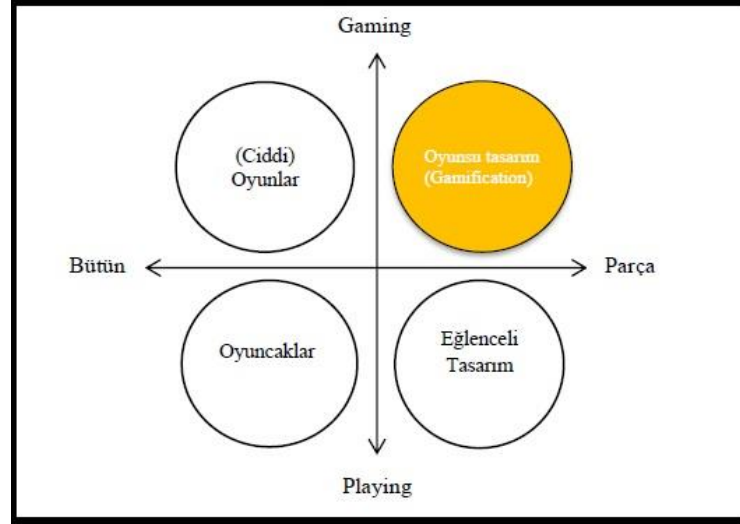
İnsanlar çocukluk yıllarından başlamak üzere boş zamanlarını doldurmak eğlenceli zaman geçirmek için oyun oynamaktadır. Sadece çocuklukta yapılan bir davranış gibi görünse de oyun her yaşta insanı cezbetmekte ve boş vakitlerini dolduracak bir aktivite olarak yaşamlarında yerini almaktadır (Gökkaya, 2014). Türk Dil Kurumunda oyun kelimesinin sözlük anlamı “*Yetenek ve zekâ geliştirici, belli kuralları olan, iyi vakit geçirmeye yarayan eğlence, tiyatro veya sinemada sanatçının rolünü yorumlama biçimi, müzik eşliğinde yapılan hareketlerin bütünü, seslendirilmek veya sahnede oynanmak için hazırlanmış eser, temsil, piyes, bedence ve kafaca yetenekleri geliştirmek amacıyla yapılan, çevikliğe dayanan her türlü yarışma, şaşkınlık uyandırıcı hüner, kumar, güreşte rakibini yenmek için yapılan türlü biçimlerde şaşırtıcı hareket, teniste, tavlada taraflardan birinin belirli sayı kazanmasıyla elde edilen sonuç, hile, düzen, desise, entrika*” gibi farklı şekillerde tanımlanmaktadır (Türk Dil Kurumu, 2022). Yıllar geçtikçe kişilerin oyun oynama şekillerinin farklılık göstermesi internetle birlikte teknolojinin hızla gelişmesi, oyun oynama biçiminin değişimine sebep olmakla birlikte tüm yaş gruplarındaki insanın oyuna bakış açısı ve davranışını değiştirmektedir (Bylieva vd., 2019). Kişilerin istediği yerde ve zamanda oyun oynayabilmesi teknolojinin gelişmesi ile birlikte daha kolay hale gelmektedir. Kuşaklar arası oyuna bakış açıları farklılık göstermektedir. X ve Y kuşağı oyun oynamayı sadece boş vakitlerini geçirmek olarak düşünürken Z kuşağı oyun oynamayı yaşamlarının vazgeçilmez merkez noktası olarak görmektedir (Skinner vd., 2018).

2.2.1. Oyunlaştırmanın tanımı

Literatür araştırmalarına göre oyunlaştırma olgusunu ilk olarak 2002 senesinde oyun tasarımcısı Nick Pelling kullanmaktadır (Marczewski, 2013; Akt.: Özkan, 2018). Oyunlaştırma kavramı İngilizce’deki “**Gamification**” kelimesinin Türkçeleştirilmiş hali

olarak karşımıza çıkmaktadır. Oyunlaştırma; Ercan Altuğ YILMAZ tarafından, “*Gerçek hayattaki motivasyonel problemleri oyun tasarım teknikleri ile katılımcılarda uzun vadeli davranış değişikliği hedefleyerek çözen bir yaklaşım*” olarak açıklanmaktadır. (Mutlu & Tefil, 2021). Dijital Öğrenme Platformu Patika Genel Müdürü olan Niels Van Der Linden ise oyunlaştırma olgusunu problemleri çözmek ve engelleri ortadan kaldırmak için geliştirilmiş bir tasarım olarak tanımlamaktadır (Yılmaz, 2016; Akt.: Özkan, 2018). Karl Kapp ise oyunlaştırmayı, insanları bir araya getirme olayları oyunusal bir biçimde düşünmeye, sorunların üstesinden gelme, insanları oynarken öğrenmeye teşvik etme ve motivasyonu artırma amacıyla kullanıldığını savunmaktadır (Yılmaz, 2016; Akt.: Özkan, 2018). Oyunlaştırmanın kullanımı bilgisayar destekli oyunlardaki gelişmeler ve mobil uygulamalarının ilerlemesiyle artış göstermektedir. Yeni nesil milenyum çocuklarının iş hayatında yer almaya başlamasıyla, iş dünyası da oyunların faydasını anlamakla beraber oyunlaştırmaya olumlu bir bakış geliştirmektedir (Lowman, 2016).

İşletme danışmanlığı şirketlerinden olan Gartner İşletme Danışmanlığı Firması 2011 senesinde oyunlaştırmanın işletmeler için en büyük teknoloji modası olacağını belirtmektedir (Walz & Deterding, 2015). Yine aynı yıllarda San Francisco’da ilk defa dört yüzden fazla uzmanın bir araya geldiği oyunlaştırma zirvesi yapılmıştır (Pandey, 2017). Oyunlaştırma, oyunsu ve eğlenceli aşamalarda belli bir bağlam doğrultusunda, çalışan bağlılığını teşvik etmekte kullanılmasının yanı sıra motivasyon tekniklerini de kapsamaktadır (Nicholson, 2015; Akt.: Hatipoğlu, 2020). Oyunlar ve ciddi oyunlar, parça ve bütün olarak değerlendirildiğinde oyunlaştırma kavramından eğlenceli tasarımlar ve oyuncaklar oyunlaştırmadan ayrılmaktadır (Deterding vd., 2011). Serbest stili ve doğaçlama özellikleri ile özleşen eğlenceli tasarımın aksine, oyunsu tasarım kurallar ve hedeflere yönelik yapılandırılmaktadır (Tondello, 2016).



Şekil 1. Gaming ve Playing ile Parça ve Bütün Boyutunda Oyunlaştırmanın Yeri (Deterding vd., 2011)

Oyunlaştırma kavramı iş dünyasında örgütlere birçok avantaj sağlamaktadır. İş gücünün, işe alımından çalışanın elde tutulmasına, adaptasyonun artırılmasına ve performansın maksimum seviyeye çıkarılmasına kadar birçok faydaya sebep olmaktadır (Larson, 2020).

2.2.2. Oyunlaştırmanın amacı

Oyunlaştırma kavramının en temel amacı oyun mekaniklerini oyundan bağımsız alanlarda kullanarak davranış farklılığı yaratmasıdır. Oyunlaştırma eylemine işletme kapsamında bakıldığında etkileşimi ve bağlılığı daha fazla hale getirmek için oyun dinamiklerini ve mekaniğini bir iş hizmetine, web tasarımına, çevrim içi topluluğa, pazarlama stratejilerine bütünleştirmektedir (Bunchball, 2010; Akt.: Hatipoğlu & Türker, 2022). Oyunlaştırmanın amaçlarından biri de insanları dünya gerçekliklerinden uzaklaştırmanın aksine oyun unsurlarını gerçek dünyaya yansıtıp kişinin oyun esnasındaki gerçek duygularını yaşamasına ve hissetmesine mümkün kılmasıdır (Kocadere & Samur, 2016).

Yüksek performans, fazla satış, daha çok iş birliği, bilinirlik ve daha iyi öğrenme gibi işletme hedefleri aynı zamanda oyunlaştırmanın da hedeflerini içermektedir. Bu hedefler kullanıcıları farklı sistemlerle entegre ederken, ortaya çıkan büyük verileri işleyerek, etkileşimde bulunma, motive etme ve harekete geçirme eylemlerini kullanarak işletme başarılarını arttırmaktadır (Paharia, 2013; Akt.: Hatipoğlu & Türker 2022). Oyunlaştırma eylemi çalışanların günlük rutin işlerini

eğlenceli hale getirip çalışanları motive etmeyi amaçlamaktadır (Platonova & Bērziša 2017).

2.2.3. Oyunlaştırmanın faydaları

Oyunlaştırma faaliyetleri kişilerde motivasyonun ve performansı artırma, bağlılık yaratma, eğitimde sürdürülebilirlik sağlama gibi birçok alanda yararlı sonuçlar vermektedir (Şenocak & Bozkurt, 2020). Oyunlaştırma kurumlarda kullanıldığında kurumsal amaçlarla birlikte bir bütün halinde çalışanlar bireysel amaçlarını yerine getirmede motive edilmiş birer oyuncu olarak yerini almakta ve çözüme kavuşan her problem ve ulaşılmış her hedef örgütün bütünü için pozitif çıktılar sağlamaktadır. Oyunlaştırmanın örgüt bünyesindeki etkileri üzerine gerçekleştirilen çalışmalar, personelleri motive etme, iş gören bağlılığını ve elde tutmayı sağlama, yeniliği teşvik etme, çalışanların hedefleri ile örgütlerin hedeflerini bütünleştirme, müşteri ve paydaşların beklenti ve hedeflerini birbiri ile entegre etme, işbirliğini sağlama, kurum içi eğitimleri sıkıcı halden çıkarıp, eğlenceli hale getirme ve örgütlerde iletişim süreçlerinde maliyeti ve zamanı minimuma indirme ve örgüt içindeki başarısını dış kitleye yönelik stratejileri göz önünde bulundurulduğunda organizasyonların rekabet avantajı elde etmesini sağlamaktadır (Dale, 2014). Oyunlaştırma kavramı turizm sektöründe daha ödüllendirici etkilere ve daha fazla memnuniyet duygusuna katkıda bulunabilmekte, aynı zamanda turizm sektörüne olan bağlılığı ve marka bilinirliğini arttırabilmektedir (Xu vd., 2017).

2.2.4. Oyunlaştırmanın zararları

Oyunlaştırma kavramı kişilerde sürekli ödül verecekmiş gibi kurgulandığından, kişi oyunlaştırmanın ana amacının dışına çıkarak ödül kazanma eylemine yönelmektedir ve bu durum oyunlaştırma deneyimini olması gerekenin dışına çıkarmaktadır (Şenocak & Bozkurt, 2020). Oyunlaştırmanın temel sorunlarından biri de bir olgunun oyuna dönüştürülmesi sonucu oyun tarafından özendirilen davranışın, oyunu oynamanın bırakılması ile birlikte ortadan kalkması olarak karşımıza çıkmaktadır (Hamari vd., 2014). Werbach ve Hunter'a göre oyunlaştırmada ödüllerin ve puanların çok fazla üzerinde durulduğunda basit etkileşimler oyunların zenginliğiyle yer değiştirmektedir (Hatipoğlu & Türker, 2022).

Fernando Andrade ve arkadaşları oyunlaştırmanın temelinde yatan problemleri 3 başlıkta gruplandırmaktadır. Bunlar: Oyuna olan bağımlılık, görev dışı hareketler ve istenmeyen rekabettir. İstenmeyen rekabet durumu rekabeti ve ehil olmayı geliştirmek için yaygın bir kaynak olmasıyla beraber yeterlilik hissini olumsuz negatif etkileyip, katılımın azalmasına neden yaratmaktadır. Görev dışı davranışlar oyunlaştırma yapısının eğitimsel sonuçlarına bağlı olmadığında oyun özellikleri kişilerin dikkatini dağıtmaktadır. Son sorun olan oyuna olan bağımlılık oyunun akışına kapılıp bağımlılık yapmaktadır (Andrade vd., 2016).

2.3. Oyunlaştırma Modelleri

Gamefad Türkiye temsilcisi olan Ercan Altuğ YILMAZ, Yeni Nesil Motivasyon: İş'te Oyunlaştırma adlı kitabı ile oyunlaştırma sektörüne adım attığında her ustanın kendine has bir tarzının ve yönteminin olduğunu belirtmektedir. Bu modeli uygulamada stratejik farklılıklar görülmektedir (Yılmaz, 2018; Akt.: Hatipoğlu, 2020). D6 oyunlaştırma Tasarım Modeli, Kanca (Hook) Modeli, Yukai Chou's Octalysis Framework, Micheal Wu's Gamification Spectrum ve Gamification Model Canvas en bilinen oyunlaştırma modelleridir (Yılmaz, 2018; Akt.: Özkan, 2018).

2.3.1. D6 oyunlaştırma tasarımı modeli (D6 gamification design framework)

D6 Framework olarak adlandırılan oyunlaştırma modeli 6 adımdan oluşmakta ve her adımı "D" harfi ile başlamaktadır (Salcu & Acatrınei, 2013). Her biri D harfi ile başlayan altı adımdan oluştuğu için D6 Framework olarak adlandırılır (Salcu ve Acatrınei, 2013). Bu tasarım modeli işin amaçlarının tanımlanmasından başlayarak, değişim göstermesi gereken davranışlar tayin edilmekte, oyuncular belirlenmekte, eğlenceli aktivite süreçleri hazırlanmakta ve oyunlaştırma uygulaması için araçlar yerleştirilmektedir (Mora vd., 2015). D6 Framework oyunlaştırma modeli adımları aşağıdaki gibidir (Werbach & Hunter, 2012; Akt.: Hatipoğlu, 2020).

İş Hedeflerinin Belirlenmesi (Define your business objectives): Bir işin gerektirdiği amaçlarına ilişkin geniş bir anlayış yapısına sahip olmak etkili bir oyunlaştırma için önem arz etmektedir. Müşteri ve marka sadakatini oluşturmak, çalışan etkinliğini arttırmak gibi performans etkileri aynı zamanda oyunlaştırılmış uygulamaların hedeflerini de amaçlamaktadır.

Hedef Davranışların Tanımlanması (Delineate Your Target Behaviors): Bu adımda oyuncuların yapması gereken davranışlara ve bu davranışların nasıl ölçülmesi gerektiğine dikkat edilmektedir. Yapılması beklenen davranışlar önceden tanımlanmış iş amaçlarını desteklemesi gerekmekte, fakat dolaylı yolla gerçekleşmektedir.

Oyuncuların Tanımlanması (Describe your players): Oyunlaştırma sistemi gerçek kişiler tarafından kullanılmaktadır. Bu sebepten katılımcıları motive eden etkenlerin bilinmesi gerekmektedir. Motivasyon olgusunun bilinmesi verilen işi tamamlamada etkili olan veya tamamlamasını azaltan durumların kaynağını belirlemede yardımcı olmaktadır. Verilen bir işi yerine getirme arzusunun azlığından mı yoksa bir kabiliyet eksikliğinden mi kaynaklandığı akıllarda soru yaratmaktadır. İlk durumun odak noktası bağlılık gerektiren bir yaklaşımken, ikinci durum oyuncuyu zorluk aşamasında ileriye doğru yükselten bir sistemi gerektirmektedir. Oyuncular uygun gruplara göre kategorize edilmektedir. İşletmede yükselmek için Oyuncu topluluğu en uygun görünen kategorilere ayrılmaktadır.

Faaliyet Döngülerinin Tasarlanması (Devise Your Activity Cycles): Oyunlaştırılmış bir sistemde aktiviteyi modellemenin en kullanışlı yolu aktivite döngüleridir. Etkinlik döngülerinde, kullanıcı eylemleri, diğer kullanıcı eylemlerine neden olan başka bir eylemi tetikler. Bir kullanıcının Facebook'a yüklediği fotoğrafta arkadaşını etiketlemesi, ikinci kullanıcıya bildirim mesajını tetikleyen yükleme, ikinci kullanıcının fotoğrafa yorum yapması ve ilk kullanıcıya yeni bir bildirim dönmesi örnek olarak verilebilmektedir. İş çevrimlerinde geliştirilmesi gereken iki tür çevrim vardır: sadakat çevrimleri ve ilerleme aşamaları. Sadakat döngüleri, oyuncuların mikro düzeyde ne yaptığını, neden yaptığını ve sistemin tepkisini tanımlar. İlerleme adımları, oyuncunun yolculuğuna makro bir bakış açısı verir. Katılım devrelerinde, oyuncu eylemleri motivasyondan kaynaklanır ve sistemden gelen yanıtlar şeklinde geri bildirim oluşturur. Bu geri bildirim, kullanıcıyı daha fazla etkinlik yapmaya teşvik eder. Buradaki kilit unsur geri bildirimdir. Geri bildirim, oyunları motive edici olarak etkili kılan şeyin bir parçasıdır. Eylemler, anında görünür yanıtlar üretir. Mevcut durumu görür ve iyi bir şey yapıldığında bilinebilir. Oyunun hemen hemen tüm bileşenleri geri bildirim biçimleri olarak görülebilir. Örneğin, puanlar, sıralamalar, seviyeler ve hedefler vb. Bu, performans geri bildirimini vermenin bir yoludur. Geri bildirim, daha fazla eylem için motivasyon yaratır. 100. Gün'deki deneyim 1. Gün'dekiyle tamamen aynıysa, çoğu oyuncu sıkılır. İlerleme aşamalarının devreye girdiği yer olarak karşımıza çıkmaktadır. İlerleme adımları, oyuncular ilerledikçe oyun deneyiminin değiştiği gerçeğini yansıtır.

Bu genellikle zorluk seviyesinde bir artış anlamına gelir. Örneğin World of Warcraft gibi bir oyunda 1. seviyeden 2. seviyeye geçmek, sırasıyla 20. seviyeden 21. seviyeye ve ardından 84. seviyeden 85. seviyeye çıkmaktan çok daha az zaman ve deneyim puanı alır. İlerlemenin temelidir, süreç tamamen doğrusal olmamalıdır. Genellikle ilk adım, oyuncuları oyuna çekmek için basit ve odaklı olmalıdır. Dinlenme süresi, oyuncuların nefeslerini tutmalarını sağlar. Oyunlarda "patron dövüşü" olarak bilinen bir seviyenin son zorluğu, farklı bir ustalık deneyimi sunuyor. Oyuncuların zorlukla üstesinden gelebileceği en büyük zorluklar, oyun açısından destansı bir zafer olarak adlandırılan olumlu duygulara yol açmaktadır (Williams vd., 2006).

Eğlencenin Unutulmaması (Don't Forget the Fun!):Oyunlaştırılmış bir sistemi uygulamadan önce kendinize bunun eğlenceli olup olmadığını sormalısınız. Kullanıcılar oyunlaştırılmış sistemi eğlenceli olarak algıarlarsa oyuna geri döneceklerdir. Sistemin estetik çekiciliği ve oyunun eğlenceli olup olmadığı sürekli olarak değerlendirilmelidir. Oyuncular gönüllü olarak sisteme giriyor mu? Dış ödüller sağlanmasaydı, yine de oynama olasılıkları olur muydu? Bu soruların yanıtları hayır ise, sistemi neyin daha keyifli hale getirebileceğini düşünün. Oyunların duygusal yönlerinde uzmanlaşmış oyun tasarımcısı ve danışman olan Nicole Lazzaro, bir grup oyuncu için dört farklı eğlence türü tasarladı (Werbach, & Hunter, 2012; Akt.: Hatipoğlu, 2020).

Zorluk ve Strateji Anahtarı (Hard Fun) :Strateji geliştirme ve uygulamada yaratıcılığa ilham verin. Oyuncuya ilerleme ve başarı hakkında geri bildirim verir. Oyuncular becerilerini test etmek ve başarıyı hissetmek için oynamaktadırlar.

Sürüklenme Anahtarı (Easy Fun):Oyuncu yaşama zevkine odaklanır. Sürüklenme Tuşu, oyuncuda merak uyandırır. Oyuncuyu seçenekleri düşünmeye ve daha fazlasını öğrenmeye ikna eder. Merak, şaşkınlık ve gizem çok yoğun hissedilebilir (Lazzaro, 2004).

Değişken Durumlar (Altered States): Oyuncular, bir oyunun kendilerini nasıl hissettirdiğini, "terapötik amaçlar" için oynamanın ana nedenlerinden biri olduğunu bildirdiler. Oyuncular bir zihin durumundan diğerine geçmek, farklı bir şey düşünmek veya hissetmek için oynarlar. Oyuncunun duyuları ve zekâsı, heyecan verici etkileşimlerden kaynaklanan duygular tarafından uyarılır.

İnsan Faktörü (The People Factor): Birçok oyuncu, oyunun içinde veya dışında başkalarıyla oynamaktan hoşlanır. Oyuncular, çok oyunculu oyunlar satın almanın yanı sıra oyun deneyimlerini, oyuncu etkileşimini geliştirmek, arkadaşlarıyla vakit geçirmekten hoşlanmadıkları oyunları oynamak için yapılandırır. Ortak hedefleri

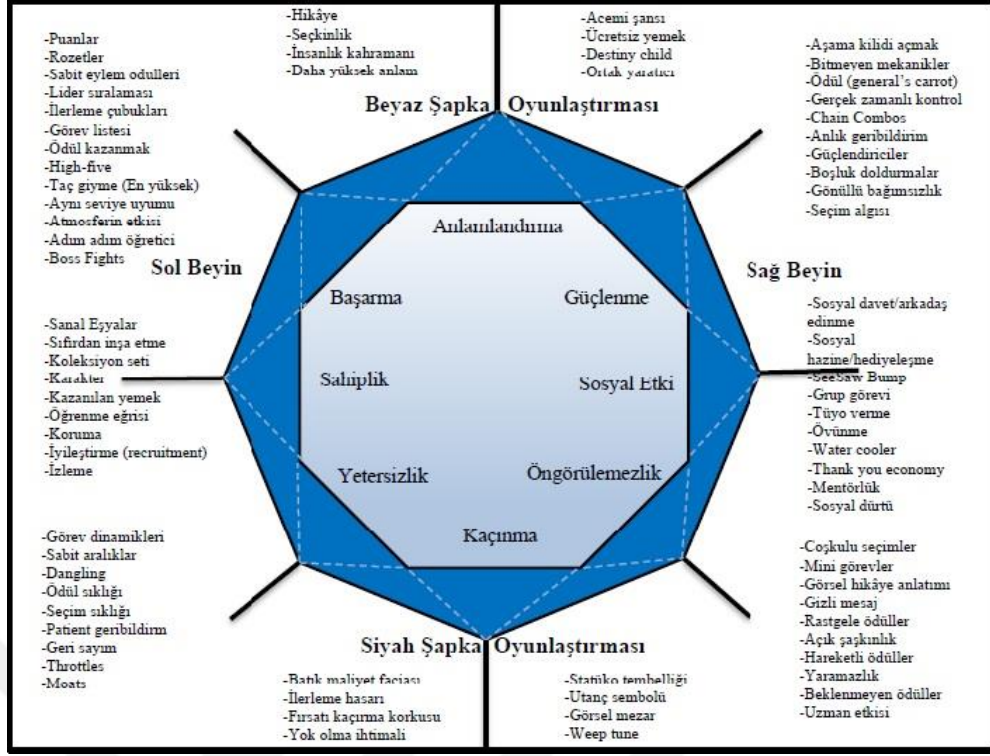
takip ettiklerinde takım çalışması ve dostluk gelişir ve oyuncular oyunları sosyal etkileşim mekanizmaları olarak görürler (Lazzaro, 2004).

Uygun Araçların Etkin Kullanımı (Deploy the Appropriate Tools For The Job): Oyuncular için genel deneyimin oluşturulacağı uygulama aşaması olarak bilinmektedir. Her vaka için döngüyü açıklamakta zorlanılsa da pratikte zorluk minimum seviyededir. Sistemi kurarken, anlatılan beş D'den gelen işlevler görülmekte ve genel proje net hale gelmektedir. Her adımda, neyi sisteme katıp edip neyi hariç tutacağınıza karar verilmesi gerekmektedir (Werbach & Hunter, 2012, Akt.: Hatipoğlu, 2020).

Oyunlaştırma faaliyetleri sırasında çeşitli ödül yöntemleri kullanılarak oyunlaştırma kullanıcılarının yetenekleri takip edilebilmektedir. Rekabet, iletişim ve sosyalleşme gibi motivasyonel etkiler sayesinde verimlilik artışı olacağı iddia edilmektedir. Bu gibi nedenlerle sistematik ve iyi yapılandırılmış bir oyunlaştırma tasarımı yapılması gerekmektedir (Vardarlıer & İnan, 2017).

2.3.2. Octalysis modeli (Octalysis framework)

Octalysis modelinin mucidi Yu-Kai Chou, *Actionable Gamification* adlı kitabında bir motivasyon biçimini diğerinden neyin ayırt ettiğini bulmak için ayrıntılı bir çalışma yaptı ve sonuç olarak sekizgen şeklinden adını alan Octalysis adlı bir oyunlaştırma çerçevesi oluşturmaktadır. Her bir tarafı temsil eden "8 baz darbe". Yu-Kai Chou, bu temel dürtülerin hiçbirisi istenen bir eylemin arkasında değilse, hiçbir motivasyon olmadığını ve hiçbir davranışın gerçekleşmediğini savunmaktadır. Oyunlaştırmanın 8 temel birimi aşağıdaki şekilde gösterilmektedir (Chou, 2019; Akt: Hatipoğlu, 2020).



Şekil 2. Octalysis Framework (Yu-Kai Chou, Actionable Gamification, 2019, 3.Bölüm)

2.3.3. Michael Wu'nun oyunlaştırma modeli (michael wu's gamification spectrum)

Michael Wu, Science of Social blogunda, yaygın olarak kullanılan oyunlaştırma araçlarının puanlar, rozetler ve lider tablolarının yanı sıra rütbelere, başarılar, görevler, seviye kilidini açma, takım itibarı ve benzeri araçlar olduğunu belirtti. Michael Wu, şu ana kadar piyasada bulunan binlerce oyunlaştırma aracını sistematik olarak nasıl düzenleyebileceğimizi ve anlayabileceğimizi anlattı. Oyunlaştırmanın ortak bir özelliği "geri bildirim"dır. Geri bildirim süresi değişir, çünkü bu araçlar farklı bağlamlarda farklı davranışları desteklemek veya farklı bir oyuncu grubunu motive etmek için kullanılır. İstenen davranışı teşvik etmek için binlerce oyun aracından herhangi biri kullanılabilir. Her oyunlaştırma aracının geri bildirim süreleri hem oyunculara hem de davranışlara bağlı olduğundan, spektrum oyuncuya ve davranışa da bağlı olacaktır (Hatipoğlu, 2020).

2.3.4. Kanca modeli

Bireylerin dikkatini farklı yönler çekerek dikkatin dağılmasına neden olan sınırsız sayıda faktöre maruz kalan günümüz dünyasında, kullanıcıların zihninde kalıcı bir yer edinmek inşa etmek isteyen firmaların farklı taktikler geliştirmeye çalıştıkları görülmektedir. (Eyal ve Hoover, 2015. Akt.: Özkan, 2018). Stanford İşletme Enstitüsü

ve akademik kurumlarda ders veren ve psikoloji, teknoloji ve işletme ile ilgili çalışmalara ağırlık veren Nir Eyal, bir alışkanlık oluşturmak ve dolayısıyla davranışın sürekliliğini sağlamak için "kanca" modeli adı verilen bir yöntem geliştirdi. Bireyleri davranışa yönlendirerek Eyal, Gancio modelinin Facebook, Google, Instagram, Pinterest, Snapchat, Twitter ve tüketici internetindeki hemen hemen her simgenin ardındaki sihir olduğunu söylüyor. Hook modeli, kullanıcıları belirsiz eylemleri güçlü dürtülere dönüştüren bir döngüye girmeye teşvik eder. 240 Standart bir çalışma yöntemi biçimindeki alışkanlık, çevresel açıdan önemlidir ve kurumsal davranışta kilit bir faktördür 241. Yeni kullanıcıları çekmek, mevcut kullanıcıları elde tutmaktan 5 kat daha pahalıdır ve mevcut bir kullanıcıya satış oranı, yeni bir kullanıcıya satış oranından daha yüksektir. Ayrıca şirketin piyasaya sürdüğü yeni ürünü deneme ve satın alma oranı mevcut kullanıcılar için daha yüksek olduğu için mevcut kullanıcılarda sadakat oluşturmak daha önemlidir. Hook modeli, sadakatin bir alışkanlık yaratılarak yaratılacağını savunur (Yılmaz, 2017. Akt.: Hatipoğlu & Türker 2021).

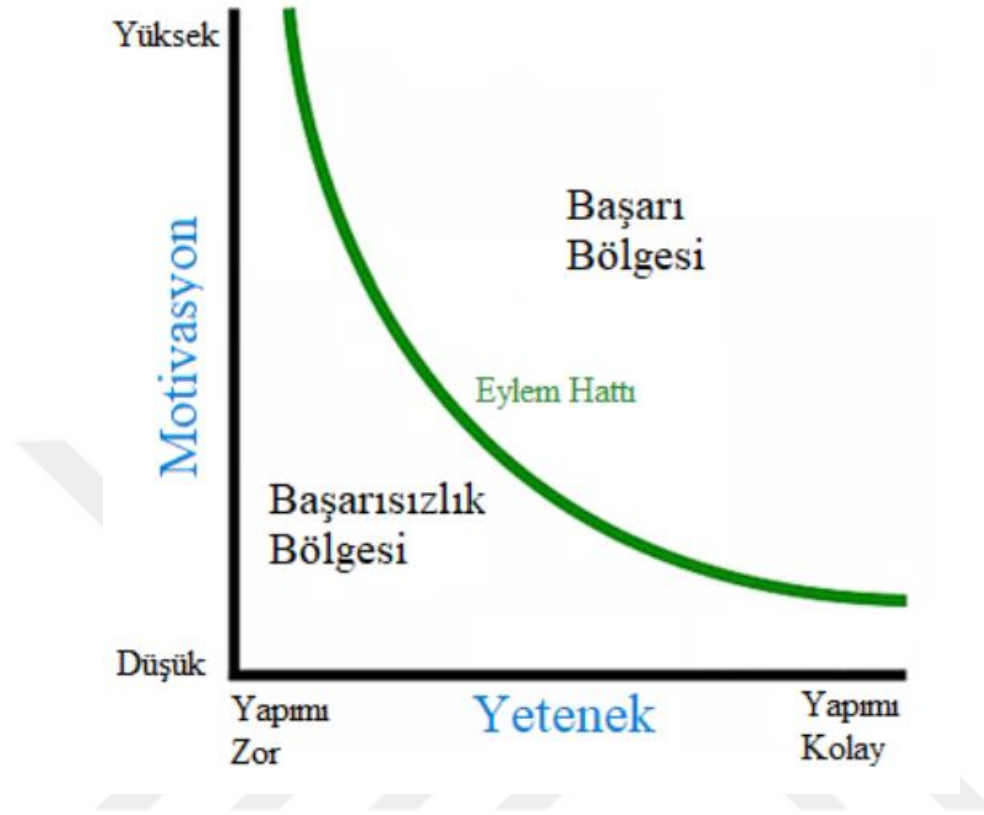
2.3.5. Gamification model canvas (gmc)

Canvas Modeli, bankacılık, yazılım danışmanlığı, tıp vb. farklı sektörlerde ve birçok büyük projede başarı ile kullanılmıştır. Motive edicinin içsel mi yoksa dışsal mı olduğuna göre bağlılığı değerlendiren bir göstergedir. Bunu yaparken Fogg (zevk/acı, umut/korku, reddedilme/kabul/kendini gerçekleştirme) ve Maslow (fizyolojik-güvenlik-sevgi-aidiyet-saygı) motivasyon türlerini karıştırmıştır. (Escribano & Cp, 2010). Gamification Canvas modeli, oyun tasarımına dayalı çözümler bulmaya ve değerlendirmeye ve nihayetinde oyun dışı ortamlarda davranış geliştirmeye yardımcı olmak için oluşturulmuş çevik, esnek ve sistematik bir araçtır (Hatipoğlu, 2020).

2.3.6. Fogg davranış modeli

İnsanların ve hayvanların dış uyaranlara tahmin edilebilir bir şekilde tepki verdiği fikrine dayanan davranış kuramı, 20. yüzyılın ikinci yarısında egemen olmuştur (Werbach & Hunter, 2012; Hatipoğlu 2020). Stanford Üniversitesi akademisyenlerinden insan davranışını anlamaya ve açıklamaya çalışan Profesör BJ Fogg, bu bağlamda "sis davranış modeli" adını verdiği bir teori de ortaya koydu. Yaklaşımına göre davranışta farklılaşmanın oluşması için eylem (beceri), motivasyon ve geribildirim olmak üzere üç

ana kıstas vardır ve bu kıstasların sürekli bir süreç olarak işlev görmesi gerekir (Yılmaz, 2016; Mutlu & Tefil, 2021).



Şekil 3. Fogg Davranış Modeli. Fogg (2009)'dan uyarlanmıştır.

Kaynak: <https://www.titansboost.com/post/fogg-davran%C4%B1%C5%9F-modeli>

Tasarımcılar, Fogg davranış modelini bir rehber olarak kullanmakta ve kişilerin, tasarımcıların talep ettiği davranışları gerçekleştirmesine izin veren öğeleri belirleyebilmektedir (Mutlu & Tefil, 2021). Fogg (2009), motivasyon unsurlarını haz ve acı, ümit ve korku, sosyal kabul ve reddetme olmak üzere üç temel unsura ayırmaktadır. Örneğin eğlence sektörü zevke, kişisel bakım sektörü umuda ve sağlık sektörü korkuya odaklanmıştır. Bu kıstasların her biri odak noktasını motivasyon olarak seçebilir, bireyi motive edecek doğru unsurun bulunmasının ardından, kullanıcının amaçlanan eylemi gerçekleştirmek için gerekli becerilere ehil olup olmadığı belirlenir ve doğru taktik kullanılarak davranış oluşturulmaktadır.

Fogg'un davranış modeline dayanarak, Michael Wu oyunlaştırmanın bireyin davranışını üzerindeki etkisini araştırmaya çalıştı ve oyun mekaniği ve dinamiğinin kullanıcıları bir oyunlaştırma tasarımına nasıl sevk ettiğini incelemektedir. Oyunlar; ilerleme, puan toplama, durum bildirim, kişiselleştirme, rozetler, hoş sürprizler gibi oyun dinamikleriyle kişileri motive etmekte ve uygun tetikleyiciyi kullanarak

oyuncunun becerilerine göre tasarlanmış görevlerle insanları oyuna çekmektedir (Xu, 2012).

2.4. İnsan Kaynakları Yönetiminin Teknik Kapsamında Oyunlaştırma Kullanımı

Geçmişten günümüze bakıldığında son yıllarda çalışanların işe olan bağlılığı iş dünyasında büyük bir sorun haline gelmektedir. Sadece üretim ve süreçler organizasyonların pazarda ayakta kalmasına yetmemekle birlikte örgütler çalışma motivasyonu yüksek kişisel ve organizasyonel amaçları olan çalışma arkadaşlarına ihtiyaç duymaktadır. Fakat çalışanları elde tutmak insan kaynakları yöneticileri tarafından güç hale gelmekte ve çok fazla uğraş ve yetenek gerektirmektedir. Çalışanın kuruma bağlılığı sadece performansı ve verimliliği arttırmanın yanında her iki taraf açısından bir kazan kazan durumu yaratmaktadır (Singh, 2019). İşgücünde yaşanan dijitalleşme örgütlerde insan kaynakları uygulamalarına yönelik farklılaşan gereksinimlerle karşı karşıya kaldığından İnsan kaynakları yönetimi dijital faaliyetler geliştirmek zorunda kalmaktadır. En önemli unsurların başında kurumların personelleri kendine çekmesi, elde tutması, motive etmesi ve çalışan bağlılığını sağlamaları gelmektedir. Dijitalleşen dünyada işveren markalaşmaları ciddi oyunlaştırma faaliyetleri içermektedir. Bu bağlamda teknolojinin gelişmesi oyunlaştırma stratejilerinin benimsenmesini ve uygulanmasını kolaylaştırmaktadır (Pierce, 2019).

Oyunlaştırma kavramı insan kaynakları yönetiminde yeni bir uygulama olmamasına karşılık çağdaşlaşan insan kaynakları yönetiminde yenilikçi yaklaşım olarak karşılaşılmaktadır (Ergle & Ludviga, 2018. Akt.: Hatipoğlu, 2020). İnsan kaynakları yönetimi açısından oyunlaştırma kavramı personeli motive etmeyi, sorumluluk almaya ve yerine getirmeye teşvik etmeyi, çalışanların kuruma bağlılığını arttırmayı amaçlamaktadır. Oyunlaştırma kavramı, kendini gerçekleştirme, rekabet, başarı, mevkii gibi insanın psikolojik ihtiyaçlarını hedef almaktadır (Gupta & Gomathi, 2017). Oyunlaştırma faaliyetleri insan kaynakları yönetimine ve çalışanlara, personelin işe alım aşamasından, performans ve yetenek yönetimine ve çalışanın elde tutulmasına kadar birçok fayda sağlamaktadır. İşverenler ayrıca liderliğe teşvik etmek, satış becerilerini geliştirmek ve kriz yönetimi gibi birçok kapsamda çalışanları eğitmek için oyunlaştırma faaliyetlerini uygulamaktadır (Soat, 2018).

2.4.1. Personel bulma seçme ve işe yerleştirme süreçlerinde oyunlaştırma

İşe alma; çalışacak kişilerin bulunması, bulunan kişiler arasından işe en uygun olan adayın seçilmesi ve çalışanın işe uygun hale getirilmesinden oluşmaktadır. 334 İstihdam önerileri geleneksel işe alım yollarını içermektedir. Son zamanlarda kurumlar, dinamik, dijital platformlarda aktif ve büyük ölçüde genç olan Z kuşağı çalışanlarını işgücüne dahil etmek için oyunlaştırma uygulamalarını kullanmaktadır. Teknolojinin gelişmesi modern zamanda işe seçme ve yerleştirme işlemini daha verimli hale getirmektedir. Bu nedenle, oyunlaştırma, adayın bilişsel olasılığını değerlendirmek için oyun ilkelerini kullanmaktadır. Bu bağlamda bir kurumda işe seçme ve yerleştirmeden, iş görenin elde tutulmasına kadar tüm süreç insan kaynakları yönetiminin sorumluluğu altına girmektedir (Khan vd., 2019).

Şirketler inovatif, teknolojik olarak gelişmiş olarak görünmek için personel seçme ve yerleştirme süreçlerinde pazarlama ve oyunlaştırma olgularından yararlanmaktadırlar. Oyunlaştırılmış işe alımı tanımlamak için İngilizce’de “Recrutainment” kelimesi kullanılmaktadır. Bu kelime personel seçme ve yerleştirme ile eğlenceyi birbirine birleştiren karma bir kelimeyi ifade etmektedir. “Recrutainment” yetenek ve performans değerlendirmesi, bilişsel değerlendirme ve oyunlaştırma ilkelerini birleştirerek kurumun işe alım sürecine dönüştürmektedir. Bu bağlamda genç adayları organizasyona çekmek amaçlanmaktadır (Korn vd., 2017)

“Recrutainment” Modeli’nde sekiz ölçüt vardır:

1. Etkileşim, puan toplama ve tıklama rekoru gibi basit etkilerden simülasyon gibi karmaşık etkilere kadar dayanmaktadır. Karmaşık etkileşim stiline çözüm alanı daha geniş bir yelpazeye sahip olmasıyla, özgürlük duygusu yaratmaktadır.

2. Anlatım, bir çalışmadaki öykü anlatma düzeyini değerlendirmektedir. Basit bir hikâyeyi farklı karakterlerden yararlanarak komplike bir hikâyeye haline getirilmektedir. Gelecekte oluşacak bir görevi kişilerle uyumlu hale getirilmesi işlevi şeklinde de açıklanmaktadır.

3. Rekabet; adaylar arasında rekabetin olmamasından gerçek zamanlı zorluklara kadar rekabetin konumunu değerlendirmektedir. Önceden oluşturulmuş skor tabloları anlaşılabilir ve adaylar birbirleri ile yarış halindelerse doğrudan rekabet etmektedirler. İşletmeler Recrutainment ile değerlendirme sonuçlarının niteliğini arttırmaktadır. Çünkü kişinin işe uygunluğunun analizi için bir adayın diğer adaya oranla gösterdiği performansa yönelik veriler içermektedir.

4. Gerçek Dünya Bağlantısı; kişinin işle ilgili geri bildirim girilip girilmediğini bilmesi içindir. En küçük puan geri bildirim olmadığını belirtmektedir. Bu sebepten ötürü yetenek değerlendirmesi ve iş başvurusu sürecinde bir fayda sağlamamaktadır. En yüksek puan, işe alım aşamasında görevlerin başarılı bir şekilde tamamlanmasıdır ve bu da bir iş görüşmesine derhal atanmasını sağlamaktadır. Bu bağlamda geri bildirim ile ön değerlendirme yapılmaktadır. Geri bildirim olmadan, bir işe alım uygulamasında oyunlaştırma faaliyetini gerçekleştirmek bir anlam ifade etmemektedir.

5. Görsel Çekicilik; çalışmanın kullanıcı ara yüzünün görsel niteliğini incelemektedir. Bir işe alım işlemi basit ve sade olsa bile kurumun imajına ve tercihlerine ışık tuttuğu için görsel olarak çekici olması gerekmektedir.

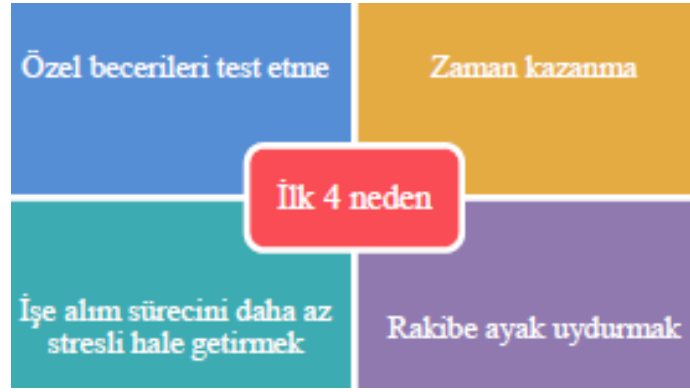
6. Buradaki zorluk; hedef kitlenin yetenek ve beklentilerini ne derecede ele aldığını değerlendirmektedir. Zorluk ve bağlılık el ele aşılmaktadır. Çünkü kabul edilebilir bir zorluğun ustalığı başarı duygusu yaratmaktadır. İşe alım için bu aşama önemli bir yere sahiptir. Çünkü zorluklar kişilerin becerilerini ortaya çıkarmasına neden olmaktadır. İşe alım sürecinin bir sonraki aşaması ilk değerlendirmeye göre daha zor olmaktadır.

7. Kişiselleştirme, bir kişinin işlem içerisindeki karakterini kişiselleştirme düzeyini değerlendirmektedir. Kişiye özel tasarlanan bir deneyim, çalışanın motivasyonunu ve işe bağlılığını arttırmaktadır. Kariyerlerinde ilerlemeleri için gelecekte olası görevlere karışmak adayın uyumunu arttırmakla beraber örgütün, yapacağı işin ve mesleğin kendine uygun olup olmadığına karar vermesini sağlamaktadır.

8. İşle ilgili olma, uygulamanın işe ve iş alanına ne kadar etkili olduğunu değerlendirmektedir. Bu kıstas birey-çevre, birey-iş, birey-meslek ve birey-örgüt arasındaki uyumu değerlendirmek için büyük önem taşımaktadır. İşe ait özellikler kişiselleştirmeyi göz önüne sermekte ve her iki çalışanda becerikli ise oyun, domino etkisi yaratacak ve adaylar doğal davranış gösterecektir. Böylelikle değerlendirme sonuçları güvenilir olmaktadır.

Yetenek edinimi ve geliştirilmesi hususunda personel seçme ve yerleştirme sürecinde ciddi oyunlar ile oyunlaştırma eylemi gerçekleştirilmektedir. Oyunlaştırma uygulamaları geleneksel işe alım döngüsüne yardımcı bir yöntem olarak kullanılmaktadır. Oyunlaştırma kişilerin kurumlarla ve kariyer imkanları ile keyif ve güven içerisinde bir ortamda çalışmalarına olanak sağlamak ve işletme sahipleri ile etkili bir ilişki kurmasına yardımcı olmaktadır (Shree & Singh, 2019).

Talentlyft firmasına işe alımda oyunlaştırma uygulanmasının kullanımı için aşağıda belirtilen 4 sebebi ileri sürmektedir.



Şekil 4. İşe Alımda Oyunlaştırma Kullanmak İçin İlk 4 Neden

Kaynak: <https://www.talentlyft.com/en/blog/article/225/how-to-use-gamification-in-recruitment>

Birçok büyük kuruluş işe alım süreçlerinde oyunlaştırma uygulamasından yararlandığı görülmektedir. Bu kuruluşlar aşağıdaki gibidir:

ABD Ordusu (The US Army), ABD ordusu 2002 senesinde yetenekli kişileri tespit etmek ve orduda yer almasını sağlamak amacıyla işe alım aracı olarak bir oyun geliştirmişlerdir ve bu oyunlaştırma uygulamanın en iyi örneği sayılmaktadır. ABD ordusu oyunu sürekli yeni ve güncel tutmaktadır. Oyunda sivil kişilere bir asker olarak savaş hakkında deneyim kazandırmakla beraber pratikte bir iş ön izlemesi yapmaktadır. Bu bağlamda adaylar hakkında veri toplaması kolaylaşmaktadır. Oyunda adaylara sunulan seçenekler, kontrol etme yetkisi hatta oyun ara yüzünün tasarımı gibi oyuncunun kararına bırakılan özellikler potansiyel askerleri belirlemek için kullanılmaktadır (Lowman, 2016). Bu oyunu indirenlerin sayısı on dokuz milyon kişiyi geçmektedir (Tansley vd., 2016).

Dominos, “Kendi Pizza Efsanenizi Yaratın” oyunu ile bu uygulamaya katılım göstermektedir. Uygulanan bu oyunda aynı anda birden fazla kişiyi testten geçirme fırsatını yakalamaktadır. Böylece esas mülakatlar için en iyi en uygun olan kişiler seçilmektedir (<https://www.talentlyft.com/en/blog/article/225/how-to-use-gamification-in-recruitment> Erişim Tarihi: 22.05.2024). Oyunda ilk kıstas olarak yuvarlak pizza yapılması gerekmektedir. Yapılacak olan pizza doğru ebatlarda ve olması gereken şekilde ise oyuncular bir sonraki aşamaya geçip oyunda ilerleyebilmektedir. Aday bir sonraki aşamada domates sosunun pizzaya eşit olarak yayılması ve eşit ve doğru miktarda peyniri ekleme süreci ile karşılaşmaktadır. Son aşama ise pizzanın doğru sürede pişirilmesi gerekmektedir. Adaylar bütün aşamaları başarı ile tamamladıktan

sonra Dominos'a iş başvurusu yapabilmektedir (<https://www.tomlaine.com/blog/8-ways-to-gamify-your-recruitment-process> Erişim Tarihi: 22.05.2024).

L'Oreal, merak uyandırma, eğitim ve personel seçme işlevlerini birleştiren bir örnek sunmaktadır. 2010 senesinde yeni mezun işe alım stratejisini geliştiren Reveal oyunu aday belirleme aracı olarak kozmetik sektöründeki kariyer imkanlarını ve yaşanan zorlukları sanal bir simülasyon yolu ile kişilere aktarmaktadır. L'Oreal'ın mobil oyununda ilgi duyulan bir çerçevenin seçimiyle ve daha sonra o kurumda çalışıyormuş gibi kişilik yönlendirilmesi yapılmaktadır. Son olarak kişiler yeterliliklerini ve işe uygunluklarını ispat ettikten sonra L'oreal'e iş başvuruda bulunabilmektedirler (<https://www.tomlaine.com/blog/8-ways-to-gamify-your-recruitment-process> Erişim Tarihi: 22.05.2024).

Marriott International Inc, Turizm sektöründe oyunlaştırmayı kullanan ilk kuruluştur. 2011 yılında çevrimiçi oyunu olan My Marriott Hotel'i kullanıma açmıştır. Oyun birçok farklı dilde (İngilizce, Fransızca, Arapça, İspanyolca ve Mandarin) Facebook uygulaması olarak geliştirilmiştir. Oyun Y kuşağının yeni işe alma stillerine ulaşmayı hedeflemektedir (Negruşa vd., 2015).

Google, dünyanın en büyük teknoloji firmalarından biri olarak 16 yıl süresince Google Code Jam'i oyununu gerçekleştirmektedir. Google'ın yetenekli mühendislerini ödül olarak para kazanacağı bir oyuna tabi tuttuğu bir yazılım yarışmasıdır. Yarışma sonucu para ödülünün varlığı kodlayıcıları çekerken Google bu yarışmada özel yetenekleri kendi bünyesine çekmeyi amaçlamaktadır (Khan vd., 2019). Oyunlaştırma faaliyetlerinin işe alım aşamasında kullanılması kurumun personel hakkında bilgi sahibi olmasını sağlamanın yanı sıra kişinin müracaat ettiği görevindeki yeterliliğini ve işleyişini algılamasına kolaylık sağlamaktadır Geleneksel işe alım tarzı kişinin işe olan yatkınlığı ve yaratıcılığı hakkında kısa bir ön bilgi verebilir ama onu pratikte gözlemlene imkanı sunmamaktadır (Khan vd., 2019). Oyunlaştırma kavramını keşfeden ve işe alımda kullanan insan kaynakları yöneticileri, dikkati, zaman yönetimi, yaratıcılığı, kuruma kazandırabilecekleri, özneliği ve özgünlüğü gibi birçok konuda çalışmaya müracaat eden kişileri erkenden değerlendirme şansı bulunmaktadır (Constantin & Stonescu, 2015; Akt: Mutlu & Tefil, 2021). Bugün günümüze bakıldığında birçok şirket oyunlaştırmayı işe alım sürecinde uygulamaktadır. Ne kadar etkin olduğunu ölçecek istatistik bir veri olmamasına karşın, oyunlaştırılmış işe alım neticelerinin olumlu olduğu sonucuna varılmaktadır (Chow & Chapman 2013). Romanya'da yeni üniversite mezunlarının üzerinde yapılan bir deneyde, araştırmaya

katılan kişilerin çoğunluğu (%76) oyunlaştırılmış işe alım sürecine tabi olmayı istediklerini dile getirmektedirler. Katılımcıların küçük bir oranı (%5) oyunlaştırılmış işe alım sürecini reddetmektedir. Araştırmada, İnsan Kaynakları Yöneticilerince test edilen özellikler “*karar verme (%24), problem çözme (%16), risk alma (%14), takım çalışması (%10), hızlı düşünme (%7) ve rekabetçilik (%6)*” olarak belirlenmiştir. Oyunlaştırmanın işe alım döngüsüne faydalarının “*adayın sabit geribildirim alması (%38), sektöre özgü problemler ile uğraşıldığı için daha gerçekçi olması (%26), bazı yeteneklerin daha iyi değerlendirilebilmesi nedeni ile daha tarafsız olması (%21) sayılmaktadır. Ayrıca bir kısım katılımcılar (%9) işe alım sürecinin daha kolay ve eğlenceli, bir kısmı da (%6) daha rekabetçi*” olduğu belirtilmektedir (Constantin & Stonescu, 2015; Akt: Mutlu & Tefil, 2021).

2.4.2. Personel eğitim ve geliştirme süreçlerinde oyunlaştırma

Çalışanların eğitimi ve gelişimi, herhangi bir şirketin başarısı için kritik bir önem arz etmektedir. Geleneksel eğitim yöntemlerinin sıkıcılığı, çalışanları motive etmekte zorluk çıkartmaktadır. Bu sebepten oyunlaştırma uygulamaları son yıllarda iş dünyasında her geçen gün popüler hale gelmektedir. Oyunlaştırma, oyun öğelerini eğitim süreçlerine dahil ederek personellerin motivasyonunu artırırken ve öğrenme eyleminin daha eğlenceli hale gelmesini amaçlamaktadır. Bu durum çalışanların eğitim süreçlerine daha fazla katılımını sağlamaktadır. Ayrıca eğitim amaçlı oyunların keşfedilmeye değer yeni bir interaktif içerik biçimi haline geldiği öne sürülmektedir (Bouras vd., 2004). Aynı zamanda oyunlaştırma, çalışanların öğrenme sürecinden keyif almasının yanı sıra zaman yönetiminde avantaj sağlayarak motivasyona olumlu yönde etkilemektedir. Eğitim ve öğretim alanında yapılan araştırmalar gözlemlendiğinde oyunlaştırma yönteminin yer aldığı süreçlerden pozitif sonuçlar elde edilmektedir (Özkan & Samur, 2017).

Oyunlar sürekli tekrar ve uygulama gerektirdiğinden yapılan eğitimler doğrultusunda bilgiler akılda daha kalıcı hale gelmektedir. Neredeyse oyunların çoğu işbirliği içerisinde olmayı ve zorlu durumlarla mücadele etmeyi gerektirmektedir. Bu da oyunlaştırmanın çalışanların takım çalışması ve problem çözme yetilerini de geliştirmesine yardımcı olmakla beraber işyerinde birlikte çalışma ve sağlıklı iletişim ortamı da oluşturabilmektedir. Ayrıca oyunlaştırma metodunun uygulanması çalışanların hata yapmasına, deneyim kazanmaya çalışmasına, başarısızlığın bir son

olmadığını algılamasına ve hedefine ulaşabilmesine fırsat vermektedir (Buckley & Doyle, 2016).

Oyunlaştırma, kurum içerisinde çalışanların eğitim ve gelişime etki eden, amaçları doğrultusunda yönlendirilmeleri, olumsuz durumlarda geri bildirim alarak düzeltmelerini yapmaları, odak problemi yaşayan kişilerin odaklanma sorununu çözmesi, yeterlilik düzeylerini ölçmeleri, ekip çalışması içerisinde olup, kendi ekiplerini kurabilmesi, koordinasyon yetilerinin gelişmesi, problem çözme becerilerinin artması, yenilikçi ve sıra dışı düşünce güçlerinin oluşması, birbirleri arasında beyin fırtınası yapmaları gibi başarı faktörlerine katkıda bulunmaktadır (Chaurasiya & Kumar, 2024).

Oyunlaştırma, eğitimcilere insanları yönlendirmek ve mükâfatlandırmak adına çok daha iyi araçlar sağlayabilmekte ve onların öğrenme arayışına tam olarak katılmalarına izin verebilmektedir. Çalışanlara eğitimin nasıl eğlenceli bir deneyim olabileceğini gösterebilmekte ve insanlara ömür boyu öğrenmeleri için ilham verebilmektedir.

Oyunlaştırma önümüzdeki yıllarda çalışanların hayatlarının bir parçası olacaktır. Çünkü kişiler oyunun enerjisi, motivasyonu ve potansiyelini kullanmakta ve öğrenmeye yönlendirmektedirler (Lee & Hammer, 2011). Bu bağlamda fazla stres, korku ve kaygı öğrenmeye mani olurken pozitif duygular öğrenme sürecinde daha etkili olmaktadır (Özden, 2014; Akt.: Alkaç & Yıldız, 2021).

Şirketlerin birçoğu oyunlaştırmanın personel ile yönetici arasındaki bağı güçlendirdiğini ve personellerin kurumun teklifleri hakkında bilgili olmasından dolayı oyunlaştırma faaliyetlerini en iyi taktiklerinden biri olarak görmektedirler. Şirketlerin çalışanlarını hem maddi hem de manevi açıdan uzun süre istihdam etmesi gerekmektedir. Bu nedenle oyunlaştırma, şirketlere çeşitli, merak uyandıran oyunlar sunarak büyümeyi ve öğrenmeyi desteklemektedir. Böylelikle yöneticiler oyunlaştırmanın, çalışanların büyük çoğunluğunun şirketlerde uzun süre kalmalarına sebep olduğunu ileri sürmektedirler (Chaurasiya & Kumar, 2024).

Dünya çapında organizasyonların oyunlaştırma uygulamalarını kullanmasının nedeni kurum içi eğitimi, ürün ve hizmet kalitesini, çalışan mutluluğunu ve etkinliğini arttırmaktır. Çünkü bu sayede kişilerin hem karar alma süreçlerine dahil olmaları hem de kişisel-mesleki alanda kendilerini tamamlamalarını desteklemektedir (Landers & Callan, 2012). Aşağıdaki firmalar bu duruma örnek gösterilmektedir.

Nike; Oyunlaştırma uygulamasını spesifik bir ürünün kullanıcılarının spor ayakkabılarına yazılım ve donanım entegre ederek, ayakkabının kullanıcıya koştuğu süreyi ve koşu hızı gibi bilgileri internet aracılığıyla telefonuna veya bilgisayarına

göndererek fark yaratmaktadır. Bu sayede kişilere puanlar vererek ilerlemelerini takip etmelerini sağlamaktadır. Böylelikle kişilere hem oyun fırsatı sunmakta hem de spor yapmaları ve sağlıklı olmaları açısından kişisel gelişimlerine katkıda bulunmaktadır.

IBM, Kudos Badges adı verilen uygulama IBM'in kurum içi iletişim ve takdir programlarından biridir. Bu uygulamada çalışanlar rozetler vasıtası ile ödüllendirilmektedir. Örneğin bir çalışan bir projeye büyük bir katkıda bulunmuşsa rozet verilerek performansı değerlendirilir. Kazanılan rozetler sağladıkları katkıların istatistiklerine göre değişim göstermekte olup, böylece çalışanların rekabet avantajı sağlayabileceği ve birlikte çalışabilecekleri iş ortamı oluşmaktadır (Gökkaya, 2014).

2.4.3. Oryantasyon süreçlerinde oyunlaştırma

Oryantasyon süreci çalışmaya yeni başlayanların iş yerine alışmalarını örgüt kültürünü benimsemelerini sağlamaktadır. Geleneksel oryantasyon uygulamaları genellikle bilgi verme şeklinde olup, çalışanlar için sıkıcı yönde etkilemektedir. Oyunlaştırma uygulamaları ile şirketler oryantasyon süreçlerini daha eğlenceli ve etkili hale getirerek çalışanların katılımını ve ilgisini kuruma çekmektedir.

Kuruma yeni katılan çalışanların iş ortamına adaptasyon sürelerini kısaltmak ve işleyişi daha iyi anlamalarına yardımcı olmak adına iş simülasyonları ve roll play uygulamaları kullanılmaktadır. Firmalar bu uygulamaları kullanarak gerçek hayatta karşılaşılan olayları, önceden yaşayarak çalışanların deneyim kazanmasını oryantasyon süreçlerini amaçlamaktadır.

Yeni çalışanları işe almak ve onları organizasyona entegre etmek, günümüzün organizasyonları için hem bir zorluk hem de bir fırsat yaratmaktadır. Çalışmalar her bir yeni çalışanın şirkete uzun süreli bağlılığının ve ömürlülüğünün sağlanmasının, istihdamın ilk 3 ayı boyunca edinilen tecrübelerle bağlı olduğunu göstermektedir (Depura & Garg 2012).

Oryantasyon sürecindeki verilen bilgileri eğlenceli bir şekilde aktarmak için bilgi yarışmaları, bulmacalar ve minik quizler düzenlenebilmektedir. Bu tür aktiviteler çalışanların kurum kültürünü ve işin işleyişi ile ilgili bilgileri daha hızlı sürede ve sağlıklı bir şekilde öğrenmesini sağlarken, çalışanların birbiri ile etkileşimine de katkı sağlamaktadır. Ayrıca oyunlaştırma çalışanları etkileyici düzeyde motive etme ve gün içerisindeki işlerini yürütme konusunda katılım ve bağlılığı arttırmaktadır. Bu bağlamda kurumların niteliklerine göre tasarlanmış oyunlaştırma faaliyetlerini sistemli bir şekilde

geliştirmesi adına yönergeler düzenlenerek, işe alım sürecinden itibaren oyunlaştırmaya yönelik bir yol izlenilmesi önerilmektedir (Ruiz vd., 2024).

Teknoloji ile gelen dijitalleşmenin eğitim-öğretim süreçlerinde yarattı faydalara dikkat edildiğinde oryantasyon eğitiminde kurum içi eğitimlerin yanında farklı sistemlerin uygulanması verimlilik sağlamaktadır. Bu bağlamda çevrimiçi hizmet, tartışma platformları ve video yardımları gibi yöntemler uygulanmaktadır (Li vd., 2012, Akt).

İşe alım sürecinde daha istekli olan personeller minimum sürede üretken bir hal almakta ve bu da örgütlerin daha verimli bir oryantasyon süreci sürdürmelerine imkan sağlamaktadır (Laurano, 2013).

Oyunlaştırılmış bir oryantasyon süreci işe alım maliyetlerini azaltmaktadır. İşe yeni başlayan çalışanların daha hızlı bir şekilde işlerine ve işletmeye alışmalarını, kurumların eğitim için ayırdıkları kaynakları ve zamanı azaltmaktadır. Bu bağlamda işe alım sürecinin verimliliği, çalışan devir hızını düşürmekte ve personel maliyetlerini düşürmektedir.

Oyunlaştırma çalışanların oryantasyon süresindeki eğitimlerine büyük ölçüde katkı sağlamaktadır. Oryantasyon eğitimi için belirlenen konuların doğru, temel ve çalışanların ihtiyaç duyduğu konular üzerine olduğu ve bilgilendirilmelerin doru yapıldığı kanısına varılmaktadır (Vardalier & İnan, 2017).

Yapılan çalışmalarda oyunlaştırmanın, kurumsal firma çalışanlarının iş sürecine daha kapsamlı bir şekilde katıldıklarını vurgulamakta, ancak yeni olan bu uygulamada ürün ya da sunumun nasıl faaliyete geçirildiğinin kilit görevi gördüğü açıklanmaktadır (Dale, 2014).

Oryantasyon maksadıyla kullanılan oyunlaştırma faaliyetlerinin, öğrenme performansını geliştirdiği, katılımın fazlaştığı ve öğrenmeyi daha ilgi çekici, etkili ve arzu edilir hale getirdiği görülmektedir (Birant, 2014; Akt.:Vardalier & İnan, 2017). Eğlenceli ve ilgi çekici bir oryantasyon süreci başarıyı sağlayan en önemli etken, çalışanların, hali hazırda kullanılan veya yenilenen sistemleri kullanıma konusundaki iç motivasyonları olarak karşımıza çıkmaktadır (McDaniel, 2011). İçsel motivasyon faktörlerinden yararlanan oyunlaştırma, insan kaynakları yöneticileri tarafından çözüm olarak değerlendirilmektedir.(Hamari & Koivisto, 2013).

Araştırmalara göre oryantasyon sürecinde oyunlaştırma motivasyonu arttırması, katılımı desteklemesi, bilgiyi etkin bir şekilde öğrenmeyi sağlaması, işbirliği ve takım çalışmalarını geliştirmesi, işyerindeki stresi azaltması, yeni başlayanların alışma

süresini kısaltması gibi birçok faydası sıralanabilmektedir. Ancak bazı çalışanlar oyunlaştırma faaliyetlerine karşı direnç eylemi gösterebilmektedirler. Ayrıca etkinliklerin düzenlenmesi ve kullanılması zaman ve kaynak gerektirebilmektedir. Bazen resmi iş konularını hafifletebileceği gibi bazı durumlarda amacından uzaklaşabilmektedir.

2.4.4. Performans yönetiminde oyunlaştırma

Günümüz iş dünyasında örgütlerin başarısını belirleyen en önemli faktör birisi de performans yönetimi olarak karşımıza çıkmaktadır. Geleneksel performans yönetimi uygulamaları genellikle çalışanların motivasyonunu ve katılımını artırmak için yeterli olmasa da, oyunlaştırma yaklaşımı bu alana yeni bir yaşam alanı kazandırmaktadır.

Oyunlaştırma sistemleri, iş süreçlerine oyun öğeleri dahil ederek çalışan bağlılığını ve performansını artırmayı amaçlamaktadır. Performans, çalışanın veya şirketin istenilen hedefe doğru neyi başarabileceğini gösteren niteliksel ve niceliksel bir kavram olarak açıklanmaktadır (Benligiray, 2009).

Performans yönetimi sistemindeki en önemli aşamalardan biri çalışana geri bildirim vermektir. Performans değerlendirmesinin neticeleri müdürleri tarafından çalışana uygun şekilde iletilmekte ve geri bildirim anında pozitif motivasyon teknikleri kullanılmaktadır. Çalışanın performans hedeflerini müdürü ile birlikte belirlemek, kişinin motivasyonuna, performansına ve iş gelişimine önemli katkı sağlamaktadır (Barutçugil, 2002; Akt., Varlıer & İnan, 2017).

Bu duruma karşın geleneksel performans yönetim sistemleri geri bildirim olarak klasik ödül ceza yöntemlerini içerdiğinden, bu yöntem çalışanların bağlılığını ve motivasyonunu sınırlamaktadır. Oyunlaştırma yöntemi bu sorunu çözmek adına iş akışına oyun öğelerini ekleyerek çalışanların motivasyonlarını arttırmaktadır.

Bir çalışanın şirketteki pozisyonu ne olursa olsun performans değerlendirilmesi yapılırken yetkinlik, iş, beceri, eksiklik veya fazlalıklar tam olarak incelenmektedir. (Tengilimoğlu vd., 2012). Bu incelemeler yapılırken kurumlar, sistemlerini kendilerine has bir şekilde kurmaları ve uzmanlık alanlarına göre ayrıştırmaları daha fazla verimlilik sağlamaktadır (Vardarlıer & İnan 2017).

Performans yönetiminde oyunlaştırma sistemi personellerin çalışanların kabiliyetlerini ve yeteneklerini geliştirmektedir.

Oyunlaştırma sistemi, eğitim, öğretim ve gelişim süreçlerinde etkin bir metot olarak kullanılmaktadır. Mesela eğitim içerikleri interaktif bir oyun haline dönüştürülerek personellerin öğrenme süresine katkıda bulunmaktadır. Ayrıca bilginin daha verimli bir şekilde öğrenilmesini de sağlamaktadır.

Performans değerlendirmeleri, eğitici oyunlar, ödüller ve simülasyon çalışmaları personellere verilen kıymetin özetidir. Bu anlamda birçok teknoloji şirketi, performans değerlendirme süreçlerini oyunlaştırarak çalışanların daha fazla katılımını sağlamaktadır. Bununla birlikte, perakende sektöründe de müşteri memnuniyetini sağlamak amacıyla oyunlaştırma teknikleri kullanılmaktadır.

Oyunlaştırmanın sürdürülebilir olması için rekabet ve eğlence sisteminin hareketi, parçaları, mekaniği, geçmişi, dozajı ve yapısı gözden geçirilmeli ve uzun vadeli geri bildirimlerin yapılması gerekmektedir. Oyunlaştırmanın planlanan sisteme adaptasyonu sağlandıktan sonra sabit ilerleyen bir süreç olmak yerine, geri bildirimlerle kendini geliştiren bir sistem haline gelmektedir (Vardarlıer & İnan, 2017).

Oyunlaştırma, çalışanların performanslarının iyileştirilmesinde ve hedef takibinin yapılmasında pozitif bir etki yaratmaktadır. Çalışmalar, performans yönetimi sürecinde personellerin, performanslarını değerlendirmek ve iyileştirmek adına kullandığı oyunlaştırma yönteminin, geleneksel yöntemle göre çok daha fazla verimlilik sağladığını ve motivasyonu arttırdığını savunmaktadır. (Callan vd., 2015). Geleneksel performans ölçüm sisteminin karmaşıklığı çalışanların, başarısını ya da başarısızlığını tam anlamıyla yansıtamamaktadır. Bu durum çalışanların motivasyon ve işe katılım seviyelerinde düşüşe neden olmaktadır (Kaine & Josserand, 2019).

Oyun dinamikleri çalışanlarını sonucunda ister maddi ister manevi fark etmeksizin ödül için çalışmaya teşvik etmektedir. Her bir oyunlaştırma seviyesi eklemek çalışanların, performanslarını yenileyerek arttırmaktadır. Liderlik tabloları, puanlamalar ve skorlar, ilerleme çubukları ve seviyeler, rozetler gibi oyun unsurları çalışanları iş süreçlerinde aktif olmaya motive etmekte ve görevlerini vaktinde yerine getirmelerine yardımcı olmaktadır (Behl vd., 2022).

Oyunlaştırma uygulamalarının performans yönetimine bir çok faydası bulunmaktadır. Her şeyden önce çalışanların işlerini daha eğlenceli ve keyifli bir hale getirmektedir. Bu sayede geri bildirim süreci de sıkıntısız bir hal almaktadır. Çünkü oyun esnasında çalışanlar geribildirimleri daha olumlu karşılamaktadır. bu sebepten oyunlaştırma, çalışanların performanslarının gözlemlenmesi ve değerlendirilmesini

kolaylaştırmakta, örgütlerin ve yöneticilerin daha sağlıklı ve eşit bir şekilde performans yönetimi yapmalarını sağlamaktadır.

Performans yönetiminde oyunlaştırmanın birçok örneğine değinilebilmektedir. Örneğin satış-pazarlama faaliyetleri yapan bir firma, personellerin satışlarını arttırmak için yarışmalar düzenleyebilmekte ve en çok satışı yapan personeline ödüller verebilmektedir. Yine başka bir kurum personellerinin hedeflerine ulaşmalarını kamçulamak için bir ilerleme çubuğu ve ya puanlama istemi kurgulayabilmektedir. Bu tarz uygulamalar personellerin motivasyonunu arttırmakta ve performans yönetimi sürecini daha etkin hale getirmektedir.

2.5. Oyunlaştırmanın Algısal Ve Davranışsal Boyutları

2.5.1. Oyunlaştırmadan algılanan fayda

Algılanan fayda, kişilerin teknoloji veya uygulama kullanmanın bir sonucu olarak aldıklarını hissettikleri faydaları ifade eder. Oyunlaştırma bağlamında algılanan fayda, kullanıcıların oyunlaştırılmış bir uygulamanın kendisine nasıl yardımcı olacağını hissettiği, hangi gereksinimlerini karşılayacağını, hayat kalitesine veya iş performansına nasıl etki edeceğini içermektedir. Örneğin, oyunlaştırılmış bir eğitim uygulamasında oyunlaştırmanın, kullanıcıyı daha etkili öğrenme, daha fazla motivasyon veya daha keyifli bir deneyim sağlayacağına inandırıp inandırmamasıdır.

Kurum içi oyunlaştırma uygulamalarında spesifik olarak problem çözümü, satış pazarlama verimlilik ve benzeri faaliyetlerde başarıya ulaşmak için çalışanların çalışma ortamlarındaki motivasyonları, oyunda gösterilen kişilik özellikleri gibi tercihlerini dikkate alarak planlama yapılması gerekliliği öne sürülmektedir. Bu planlamayı gerçekleştirmek için çalışanların kişisel özelliklerinin, seçeneklerinin ve davranışsal niyetlerinin değişken olarak birbirinden farklı olduğu tanımlayıcı araştırma modellerinin kullanılması planlanan hedeflere ulaşılmasına katkıda bulunacaktır (Karabiber, 2021). Oyunlaştırılmış sistemlerin kullanımındaki popülerliğine karşın, sadece rozetleri, puanları ve ödülleri merkezine alan birçok kötü oyun örneği mevcuttur. Bu durumda iç aktivitede dış motivasyonun yerine geçmesi, kişilerin verimliliğe yönelik iç motivasyonunun azalmasına neden olmaktadır. Ancak oyun tasarım unsurları bilgi vasıtasıyla kişiler için anlamlı bir hal alabilirse, dış ödüllere çok daha az düzeyde vurgu yapılması gerekli olacağından iç motivasyon artabilmektedir (Demir & Gök Demir, 2020).

Oyunlaştırmada kullanılan her unsurun her bir katılımcı için belirli bir faydası ve bir anlamı ifade ettiği varsayılmaktadır. Bu nedenlerden dolayı öğrenme süreçlerinde duygusal etkileşimin yer aldığı oyunlaştırma uygulamalarının katılımcı bir role sahip olduğu, organizasyonlarda eğitim ve performans yönetimi faaliyetlerini motive ettiği ve hem kişisel hem de örgütsel performansı arttırdığı ileri sürülmektedir (Karabiber, 2021). Örgütler çalışanlarının motivasyonunu sağlamak ve amaçlarına ulaşmalarına katkıda bulunmak adına farklı sistemler geliştirmektedirler. Bu örgütler oyunlaştırma uygulamalarını kullanarak çalışanlarının işe bağlılığını ve motivasyonlarını arttırmayı hedeflemektedirler (Suh vd., 2017).

Oyunlaştırmının çalışan bağlılığını ve motivasyonunu artırması, tercih amaçlı kullanımını da, cazip kılmaktadır. Aynı zamanda seçme ve değerlendirme Oyunlaştırma, seçim ve değerlendirme sürecini zenginleştirmektedir (DuVernet & Popp, 2014). İnsan Kaynakları Yöneticileri oyunlaştırmayı fark etmesiyle beraber ve seçme ve yerleştirme sürecinde kullandılar. Çünkü bu sayede şirketlerin aradığı özgünlük, yaratıcılık, çalışkanlık ve adayların diğer özellikleri gibi kriterleri önceden değerlendirebilme yeteneğine sahip oldular (Constantin & Stonescu, 2015. Akt: Mutlu & Tefil, 2021).

İnsan kaynaklarında yaygın olarak kullanılan oyun tekniklerinin kullanıldığı alanlardaki etkilerini inceleyen kuruluşlardan biri de Society for Human Resource Management (SHRM)'dir (Petroski, 2016). Frankfurt Üniversitesi Psikoloji ve Nöroloji bölümü ile SHRM'nin birlikte sürdürdüğü çalışmada oyunlaştırma yöntemi ile belirlenen personel amaçlarının iş performansı üzerindeki verimi incelenmektedir. İncelemeler doğrultusunda oyunlaştırma yöntemi ile kurgulanan iş hedefleri çerçevesinde personeller hedef odaklı ve motivasyonu yüksek çalıştıkları için oyunlaştırmının etkisinin sosyal hayatlarında da hissedildiğini ve çalışanların sosyalleşme ve iletişim kurma yetilerinin arttığı sonucuna varılmaktadır (Petroski, 2016).

2.5.2. Oyunlaştırmının kullanım kolaylığı

Algılanan kullanılabilirlik, bir teknolojinin veya uygulamanın ne kadar kolay ve sorunsuz kullanılabileceğini gösteren bir faktör olarak tanımlanmaktadır. Oyunlaştırma uygulamalarında, kullanıcıların bu uygulamaları öğrenirken ve kullanırken karşılaştıkları zorlukların en az seviyede olması ve uygulamaların sezgiye dayalı ve

kullanıcı dostu bir arayüz tasarımına sahip olması beklenmektedir. Kullanıcılar, açık ve basit talimatları olan kolaylıkla kullanabildiği oyunlaştırma uygulamalarına eğilim göstermektedir.

Oyunlaştırma kavramı henüz 10 yıllık bir geçmişe sahip olduğu dikkate alındığında, oyun kapsamında değerlendirilmeyen oyun tekniklerinin ve konsept tasarımının kullanımına yönelik akademik çalışmalar literatürde güncelliğini korumaktadır. Oyunlaştırma uygulamalarındaki ilk çalışmalar tipik olarak oyunlaştırmanın kavramsal yapısına, tekniğine ve kurulumuna odaklanırken, araştırmacılar sıklıkla oyunlaştırılmış modellerin oyunlaştırılmamış modellerden daha etkili olduğunu kanıtlamaya çalışmaktadırlar. İlk çalışmalar oyunlaştırma uygulamalarının etkisini açıkça ortaya koyduğundan, araştırmacılar ve uygulayıcılar gelecek çalışmalarda bunların farklı iş kolları, farklı kitleler ve çeşitli faaliyet alanları üzerindeki etkilerini açıklamaya çalışmaktadırlar (Karabiber, 2021).

Oyunlaştırmanın işyerinde uygulanması bağlamında, özellikleri ve çalışma kalıplarını göz önünde bulundurarak oyun unsurlarını içeren oyunlaştırılmış bir çalışma tasarımı önermektedirler. Bu kapsamda, oyunlaştırma ve akıllı telefon tabanlı oyunlaştırılmış iş tasarımı gerçekleştirmek için bir akıllı telefon uygulaması dizayn edilmektedir. Bu oyunlaştırılmış çalışma şekli iş motivasyonunu, iş tatminini ve kurumsal performansı arttırmaktadır. Elde edilen veriler değerlendirilerek kabul olarak görülen oyunlaştırılmış bir çalışma şeklinin kanıksanmasının üç ana göstergenin gelişimini etkilediği görülmektedir.

Akıllı telefon tabanlı oyunlaştırma şeklini kullanmanın, iş yapma şeklini kullanmanın, işin yapılmasındaki motivasyonu ile olumlu bir etkileşim olduğunu ortaya çıkarmaktadır. Fakat bu durumun oyunlaştırılmış iş şeklini kabullenme ile iş tatmini ve ya kurumsal performansta iyileşme kapsamında önemli bir bağ gözlemlenmemektedir (Liu vd., 2018).

2.5.3. Oyunlaştırmaya yönelik tutum

Tutum, kişinin belirli bir davranışın performansına ilişkin olumlu veya olumsuz duygularını ifade etmektedir. Aynı zamanda tutum, davranışın duygusal örneğin; (hoş/nahoş) ve araçsal (örneğin; basit/karmaşık) olarak değerlendirmesini içermektedir (Baker ve White, 2010). Kişilerin olumlu ve ya olumsuz olabilen bu duyguları

oyunlaştırma uygulamalarına olan motivasyonunu ve kullanım sıklıklarını etkilemektedir.

Tutumun, oyunlaştırma uygulamaları kullanılarak elde edilen sonuçlara ilişkin inançları kapsamı sebebiyle, oyunlaştırma uygulamalarına ilişkin davranış eğiliminin belirlenmesinde önemli bir faktör olması beklenmektedir (Zengin & Boduroğlu, 2017).

İnsan kaynağı örgütlerin ürün ve ya hizmet üretmesi için ihtiyacı olan en temel yapı taşıdır. Bu bağlamda rekabetin yoğun olduğu alanlarda ayakta kalma ya da var olma mücadelesi içerisinde olan kurumların en büyük girdisi insan kaynağıdır. Bu sebepten insan kaynakları kurumlar arasında rekabet üstünlüğü sağlamak amacıyla gerekli insan kaynağının sağlanması ve çalışmasına ilişkin yöntemleri planlama, organize etme, yönlendirme, geliştirme vb. çalışmaları içeren bir bilim şekli olarak karşımıza çıkmaktadır.

İnsan kaynakları yönetiminin en önemli kıstaslarından birisi, kişilerin beklenti ve gereksinimlerini doğru bir şekilde tespit etmek ve bu tespitleri doğrultusunda kurumların ve çalışanların amaçlarının uygulanacak süreç ve sistemlerin birbirine uyumlaştırılmasını sağlamasıdır. Bu bağlamda işletmelere de büyük bir görev düşmektedir. Çalışanlarının güçlü ve zayıf yönlerini fark etmelerine imkân sağlamak ve personellerini kendi kişisel gelişimlerini sağlamaları konusunda heveslendirmek ve içlerindeki potansiyellerini dışarı çıkarmaları için ateşlemeleri, gerekli ortam ve koşulları sağlamaları gerekmektedir.

Son senelerde özellikle iş dünyasında sıkça bahsedilen ve kullanılan oyunlaştırma tasarımı nöroloji, psikoloji ve sosyoloji gibi bilim dalları ile birlikte de kullanılmakta ve insan kaynakları kapsamında bilimsel yöntemlerle değerlendirilmektedir (Gee, 2014. Akt: Vardarlıer & Kopuz, 2022).

ABD, Kanada, Kuzey ve Orta Avrupa ülkeleri gibi gelişmiş ülkelerde firmaların işe alım ve oryantasyon süreçlerinde, satış ve pazarlama departmanlarında sıklıkla kullandığı oyunlaştırma uygulaması, insan kaynakları alanda çalışan topluluklar tarafından da bilimsel araştırmalara girmeye başlamıştır (Boller, 2017; Akt.: Vardarlıer & Kopuz, 2022). Bu bağlamda Kuzey Amerika İnsan Kaynakları Yönetimi Derneği, Toronto Üniversitesi Sinirbilim Bölümü ile işbirliği içinde 2016 yılında "işe alım süreçlerinde nörolojik yöntemlerin kullanımı ve çalışanların iş performansı üzerindeki etkileri" başlıklı bir araştırma yürütmüştür. Araştırmada elde edilen sonuçların nörobilimsel yöntemlerle analizine göre; Adayların kendilerini tanıttığı ve soruları yanıtladığı iş görüşmesi süreçlerinde geleneksel görüşme yöntemleri kullanıldığında

çoğu adayın kişilik özelliklerini, deneyimlerini ve becerilerini gizlediği tespit edilmiştir. Oyunlaştırma yöntemiyle yapılan mülakatlar, mülakat sırasında adayların savunma mekanizması oluşturamadıkları ve kendilerini gerçekten oyun çerçevesinde gösterdikleri sonucuna varmıştır (Boller, 2017; Akt.: Vardarlier & Kopuz, 2022). Bu sebeple oyunlaştırma yöntemi, insanların analizi için daha fazla veri odaklı bir yaklaşım izlediği için giderek daha fazla tercih edilmektedir.

Oyunlar ve Oyunlaştırma yöntemi, bu tip verileri elde etmek için kullanılan yararlı bir uygulamadır. Sağlıklı bir oyun değerlendirmesi, seçme ve yerleştirme sürecine önemli düzeyde artış sağlarken oyunlaştırmaya katılımı artırabilir ve davranışlar üzerinde objektif bir seçim yapmaya imkan yaratmaktadır (Narayanan vd., 2016).

İş dünyasında birçok unsur oyunlaştırma uygulamalarının kullanımını zorlaştırmaktadır. Bu zorluklardan ilki oyun sisteminin kurulması uzun zaman alan bir olgu olması ve yüksek maliyet gerektirmesidir (Sarı & Altun, 2016). Oyunlaştırma faaliyetleri ve yöntemleri insan kaynaklarının kapsamında kullanılmasının hem bireysel hem de takım olarak davranışsal farklılıkları ortaya koyduğu savunulmaktadır (Muntean, 2011).

2.5.4 Oyunlaştırma uygulamaları kullanma niyeti ve oyunlaştırma uygulamasının davranışsal etkileri

Oyunlaştırma uygulamalarının kullanımına yönelik yapılan çalışmalarda ülkemizde henüz başlangıç aşamasında olduğuna değinilmekte, geliştirilip daha geniş bir açığa getirilmesinin gerekliliğinden bahsedilmekte ve etkin bir şekilde kullanılacağı ve kurumların kararlarının perçinleneceği ve kullanılması gerektiği ileri sürülmektedir.

Oyunlaştırma faaliyetleri dünya da ve ülkemizde seçme ve yerleştirme süreçlerinde kullanılmaya başlamış ve bu kullanımında gelecekte artması beklenmektedir. Seçme ve yerleştirme sürecinde tek yöntem olarak kullanılması sağlıklı görülme de, diğer prosedürler de birlikte birbirini destekler tarzda olmaktadır. Her statü için kullanılabilmesi için kapsamlı bir sistem oluşturulması gerekmektedir (Mutlu & Tefil, 2021).

Eğlenceli kurumlar, çalışanların bilgisayar oyunları oynadığı yer demek değildir. Oyunlaştırma uygulamalarını iş süreçlerine entegre edebilmeyi ve bu uygulamaları iş süreçlerinde kullanabilmeyi ifade etmektedir. Oyunlaştırma uygulamaları, oyun tasarımı

ve etkileşim ilkelerini uygulayarak iş süreçlerinin çalışanlar için eğlenceli bir hale getirilmesi, kurumlarda verimliliği artırılması öte yandan bireylerin mesleki anlamda doygunluğa ulaşmasını hedeflemektedir (Oprescu vd., 2014).

İşyerindeki oyunlaştırma uygulamaları kullanımından beklenen, çalışanların işyerindeki uzun çalışma süresini unutup ve uygulamayı oynaması ve uygulamanın düzenli bir şekilde kullanılması için çalışanları motive etmesidir.

Kuruluşların oyunlaştırma için belirlediği ideal hedef olası görünse de tekil olarak oyunlaştırma tüm sorunları çözüme kavuşturmamakta ve mevcut iş uygulamasını da bağımlılık yaratan bir oyuna dönüştürmemektedir (Thianthai ve Zhou, 2013). Uzun vadede belirli bütünsel hedeflere ulaşmak için belirli davranışlara, personel gruplarına veya belli başlı birimlere odaklanarak oyunlaştırmanın erken aşamalardan itibaren uygulanmasının çok daha işlevselsellik kazanacağı savunulmaktadır. Bu da davranış değişikliklerini, örgütsel veya kişilerarası bağlılığı ve kısa ve uzun vadede örgütsel hedeflere ulaşma motivasyonunu pozitif yönde etkileyen bir sistem haline getirmektedir. Bu bağlamda da oyunlaştırma uygulamalarının günden güne kurumlarda giderek daha geniş bir yer kazanmasına neden olmaktadır (İrkey, 2019).

Kuruluşun personellerine yönelik yenilikçi teknolojik faaliyetlerinin başarılı bir şekilde geliştirilmesinin gerekli koşullarından biri, nihai kullanıcı olan personellerinin söz konusu sistemi kabullenmesinin gerekliliğidir (Sykes vd., 2009). Kullanıcıların söz konusu uygulamanın amacı ve kullanımına ilişkin beklentilerinin olduğu belirtilmektedir (Venkatesh vd., 2012). Örneğin yenilikçi bir sistem kullanılırken teknolojiye belli düzeyde hakim olmak ve onu kullanabilmek için teknik altyapı, destek birimleri ve sosyal çevre, organizasyonel dinamikler gibi bazı bireysel unsurlar etkili olmaktadır (Karabiber, 2021). Bu durum özellikle dijital oyunlara alışkın olmayanlar için aleyhte bir durum oluşturmaktadır. Y ve Z kuşağı çalışanlar dijital oyunlara diğer nesillere göre daha hakim oldukları ve oynayarak deneyim kazandıkları için belirli bir alt yapı ve aşinalık gerektiren oyunların oynanması tecrübesi olmayan nesiller için dezavantaj yaratmaktadır.

Bu nedenle iş yerinde uygulanan oyunlaştırma uygulamasının kullanışa elverişli olması, destekleyici teknik altyapıya sahip olması ve performans düzeyini artırıcı içerikler ortaya koyması ile beklenen başarıya varması beklenmektedir (Karabiber, 2021).

3. YÖNTEM

3.1. Araştırmanın Amacı, Önemi ve Kapsamı

3.1.1. Araştırmanın önemi ve amacı

Çalışanların sahip oldukları kapasitelerini tam olarak işlerine yönlendirmeleri için motive etmek iş hayatının en önemli araştırma konularından birisidir. Bu amaçla literatür çok çeşitli araçlar ve yöntemler önermiştir. Günümüzde, insan bilgisayar etkileşiminin artmasıyla birlikte oyunlaştırma uygulamaları önemli hale gelmiştir. Bu çalışmanın amacı, oyunlaştırma uygulamalarının yöneticilerin bakış açısından nasıl algılandıklarının incelenmesidir. Çalışmanın oyunlaştırma uygulamalarının iş hayatında yaygın olarak kullanımının nasıl algılandığı konusunda mevcut literatüre ve uygulamacılara yol göstermesi beklenmektedir.

3.1.2. Araştırmanın kapsamı

Çalışmanın kapsamı Türkiye’de faaliyette bulunan ilk basamak, orta basamak ve üst basamak yöneticilerdir. Çalışmanın veri toplama süreci Alanya’da gerçekleştirilmiştir.

3.2. Araştırmanın Yöntemi

3.2.1. Araştırmanın örnekleme

Araştırmanın ana kümesini şirket yöneticileri oluşturmaktadır. Anakütlenin büyüklüğü belirsizdir. Araştırmaya 20/03/2023 – 20/05/2023 tarihleri arasında toplam 237 katılımcı katılmıştır. Araştırma örnekleme kolayda örneklemedir.

3.2.2. Veri toplama yöntemi

Katılımcıların mahremiyetinin korunması, gönüllülük esasına dayalı olması ve uygulama kolaylığı nedeniyle veriler online anket yöntemi ile toplanmıştır.

Anket formu 2 bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde araştırmaya katılan katılımcıların demografik özelliklerini belirlemeye yönelik 7 tane çoktan seçmeli soru bulunmaktadır. İkinci bölümde katılımcıların Algılanan Fayda (15 soru), Algılanan Kullanım Kolaylığı (3 soru), Tutum (8 soru), Niyet (9 soru) ve Davranış (2 soru) olmak üzere toplam 45 sorudan oluşmaktadır. 5’li likert tipi ölçek şeklinde düzenlenen

soruların yanıtları 1 - Kesinlikle Katılıyorum ve 5 - Kesinlikle Katılmıyorum olacak şekilde hazırlanmıştır.

3.2.3. Araştırmanın hipotezleri

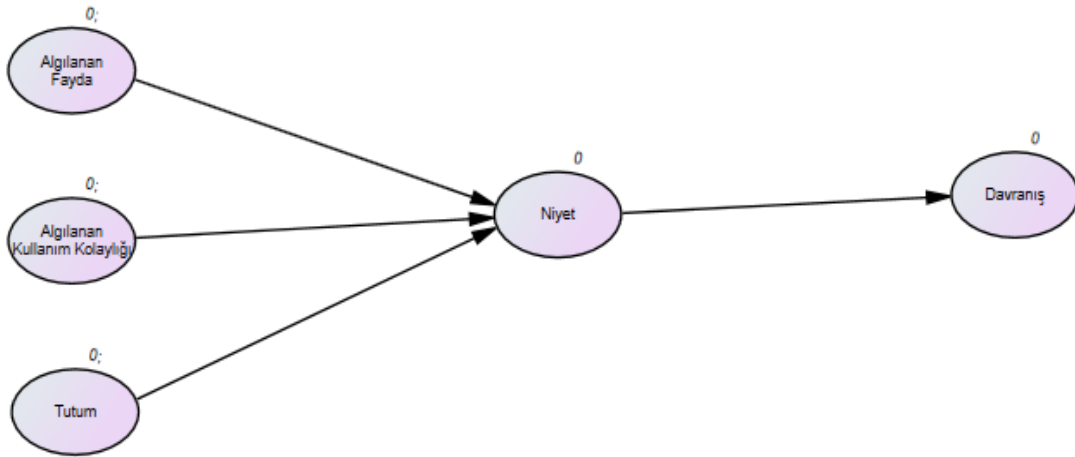
Araştırma modeline göre yöneticilerin oyunlaştırma uygulamalarından Algıladıkları Fayda ve Algıladıkları Kullanım Kolaylığı yöneticilerin oyunlaştırma yönelik Tutumlarını yöneticilerin oyunlaştırma uygulaması satın alma Niyetlerini etkilemektedir ve oyunlaştırma uygulaması satın alma Niyeti satın alma Davranışını etkiler. Kavramsal modelde gösterilen her bir tek yönlü ok bir hipoteze karşılık gelmektedir (Şekil 5).

H1: Algılanan Fayda ile Niyet arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

H2: Algılanan Kullanım Kolaylığı ile Niyet arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

H3: Tutum ile Niyet arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

H4: Niyet ile Davranış arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.



Şekil 5. Kavramsal Model

4. BULGULAR

4.1. Verilerin Analizi

4.1.1. Katılımcıların demografik özellikleri

Araştırma kapsamında bu bölümde katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin bilgiler yer verilmiştir.

Tablo 4.1. Katılımcıların Cinsiyet Dağılımları

Cinsiyet	Frekans (N)	Yüzde Değeri (%)	Geçerli Yüzde (%)	Kümülatif Yüzde (%)
Kadın	160	67,5	67,5	67,5
Erkek	77	32,5	32,5	100
Toplam	237	100	100	

Ankete verilen yanıtlar neticesinde veriler incelendiğinde katılımcıların %65'i kadın, %32,5'i erkektir.

Tablo 4.2. Katılımcıların Yaş Dağılımları

Yaş Grubu	Frekans (N)	Yüzde Değeri (%)	Geçerli Yüzde (%)	Kümülatif Yüzde (%)
18-30 yaş aralığı	39	16,5	16,5	16,5
31-40 yaş aralığı	107	45,1	45,1	61,6
41 ve üstü yaş aralığı	91	38,4	38,4	100
Toplam	237	100	100	

Ankete verilen yanıtlar neticesinde veriler incelendiğinde katılımcıların %38,4'ünü 40 yaş üzeri, %45,1'ini 31-40 yaş aralığı, % 16,5'ini 18-30 yaş aralığı oluşturmaktadır.

Tablo 4.3. Katılımcıların Eğitim Durumları Dağılımları

Eğitim Düzeyi	Frekans (N)	Yüzde Değeri (%)	Geçerli Yüzde (%)	Kümülatif Yüzde (%)
Ortaöğretim (Lise)	6	2,5	2,5	2,5
Ön lisans	28	11,8	11,9	14,4
Lisans	155	65,4	65,7	80,1
Yüksek Lisans	47	19,8	19,9	100
Total	236	99,6	100	
Geçersiz Veri	1	,4		
Toplam	237	100		

Ankete verilen yanıtlar neticesinde veriler incelendiğinde katılımcıların %2,5'i lise düzeyinde, %11,9'u ön lisans düzeyinde, %65,7'si lisans düzeyinde, %19,9'u yüksek lisans düzeyinde eğitim dağılımı göstermekte olup, , %0,04'ü veri geçersiz sayılmaktadır.

Tablo 4.4. Katılımcıların Mesleki Tecrübesine Göre Dağılımları

Mesleki Tecrübe Düzeyi	Frekans (N)	Yüzde Değeri (%)	Geçerli Yüzde (%)	Kümülatif Yüzde (%)
1-5 yıl	41	17,3	17,3	17,3
6-10 yıl	44	18,6	18,6	35,9
11-20 yıl	90	38,0	38,0	73,8
21 yıl ve üzeri	62	26,2	26,2	100
Toplam	237	100	100	

Ankete verilen yanıtlar neticesinde veriler incelendiğinde katılımcıların %17,3'ü 1-5 yıl, %18,6'ı 6-10 yıl, %38'i 11-20 yıl, %26,2'si 20 yıl üzeri mesleki tecrübeye sahiptir.

Tablo 4.5. Katılımcıların Unvan Dağılımı

Unvan	Frekans (N)	Yüzde Değeri (%)	Geçerli Yüzde (%)	Kümülatif Yüzde (%)
İlk Basamak Yönetici	42	17,7	17,7	17,7
Orta Düzey Yönetici	132	55,7	55,7	73,4
Üst Düzey Yönetici	63	26,6	26,6	100
Toplam	237	100	100	

Ankete verilen yanıtlar neticesinde veriler incelendiğinde katılımcıların %17,7'si ilk basamak yönetici, %55,7'si orta düzey yönetici, %26,6'sı üst düzey yönetici olarak dağılım göstermektedir.

Tablo 4.6. Katılımcıların Ortalama Çalışan Sayısı Dağılımı

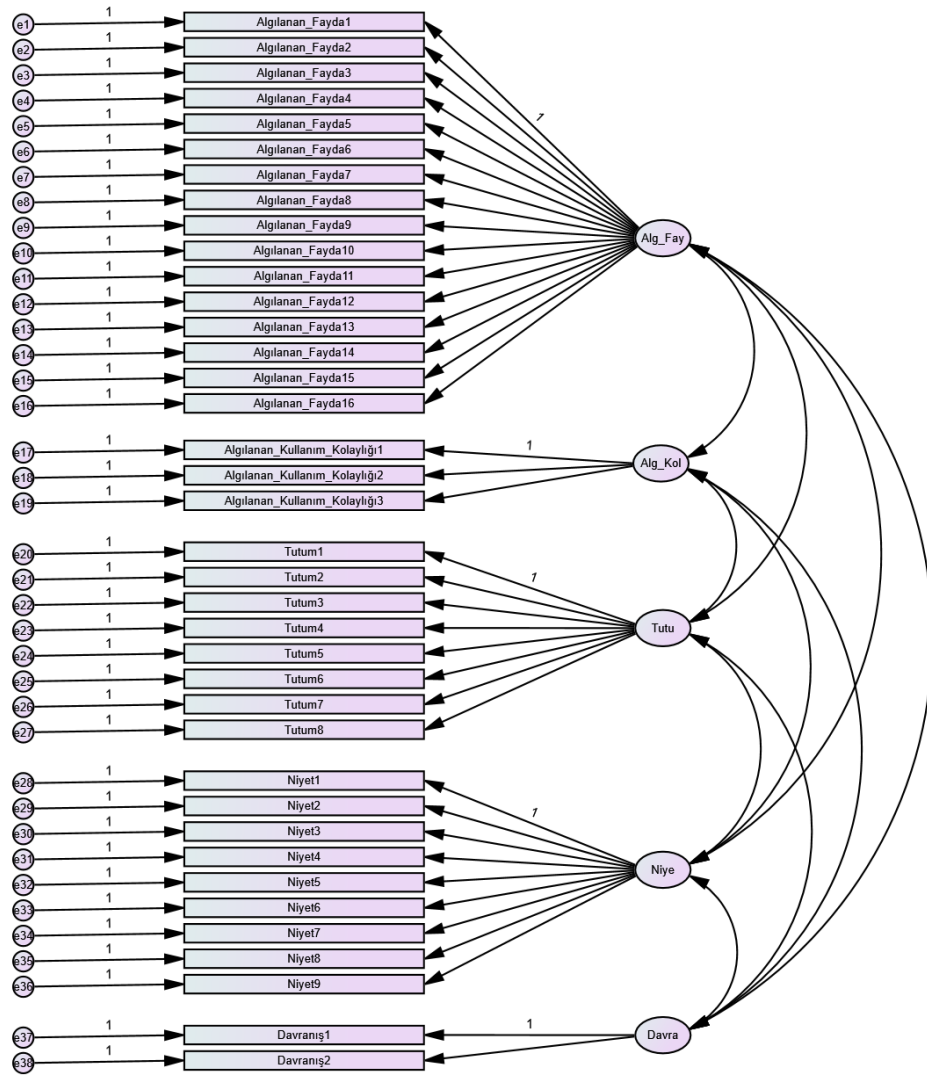
Çalışan Sayısı	Frekans (N)	Yüzde Değeri (%)	Geçerli Yüzde (%)	Kümülatif Yüzde (%)
50-200 Çalışan	107	45,1	45,1	45,1
201-600 Çalışan	82	34,6	34,6	79,7
601-1000 Çalışan	22	9,3	9,3	89,0
1001 ve Üzeri Çalışan	26	11	11	100
Toplam	237	100	100	

Ankete verilen yanıtlar neticesinde veriler incelendiğinde katılımcıların %45,1'i 50-200 çalışan arası, %34,6'sı 201-600 çalışan arası, %9,3'ü 601-1000 çalışan arası ve %11'i 1001 ve üzeri çalışan arası dağılım göstermektedir.

4.2. Ölçeğin Geçerlilik ve Güvenilirliği

4.2.1. Doğrulayıcı faktör analizi

Veri toplamak için kullanılan ölçeğin geçerlilik ve güvenilirlik analizini test etmek için doğrulayıcı faktör analizi (DFA) gerçekleştirilmiştir. DFA için kullanılan model Şekil 6'da verilmektedir.



Şekil 6. Doğrulayıcı Faktör Analizi Modeli

DFA sonuçlarına göre yapı güvenilirliği katsayısı (Construct Reliability-CR) tüm boyutlar için eşik değeri 0,70'ın üzerindedir. Hesaplanan en düşük CR değeri 0,805 en yüksek 0,960'tır. CR değeri güvenilirliğin ölçütüdür, hesaplanan CR değerleri ölçeğin güvenilir olduğuna işaret etmektedir (Tablo 7).

Tablo 4.7. Güvenilirlik Analizleri

	CR	AVE	MSV	MaxR (H)	Algılanan Fayda	Tutum	Niyet	Davranış	Algılanan Kolaylık
Algılanan Fayda	0,960	0,605	0,513	0,967	0,778				
Tutum	0,924	0,609	0,378	0,938	-0,435***	0,781			
Niyet	0,928	0,648	0,513	0,958	0,716***	- 0,615* **	0,805		
Davranış	0,894	0,809	0,165	0,905	0,268***	- 0,169*	0,387 ***	0,900	
Algılanan Kolaylık	0,805	0,582	0,496	0,827	0,704***	- 0,315* **	0,563 ***	0,406***	0,763

Ölçeğin geçerliliği için açıklanan ortalama varyans (Average Variance Extracted-AVE) değerleri eşik değer 0,50'nin üstünde olmalıdır. AVE değerleri 0,582 ile 0,809 arasında değişmektedir. Ancak AVE değerlerinin geçerlilik testlerinde hatalı sonuçlar verebileceği için HTMT analizi kullanılması tavsiye edilmektedir (Tablo 8).

Tablo 4.8. HTMT Analizi

	Algılanan Fayda	Tutum	Niyet	Davranış	Algılanan Kullanım Kolaylığı
Algılanan Fayda					
Tutum	0,398				
Niyet	0,677	0,516			
Davranış	0,256	0,150	0,360		
Algılanan Kullanım Kolaylığı	0,607	0,261	0,472	0,356	

HTMT analizinde geçerlilik için eşik değeri 0.850'dir, ancak 0.900'ün altındaki değerler de kabul edilebilir. Hesaplanan en yüksek değerleri en düşük 0,150 ve en yüksek 0,677'dir. Tüm değerler tavsiye edilen 0,85'inn altındadır. HTMT analizi sonuçlarına göre ölçek geçerlilik kriterlerini sağlamaktadır.

Sonuç olarak hesaplanan CR değerleri ölçeğin güvenilirliğini ve AVE ve HTMT değerleri yakınsama ve ıraksama geçerliliklerinin sağlandığını göstermektedir.

4.2.2. Yol analizi

Yapısal eşitlik modellemesinde (YEM) ilk olarak uyum iyiliği değerlerine bakılır (Tablo 9). Yol analizi için hesaplanan uyum iyilik değerleri $\chi^2=1226,311$, serbestlik derecesi (df)= 617, $\chi^2/df=1,988$ olarak hesaplanmıştır. χ^2/df oranının 1 ile 3 arasında olması iyi bir uyuma işarettir. Diğer hesaplanan uyum iyiliği değerleri CFI= 0,919, SRMR=0,061 ve RMSEA=0,065 olarak hesaplanmıştır. Uyum iyiliği değerleri kabul edilebilir sınırlar içerisinde olduğundan dolayı araştırmada kullanılan modelin kabul edilebilir bir uyum iyiliği gösterdiği kabul edilmiştir.

Tablo 4.9. Model uyum değerleri (Goodness of fit-GOF)

Kriter	Hesaplanan Değer	Eşik Değeri	Yorum
CMIN	1226,311	--	--
DF	617,000	--	--
CMIN/DF	1,988	1 ile 3 arası	Mükemmel
CFI	0,919	>0.95	Kabul Edilebilir
SRMR	0,061	<0.08	Mükemmel
RMSEA	0,065	<0.06	Kabul Edilebilir

Tablo 4.10. Uyum iyiliği değerleri için eşik değerleri

Kriter	Kötü	Kabul Edilebilir	Mükemmel
CMIN/DF	> 5	> 3	> 1
CFI	<0.90	<0.95	>0.95
SRMR	>0.10	>0.08	<0.08
RMSEA	>0.08	>0.06	<0.06

Hipotezleri test etmek için standardize edilmiş yol katsayıları hesaplanmıştır (Tablo 11). Yapısal eşitlik modellemesindeki her bir tek yönlü ok bir regresyon denkleminde karşılık gelmektedir ve her bir tek yönlü ok bir hipotezdir. Buna göre kabul edilen hipotezler

Algılanan Fayda ile Niyet arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır ($\beta=0,463$; $p<0,001$, H_1 Kabul).

Algılanan Kullanım Kolaylığı ile Niyet arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır ($\beta=0,130$; $p>0,05$, H_2 Red).

Tutum ile Niyet arasında istatikselsel olarak anlamlı bir ilişki vardır ($\beta=0,364$; $p<0,001$, H_3 Kabul).

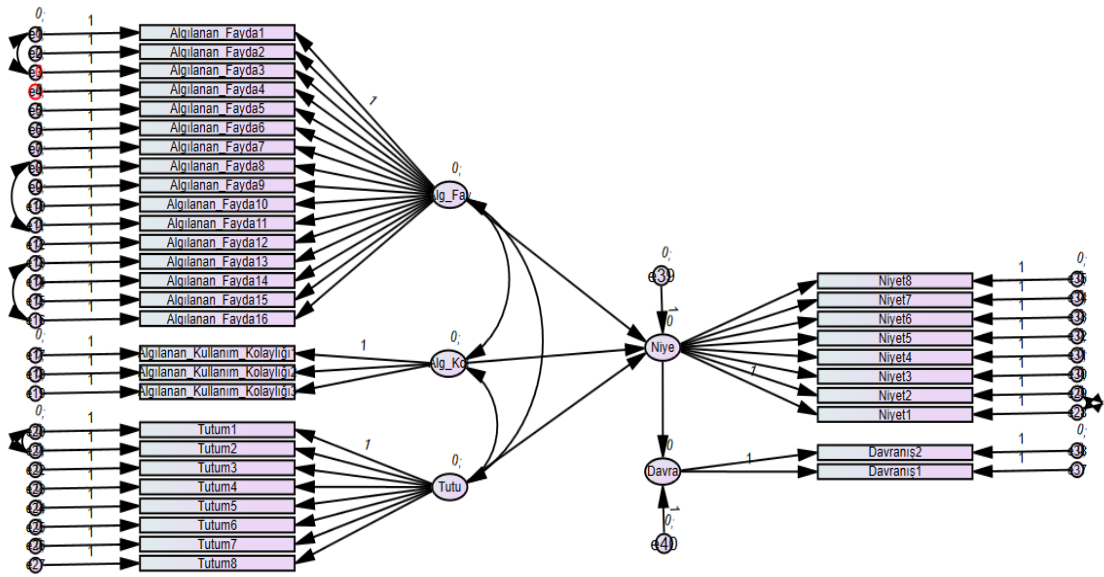
Niyet ile Davranış arasında istatikselsel olarak anlamlı bir ilişki vardır ($\beta=0,384$; $p<0,001$ H_4 Kabul).

Yol analizi sonuçlarına göre yöneticiler tarafından oyunlaştırma uygulamalarıyla ilgili Algılanan Fayda ve Tutum arttıkça yöneticilerin oyunlaştırma uygulamaları satın alma Niyetleri artar. Satın alma niyetleri arttıkça oyunlaştırma uygulaması satın alma Davranışları artar. Algılanan Kullanım Kolaylığının, oyunlaştırma uygulaması satın alma niyeti üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi yoktur.

Tablo 4.11. Standardize edilmiş regresyon katsayıları

Tahmin	Sonuç	Std Beta
Algılanan Fayda	Niyet	0,463 ***
Algılanan Kullanım Kolaylığı	Niyet	0,130
Tutum	Niyet	0,364 ***
Niyet	Davranış	0,384 ***

*** $p<0,001$; ** $<0,01$; * $<0,05$



Şekil 7. Ampirik olarak ölçülen model.

5. TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

Çalışmada oyunlaştırma uygulamaları konusunda insan kaynakları yöneticilerinin görüşleri, SPSS-AMOS programı ile analizi doğrultusunda “oyunlaştırmanın kullanımı”, “oyunlaştırmanın faydası”, “oyunlaştırmaya karşı tutum”, “zaman ve bütçe”, “gelecekte oyunlaştırma” gibi kriterler açısından değerlendirme imkanı bulunmaktadır. Yapılan analiz sonucu oyunlaştırma uygulamalarıyla ilgili algılanan fayda ve tutum arttıkça yöneticilerin oyunlaştırma uygulamaları satın alma niyetleri de artmaktadır. Satın alma niyetleri arttıkça, oyunlaştırma uygulamalarını satın alma davranışları paralel olarak artmaktadır. Algılanan kullanım kolaylığı ise, oyunlaştırma uygulamalarının satın alma niyeti üzerinde ise istatistiksel olarak anlamlı bir etki olmadığı sonuçlarına varılmaktadır.

Genel itibari ile motivasyon, performans ve kariyer yönetimi, seçme ve yerleştirme, yönetsel davranış, zaman ve bütçeleme konuları insan kaynakları yöneticilerinin ortak noktalarıdır. Her şirket yönetiminin bu uygulamalara gösterdiği tutum farklılık gösterebilmektedir. Çünkü bu tarz uygulamalar geleneksel yöntemlere göre farklılık gösterdiği, şirketlerin bütçelerine bağlı olmakla beraber, belirli bir süre gerektirmektedir.

Bu çalışmada insan kaynakları yöneticilerinin oyunlaştırma uygulamalarına yönelik tutumlarının değerlendirilmesi için bir ölçüm aracının oluşturulması amaçlanmaktadır. Bu amaç doğrultusunda 237 insan kaynakları yöneticisinden alınan verilerin geçerlilik ve güvenilirlik analizini test etmek için doğrulayıcı faktör analizi (DFA) gerçekleştirilmektedir. DFA sonuçlarına göre 38 madde ve 5 faktörden oluşan bir yapı elde edilmektedir. Ölçeğin tümüne ilişkin CR geçerlilik katsayılarının 70’den yüksek ve AVE ve HTMT değerlerinin yakınsama ve ıraksama geçerliliklerinin sağlandığını göstermektedir. Uyum iyiliği değerleri kabul edilebilir sınırlar içerisinde olduğundan dolayı araştırmada kullanılan modelin kabul edilebilir bir uyum iyiliği gösterdiği ve yine de her faktörün ayrı yapıları ölçmesi nedeniyle ayrışabilmektedir.

Yapılan analizler doğrultusunda bazı politikaların ve stratejilerin geliştirilmesi örgütlere oyunlaştırma uygulamaları konusunda fayda sağlamaktadır. Yöneticilere oyunlaştırmanın yararlarını ve bu olgunun iş süreçlerine nasıl dahil edilmesi gerektiği yönünde, çalışanlar içinse bu uygulamanın içinde olmanın fırsatlarını ve kullanım kolaylığını anlatan eğitim ve farkındalık çalışmalarının düzenlenmesinin faydalı olduğu düşünülmektedir. Uygulamanın kurum kültürüne uyum sağlaması ve kabul görmesini

kolaylaştıracak, aynı zamanda liderlerinde uygulamaya desteğini sağlayacak stratejiler geliştirilmesi gerekmektedir. Ayrıca oyunlaştırma uygulamalarının kullanımına performans değerlendirme kriterlerinin eklenmesi ve bu kriterler doğrultusunda ortaya konan ödüllere uygulamayı başarı ile kullanan birimleri ve çalışanları teşvik konusunda desteklemek gerekmektedir. Şirketlerde oyunlaştırma uygulamalarının kullanılabilir hale gelmesi kurum içindeki motivasyonu artırdığını ve oyunlaştırmanın motivasyon ve davranış değişikliği gösterdiğini açıklayan çalışmalar göze çarpmaktadır (Nah vd., 2014). Geliştirilen bu politikalar, farklı departmanların çalışanlarından oluşan takımlar kurmaya, oyunlaştırma sürecinin geliştirilmesine ve uygulanmasına şirket içi işbirliğinin sağlanmasına katkıda bulunmaktadır. Bu uygulamaların çalışanlar ve yöneticiler tarafından kabul görmesi, sorunsuz bir şekilde çalışması, oyunlaştırmanın aktif olarak kullanılması için izlenmesi gereken en önemli politikalardan birisi de teknolojik alt yapının geliştirilmesi ve uygulamanın mevcut iş süreçlerine yazılımlarla entegre edilerek kullanım kolaylığının sağlanmasıdır. Bu sebepten oyunlaştırmayı tüm şirkete entegre etmeden önce belirli departmanlarda uygulaması, olası hataların tespitine yardımcı olmakta ve çalışanlardan geri bildirimlerin sistematik olarak alınması oyunlaştırmanın şirkete uygunluğunu ölçmede avantaj sağlamaktadır. Önden uygulanacak bu politikalar ve stratejiler oyunlaştırmanın kullanıcılar tarafından benimsenmesine ve etkin kullanımını arttırarak örgütlerin performansına olumlu yönde katkıda bulunacaktır.

Oyunlaştırma uygulamasının kullanımı, yani oyun oynamak bazı yöneticiler ve çalışanlar tarafından bir çocukluk etkinliği gibi görülüp ciddiye alınmama durumlarını ortaya çıkartmaktadır. Oyun oynamanın yaşamın tümüne etki ettiğini ve oyunların en az diğer yöntemler kadar da etkin olduğunu vurgulamak için basit tasarım ara yüzler kullanılabilir, eğitimlerle farkındalıklar arttırılabilir, eğitim esnasında oyunlaştırmanın faydalarından yararlanarak eğitim daha eğlenceli bir hale getirilebilir, farklı çalışan grupları için kişiselleştirilmiş oyunlaştırma deneyimleri tasarlanabilir, yapay zeka gibi yeni teknolojilere entegre edilerek çalışanların davranışlarını ve etkileşimlerini önceden anlamaya yönelik çalışmalar yapılabilir. Yapılabilecek bu çalışmalar yöntem hakkındaki ön yargıların önüne geçebilmektedir.

Oyunlaştırma uygulamaları dünyada olduğu gibi artık ülkemizde de bazı sektörler tarafından kullanılmaya başlamıştır. Bu araştırma turizm sektörüne uygulanmakta olup, araştırma ölçeğinin geçerlilik ve güvenilirlik analizlerini detaylı bir şekilde sunarak literatürdeki boşluğu doldurması amaçlanmaktadır. Bu çalışma

çalışanlardan ziyade yöneticilerin uygulamaya karşı sergiledikleri tutum ve niyeti akabinde davranışlarına nasıl yansıdığına detaylı incelemesine katkıda bulunmaktadır.

Günümüzde örgütlerin çalışan memnuniyetini ve verimliliği arttırmak, tutundurmayı sağlamak için daha fazla oyunlaştırma stratejisine başvurduğu görülmektedir. Yapılan araştırmalar doğrultusunda literatürde oyunlaştırma uygulamalarının yöneticiler tarafından algılanan faydası, kullanım kolaylığı ve niyeti üzerine yapılan çalışmaların sınırlı olduğu kanısına varılmakta ve bu ilişkilerin nasıl şekil aldığı ve yöneticilerin karar alma süreçlerindeki etkilerinin yeterince incelenmediği gözlemlenmektedir. Bu çalışmada oyunlaştırma uygulamalarının satın alma niyeti üzerindeki etkisi incelenmekte olup, araştırmada algılanan fayda ve tutumun satın alma niyeti üzerinde anlamlı bir etkisi olduğunu gösterirken, algılanan kullanım kolaylığının ise etkisinin olmadığını ortaya çıkarmaktadır. Algılanan fayda bir hizmet veya ürünün tüketiciye sağladığı değer olarak açıklanmaktadır. Örneğin bir oyunlaştırma faaliyetinin kullanıcılarına sunduğu öğrenme fırsatları, eğlence, ödül gibi etkenler algılanan fayda olarak kabul edilebilmektedir. Bu gibi faydalar tüketicilerin oyunlaştırma uygulamalarına pozitif bir tutum sergilemesini ve satın alma niyetini arttırmaktadır. Bu neticeler doğrultusunda örgütler oyunlaştırma stratejilerini oluştururken kullanıcıların yaklaşımına ve algılanan faydaya önem vermektedir.

Algılanan kullanım kolaylığı ise bir ürün ya da hizmetin kullanımına ilişkin algı olarak açıklanmaktadır. Analiz neticelerine göre bu ölçütün satın alma niyeti üzerine anlamlı bir etkisi olmadığı görülmektedir. Bu yüzden örgütler oyunlaştırma sistemlerini kurgularken kullanıcı ara yüzü ile kullanım kolaylığının yetersiz olduğunu belirtmektedir. Araştırmada kullanılan yapısal eşitlik modellemesi (YEM) analizinin uyum iyiliği değerlerinin kabul edilebilir sınırlar içerisinde olması, oyunlaştırma uygulamalarının ölçeğinin kuramsal modellerinin kabul edilebilirliğini ortaya koymasıyla birlikte geçerliliğini ve modelleme tekniklerinin doğruluğunu literatüre kazandırmaktadır. Ayrıca çalışma oyunlaştırma uygulamalarının algılanan faydası, kullanım kolaylığı ve tutumun niyet üzerindeki ilişkilerini, niyetin davranışa dönüşmesinde oyunlaştırma uygulamalarının rolünü inceleyerek davranış değişikliği teorilerine katkıda bulunmaktadır.

Elde edilen bu sonuçlar oyunlaştırma uygulamalarının kurgulanmasını ve satış pazarlamasını yapan şirketler için önemli bilgilere işaret etmektedir. Kullanıcı deneyimini çoğaltmak ve algılanan faydayı tanımlamak, satın alma niyetini etkileyen en önemli strateji haline gelebilmektedir. Literatürdeki diğer teorik ve pratik modellerin

incelenmesi bu kapsamdaki çalışmaların ve yöntemlerin daha da geliştirilmesine katkıda bulunmaktadır. Bu şekilde şirketler kullanıcıların taleplerine daha güzel cevap vermekte ve rekabet avantajı elde etmektedir.

Bu çalışma, araştırmanın sınırlamalarının gerektirdiğinin ötesinde, gelecekteki ek araştırma yöntemlerine de ışık tutmaktadır. Öncelikle bu çalışmada önerilen çerçeve, sonuçların doğrulanması ve genelleştirilmesi için yapılacak başka çalışmalarda kullanılabilir. Çünkü çalışmadaki hipotezleri gözlemek için kesitsel verilerden yararlanılmaktadır. Bu sebepten ötürü oyunlaştırmaya karşı tutumun zaman içerisinde nasıl bir değişim gösterdiği araştırılabilir. Önerilen ilişkiyi çeşitlendirebilecek faktörler geliştirilebilir ve model genişletilebilir. Uzun vadede farklı etkileri incelenip, sürdürülebilirliğini sağlamak amacıyla hangi politikaların ve stratejilerin etkili olduğunu saptamak için araştırmalar gerçekleştirilebilir. Organizasyonel değişim süreçlerine nasıl etkilerle karşılaşıldığına dair çalışmalar yapılabilir.

Sonuç olarak çalışmada insan kaynakları yöneticilerinin oyunlaştırma uygulamalarına yönelik tutum ve davranışlarının incelenmesi için gerçekleştirilen analizler neticesinde elde edilen veriler ölçeğin yeterli seviyede güvenilirliğini ve geçerliliğini göstermektedir. Yapılan bu ölçek insan kaynakları yöneticilerinin oyunlaştırma uygulamalarına yönelik tutumlarının değerlendirilmesinde önemlilik arz etmekte olup, çalışmanın örneklem kapsamında sınırlı olduğunu da vurgulamaktadır. Çalışmanın örnekleme yalnızca insan kaynakları yöneticilerinden oluşmaktadır. Bundan sonraki çalışmalarda farklı departmanların yöneticileri de örnekleme seçilebilmektedir. Bu durum geliştirilen ölçeğin dış geçerliliği konusunda iddialarda bulunulabileceği anlamına gelmektedir. Çünkü gösterilen tutumlar kişiden kişiye değişiklik yaratabileceği gibi demografik özellikler açısından da değişiklik gösterebilmektedir.

6. KAYNAKÇA

- Andrade, F. R., Mizoguchi, R., & Isotani, S. (2016, June). The bright and dark sides of gamification. In *International conference on intelligent tutoring systems* (pp. 176-186). Springer, Cham.
- Alkaç, Ş., & Yıldız, M. L. (2021). İşletmelerde Bir Eğitim Aracı Olarak Oyunlaştırma Üzerine Nitel Bir Araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 23(1), 481-520.
- Baldwin, T. T., Kevin Ford, J., & Blume, B. D. (2017). The state of transfer of training research: Moving toward more consumer-centric inquiry. *Human Resource Development Quarterly*, 28(1), 17-28.
- Baker, R. K., & White, K. M. (2010). Predicting adolescents' use of social networking sites from an extended theory of planned behaviour perspective. *Computers in Human Behavior*, 26(6), 1591-1597. doi:10.1016/j.chb.2010.06.006
- Behl, A., Jayawardena, N., Ishizaka, A., Gupta, M., & Shankar, A. (2022). Gamification and gigification: A multidimensional theoretical approach. *Journal of Business Research*, 139, 1378-1393. doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.09.023
- Benligiray, S. (2009). Türkiye'de insan kaynakları yönetimi alanında yapılan lisansüstü tezler ve bu tezlerde incelenen temaların analizi: 1983-2008 dönemi.
- Bernik, A., Radošević, D., & Bubaš, G. (2017). Introducing gamification into e-learning university courses. In *2017 40th International Convention on Information and Communication Technology, Electronics and Microelectronics (MIPRO)* (pp. 711-716).
- Bouras, C., Vaggelis I., Vaggelis K., Misedakis I., Dziabenko O., Koubek A., Pivec M., & Sfiri, A. (2004). Game based learning using web technologies. *The Int. J. Intell. Games and Simulation*. 3(2), 70-87.
- Buckley, P., & Doyle, E. (2016). Gamification and student motivation. *The Interactive Learning Environments*. 24(6), 1162-1175.
- Buil, I., Catalan, S. & Martinez, E. (2020). *Understanding applicants' reactions to gamified recruitment*. *Journal of Business Research*.110. 41-50.
- Bylieva, D., S., Lobatyuk, V. V., & Nam, T. A. (2019, November). Serious Games as innovative tools in HR policy. In *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science* (Vol. 337, No. 1, p. 012048). IOP Publishing.
- Callan, Rachel. C., Bauer, Kristina. N. & Landers, Richard. N., 'How To Avoid The Dark Side of Gamification: Ten Business Scenarios and Their Unintended Consequences', in *Gamification in Education and Business*, Springer International Publishing, New York, 2015.
- Chow, S., & Chapman, D. (2013). Gamifying the employee recruitment process. *Proceedings of the First International Conference on Gameful Design, Research, and Applications- Gamification '13*. doi:10.1145/2583008.2583022
- Chaurasiya, S. & Kumar, U. (2024). Oyunlaştırmanın Çalışan Eğitim ve Gelişim Sonuçlarına Etkisi. *Ajasra ISSN 2278-3741*, 13 (5), 84-99.
- Dale, S. (2014). Gamification: Making work fun, or making fun of work?. *Business information review*, 31(2), 82-90.

- Demir, M. Ö., & Gök Demir, Z. (2020). Oyunlaştırma Özelliklerinin Marka Sadakati Üzerine Etkisi. *Journal of Yasar University*, 15(58).
- De-Marcos, L., Garcia-Lopez, E., & Garcia-Cabot, A. (2016). On the effectiveness of game-like and social approaches in learning: Comparing educational gaming, gamification & social networking. *Computers & Education*, 95, 99-113.
- Depura, K., & Garg, M. (2012). Application of online gamification to new hire onboarding. In *2012 third international conference on services in emerging markets* (pp. 153-156). IEEE.
- Deterding, S., Dixon, D., Khaled, R., & Nacke, L. (2011). From game design elements to gamefulness: defining "gamification". In *Proceedings of the 15th international academic MindTrek conference: Envisioning future media environments* (pp. 9-15).
- DuVernet, A.M. & Popp, E. (2014). Gamification of Workplace Practices. *The Industrial Organizational Psychologist*. July 2014, Vol.52, Issue 1, 39-44.
- Escribano, F., & Cp, A. (2010). Gamification Model Canvas Evolution for Design Improvement: Player Profiling and Decision Support Models. *Fundación Iberoamericana Del Conocimiento*, 1-6.
- Fogg, B. (2009). A behavior model for persuasive design. *Proceedings of the 4th International Conference on Persuasive Technology - Persuasive '09*. doi:10.1145/1541948.1541999
- Gerdenitsch, C., Sellitsch, D., Besser, M., Burger, S., Stegmann, C., Tscheligi, M., & Kriglstein, S. (2020). Work gamification: Effects on enjoyment, productivity and the role of leadership. *Electronic Commerce Research and Applications*, 43, 100994.
- Gökkaya, Z. (2014). Yetişkin Eğitiminde Yeni Bir Yaklaşım: Oyunlaştırma. *Hayef Journal of Education*, 11(1), 71-84.
- Gupta, A., & Gomathi S. (2017). A Review on Gamification and its Potential to Motivate and Engage Employees and Customers. *International Journal of Sociotechnology and Knowledge Development*, 9(1), 42–52. doi:10.4018/ijskd.2017010103
- Hamari, J., (2019). Gamification. In: Ritzer, G., Rojek, C., (Ed.), *The blackwell encyclopedia of sociology*. John Wiley & Sons, Ltd, Oxford, UK, pp. 1–3.
- Hamari, J., Koivisto, J., & Sarsa, H. (2014). Does gamification work? A literature review of empirical studies on gamification. In *2014 47th Hawaii international conference on systemsciences* (pp.3025-3034).IEEE.
- Hamari, J., & Koivisto, J. (2013). Social Motivations To Use Gamification: An Empirical Study Of Gamifying Exercise. In *ECIS* (Vol. 105, No. 5, pp. 18-19).
- Hatipoğlu, H. N., & Türker, M. V. (2022). Oyunlaştırma uygulamalarının, insan kaynakları yönetiminin teknik kapsamında kullanılmasının algılanan başarısı üzerine bir araştırma. *Öneri Dergisi*, 17(57), 174-209.
- Hatipoğlu, H. N., (2020). Oyunlaştırma uygulamalarının, insan kaynakları yönetiminin teknik kapsamında yer alan bulma, seçme ve işe yerleştirme, eğitim ve geliştirme, performans yönetimi ve kariyer yönetimi süreçlerinde kullanılmasının algılanan başarısı üzerine bir araştırma (Yüksek Lisans Tezi). YÖK tez merkezinden edinilmiştir (633129).

- İrkey, T. (2019). İşletmelerde Oyunlaştırma Uygulamaları. *Anadolu Kültürel Araştırmalar Dergisi (ANKAD)*, 3(3), 359–370. <https://ankad.org/index.php/ankad/article/view/69/120>
- Karabiber, H. (2021). İşyerinde oyunlaştırma uygulamalarında çalışan kabulüne etki eden faktörler: çağrı hizmetleri çalışanları üzerine bir araştırma (Master's thesis, Marmara Üniversitesi (Turkey)).
- Kaine, S., & Josserand, E. (2019). The organisation and experience of work in the gig economy. *Journal of Industrial Relations*, 61(4), 479-501. [doi:10.1177/0022185619865480](https://doi.org/10.1177/0022185619865480)
- Khan, M., Shaikh, H. R., Memon, A. M., & Kazi, A. G. (2019). Willingness of Gamified Recruitment and Selection among Job Seekers of Sindh, Pakistan. *Journal of Management Info*, 6(4), 15-22.
- Kocadere, S. A., & Samur, Y. (2016). Oyundan Oyunlaştırmaya. İşman, A., Odabaşı, H. F., & Akkoyunlu, B. (Ed.), Eğitim Teknolojileri Okumaları (s. 397-415). *Ankara: TOJET – The Turkish Online Journal of Educational Technology*.
- Korn, O., Brenner, F., Börsig, J., Lalli, F., Mattmüller, M., & Müller, A. (2017, July). Defining Recrutainment: A model and a survey on the gamification of recruiting and human resources. *In International Conference on Applied Human Factors and Ergonomics (pp. 37-49)*. Springer, Cham.
- Landers, RN ve Callan, RC (2012). Sanal dünyalarda eğitim değerlendirmesi: Bir modelin geliştirilmesi. *Sanal Dünyalar Araştırma Dergisi*, 5 (3). doi.org/10.4101/jvwr.v5i3.6335
- Larson, K. (2020). Serious games and gamification in the corporate training environment: A literature review. *TechTrends*, 64(2), 319-328.
- Laurano, M. (2013). Onboarding 2013. A New Look at New Hires. Aberdeen Group.
- Lazzaro, N. (2004). Why We Play Games: Four Keys to More Emotion in Player Experiences. 1-46. XEODesign Inc. Why We Play Games: Four Keys to More Emotion in Player Experiences (ubm-twvideo01.s3.amazonaws.com) (Erişim Tarihi: 12.05.2024).
- Lazzaro, N. (2004). Why We Play Games: Four Keys to More Emotion Without Story. 1-8. XEODesign Inc.
- Lee, J. J. & Hammer. J. (2011). Gamification in education: What, how, why bother?. *The Academic Exchange Quarterly*. 15(2), 146-151.
- Li,W., Grossman, T. & Fitzmaurice, G. (2012). GamiCAD: İlk kez AutoCAD kullanıcıları için oyunlaştırılmış bir eğitim sistemi. Kullanıcı Arayüzü Yazılımı ve Teknolojisi 25. Yıllık ACM Sempozyumu Bildirileri Kitabı'nda (s. 103–112).
- Liu, M., Huang, Y., & Zhang, D. (2018). Gamification's impact on manufacturing: Enhancing job motivation, satisfaction and operational performance with smartphone-based gamified job design. *Human Factors and Ergonomics In Manufacturing*, 28(1), 38–51. <https://doi.org/10.1002/hfm.20723>
- Lowman, G.H. (2016). Moving Beyond Identification: Using Gamification To Attract and Retain Talent. *Industrial and Organizational Psychology*, Vol.9, Issue 3, 677-682.

- Marriott on the Move (2011). "Get A Taste For What It Takes At My Marriott Hotel." <https://www.blogs.marriott.com/marriott-on-the-move/2011/06/get-a-taste-for-what-it-takes-at-my-marriott-hotel.html> Erişim Tarihi: 09.04.2022
- McDaniel, L. (2011). A comparison of the impact of acceptance and support on the motivation to use information systems. *The Business Renaissance Quarterly*, 6(3), 50–76.
- Mollick, E. R., & Rothbard, N. (2014). Mandatory fun: Consent, gamification and the impact of games at work. *The Wharton School research paper series*.
- Mora, A., Riera, D., Gonzalez, C., & Arnedo-Moreno, J. (2015). A Literature Review of Gamification Design Frameworks. *2015 7th International Conference on Games and Virtual Worlds for Serious Applications (VS-Games)*. doi:10.1109/vs-games.2015.7295760
- Muntean, C. I. (2011). Raising engagement in e-learning through gamification. In Proc. 6th international conference on virtual learning ICVL (1), (pp. 323-329)
- Mutlu, S., & Tefil, S. (2021). İşe Alımda Oyunlaştırma: Dünyada ve Türkiye’de mevcut kullanımı ile gelecek potansiyeli. *Parion Academic*, 92.
- Nah, FF-H., Zeng, Q., Telaprolu, VR, Ayyappa, AP & Eschenbrenner, B. (2014). Eğitimin Oyunlaştırılması: Bir Literatür İncelemesi. *İşletmede HCI*, 401–409. doi:10.1007/978-3-319-07293-7_39
- Narayanan, D., Gertner-Samet, A., Cohen, M. M., & Pollı, F. (2016). Gamification of the hiring process. *Workforce Solutions Review*, 7(5), 32-34.
- Negruşa, A., Toader, V., Sofică, A., Tutunea, M., & Rus, R. (2015). Exploring Gamification Techniques and Applications for Sustainable Tourism. *Sustainability*, 7(8), 11160–11189. doi:10.3390/su70811160
- Oprescu, F., Jones, C., & Katsikitis, M. (2014). I PLAY AT WORK-ten principles for transforming work processes through gamification. *Frontiers in Psychology*, 5(JAN). doi.org/10.3389/fpsyg.2014.00014
- Özkan, Ç., (2018). Kurum içi iletişim stratejileri bağlamında oyunlaştırma kullanımı: Bankacılık sektörü üzerine bir araştırma (Yüksek Lisans Tezi). YÖK tez merkezinden edinilmiştir (517639).
- Özkan, Z. & Samur Y. (2017). Oyunlaştırma yönteminin öğrencilerin motivasyonları üzerine etkisi. *Ege Eğitim Dergisi*. 18(2), 857-886.
- Pandey, A. (2017). A brief history of gamification. *XRDS: Crossroads, The ACM Magazine for Students*, 24(1), 13-13. doi:10.1145/3123774
- Platonova, V., & Bērziša, S. (2017). Gamification in software development projects. *Information technology and management science*, 20(1), 58-63.
- Petroski, A. (2016). *Alternate Reality Games: Gamification for Performance*. ABD: Harrisburg University of Science and Technology Press.
- Pierce, K. R. (2019). Gamification for learning and workforce motivation. *The Wiley Handbook of Global Workplace Learning*, 539-556.
- Ruiz, M., Orta, E. & Gutiérrez, J. (2024). Yazılım Mühendislerinin İşe Alım Sürecini İyileştirmeye Yönelik Bir Oyunlaştırma Yöntemi. *BT Uzmanı*, 26 (2), 67-75.

- Silic, M., Marzi, G., Caputo, A., & Bal, P. M. (2020). The effects of a gamified human resource management system on job satisfaction and engagement. *Human Resource Management Journal*. doi:10.1111/1748-8583.12272.
- Salcu, A. V. & Acatrinei, C. (2013). Gamification Applied In Affiliate Marketing. *Case Study Of 2parale, Management & Marketing, Vol. 8, No.4, 2013, s.773*.
- Sarı, A., & Altun, T. (2016). Oyunlaştırma Yöntemi ile İslenen Bilgisayar Derslerinin Etkililiğine Yönelik Öğrenci Görüşlerinin İncelenmesi. *Turkish Journal of Computer and Mathematics Education, 7(3), 553*
- Şenocak, D., & Bozkurt, A. (2020). Oyunlaştırma, oyuncu türleri ve oyunlaştırma tasarım çerçeveleri. *Açıköğretim Uygulamaları ve Araştırmaları Dergisi, 6(1), 78-96*.
- Shree, S., & Singh, A. S. (2019). Exploring Gamification for Recruitment through Actor Network Theory. *South Asian Journal of Human Resources Management, 232209371986391*. doi:10.1177/2322093719863912
- Singh, Y. (2019). Employee engagement as a contemporary issue in HRM. *In Management Techniques for Employee Engagement in Contemporary Organizations (pp. 20-45)*. IGI Global.
- Sykes, T. A., Venkatesh, V., & Gosain, S. (2009). Model of acceptance with peer support: A social network perspective to understand employees' system use. *MIS Quarterly: Management Information Systems, 33(2), 371-393*. doi.org/10.2307/20650296
- Skinner, H., Sarpong, D., & White, G. R. (2018). Meeting the needs of the Millennials and Generation Z: gamification in tourism through geocaching. *Journal of tourism futures*.
- Soat, J.(2018). <https://www.benefitnews.com/news/gamification-technology-scores-employee-engagement-win> (Erişim Tarihi:26.05.2024).
- Suh, A., Cheung C. M., Ahuja M. & Wagner C. (2017). Gamification in the workplace: The central role of the aesthetic experience. *The Journal of Management Information Systems. 34(1), 268-305*.
- Tansley, C., Hafermalz, E. and Dery, K. (2016), "Talent development gamification in talent selection assessment centres", *European Journal of Training and Development, Vol. 40 No. 7, pp. 490-512*. <https://doi.org/10.1108/EJTD-03-2016-0017>
- Talentlyft, How to Use Gamification in Recruitment, 2018, <https://www.talentlyft.com/en/blog/article/225/how-to-use-gamification-in-recruitment> (Erişim Tarihi: 22.05.2024).
- Tengilimoğlu, D., Işık O., ve Akbolat M. (2012) Sağlık İşletmeleri Yönetimi, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Thianthai, T., & Zhou, B. (2013). Bridging the Gap between Consumer and Enterprise Applications through Gamification. İçinde LNCS (C. 8013, ss. 602-607). Springer, Berlin, Heidelberg. doi.org/10.1007/978-3-642-39241-2_66
- Türk Dil Kurumu, (2022) <https://sozluk.gov.tr/> (Erişim Tarihi: 27.05.2024).
- Tondello, G. F. (2016). An introduction to gamification in human-computer interaction. XRDS: Crossroads, *The ACM Magazine for Students, 23(1), 15-17*. doi:10.1145/2983457

- Vardarlier, P., & İnan, K. (2017). Satış personelinin performansını geliştirmeye yönelik oyunlaştırma model önerisi. *İş'te Davranış Dergisi*, 2(1), 8-19.
- Vardarlier, P., & Kopuz, B. (2022). Oyunlaştırmanın Davranış Psikolojisi ve İnsan Kaynakları Uygulamaları Çerçevesinde İncelenmesi. *İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(2), 423-442.
- Venkatesh, V., Thong, J. Y. L., & Xu, X. (2012). Consumer acceptance and use of information technology: Extending the unified theory of acceptance and use of technology. *MIS Quarterly: Management Information Systems*, 36(1), 157–178. doi.org/10.2307/41410412
- Zengin, A. Y., & Boduroğlu, E. (2017). Oyunlaştırma Uygulamalarına İlişkin Tutum Ve Ağızdan Ağıza Eğilimleri: Cinsiyet Ve Gelir Düzeyine Göre Bir İnceleme. *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi*, 52(4), 64-86.
- Walz, S. P., & Deterding, S. (Eds.). (2015). *The gameful world: Approaches, issues, applications*. Mit Press.
- Williams, D., Ducheneau, N., Xiong, L., Zhang, Y., Yee, N., & Nickell, E. (2006). From Tree House to BarracksThe Social Life of Guilds in World of Warcraft. *Games and Culture*, 1(4), 338-361. [doi:10.1177/1555412006292616](https://doi.org/10.1177/1555412006292616)
- Xu, F., Buhalis, D., & Weber, J. (2017). Serious games and the gamification of tourism. *Tourism management*, 60, 244-256.
- Xu, Y. (2012) Literature Review On Web Application Gamification and Analytics”, CDSL Technical Report 11–05, University of Hawaii, Mānoa Honolulu, HI.
- Zica, Mihaela, Andreea Cristina Ionica, ve Monica Leba. (2018). Gamification in the context of smart cities. *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering* 294(1),12-45.
- Yu-Kai Chou, *Actionable Gamification*, 2019, 3.Bölüm <https://www.oreilly.com/library/view/actionablegamification/9781839211706/Text/chap03.xhtml> (Erişim Tarihi: 11.05.2024).
- <https://www.tomlaine.com/blog/8-ways-to-gamify-your-recruitment-process> Erişim Tarihi: 22.05.2024).

7. EKLER

EK-1: Online (Çevrimiçi) Anket Formu

İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Oyunlaştırma Uygulamalarına Yönelik Tutum Ve Davranışlarının İncelenmesi: Antalya Bölgesi Turizm Sektörü Üzerine Bir Değerlendirme

Değerli katılımcı bu anket İşletme Mühendisliği Yüksek Lisans Programı Neslihan Özgür'ün bitime tezi amacıyla yapılmaktadır. bu çalışma Antalya Bölgesinde Turizm Sektöründe görev yapan İnsan kaynakları yöneticilerinin oyunlaştırma uygulamalarına yönelik tutum ve davranışlarını tespit etmek için yapılmıştır.

Bu çalışmaya katılmak tamamen gönüllülük esasına dayanmaktadır. Çalışmaya katılmama ya da katıldıktan sonra herhangi bir anda çalışmadan çıkma hakkınız mevcuttur. Bu formdan elde edilecek veriler tamamen araştırma amacı ile kullanılmaktadır. Anketi tamamlamak yaklaşık 4-5 dakikanızı almaktadır. Samimi cevaplar vermeniz yeterli olup, zamanınızı ayırdığınız ve katkı sağladığınız için teşekkür ederim.

Bu koşullarda söz konusu araştırmaya kendi isteğinizle, hiçbir baskı ve zorlama olmaksızın katılmayı kabul ediyor musunuz?

- Evet, araştırmaya katılmayı kabul ediyorum (Cevaplarınız kaydedilir.)
- Hayır, araştırmaya katılmayı kabul etmiyorum (Cevaplarınız kaydedilmez.)

A. Demografik Sorular

A.1. Cinsiyetiniz;

- Kadın
- Erkek
- Diğer

A.2. Yaşınız;

- 18-30 Yaş arası
- 31-40 Yaş arası
- 41 Yaş ve üzeri

A.3. Eğitim durumunuz;

- Ortaöğretim (Lise)
- Ön lisans

- Lisans (Üniversite)
- Yüksek Lisans ve üzeri
- Doktora

A.4. Tecrübeniz;

- 1-5 Yıl
- 6-10 Yıl
- 11-20 Yıl
- 21 Yıl ve üzeri

A.5. Unvanınız;

- İlk Basamak Yönetici
- Orta Düzey Yönetici
- Üst Düzey Yönetici

A.6. Ortalama Çalışan Sayınız;

- 50-200 Kişi arası
- 201-600 Kişi arası
- 601-1000 Kişi arası
- 1001 Kişi ve üzeri

A.7. Tesis Türünüz;

- 3 Yıldızlı
- 4 Yıldızlı
- 5 Yıldızlı
- 6 ve üzeri yıldızlı
- Diğer

B. Algılanan Fayda

Bu bölümdeki sorulara kuram hakkındaki düşünceleriniz doğrultusunda cevap veriniz.

B.1. Oyunlaştırma uygulamalarının kullanımını işimde faydalı olacak.

- Kesinlikle Katılıyorum
- Katılıyorum
- Kararsızım
- Katılmıyorum
- Kesinlikle Katılmıyorum

B.2. Oyunlaştırma uygulamaları işimi pratikleştiriyor.

- Kesinlikle Katılıyorum
- Katılıyorum
- Kararsızım
- Katılmıyorum
- Kesinlikle Katılmıyorum

B.3. Oyunlaştırma uygulamalarının kullanımı bilgi edinmedeki performansımı arttıracak.

- Kesinlikle Katılıyorum
- Katılıyorum
- Kararsızım
- Katılmıyorum
- Kesinlikle Katılmıyorum

B.4. Oyunlaştırma uygulamalarının kullanımı işteki verimliliğimi arttıracak.

- Kesinlikle Katılıyorum
- Katılıyorum
- Kararsızım
- Katılmıyorum
- Kesinlikle Katılmıyorum

B.5. Oyunlaştırma uygulamalarının kullanımı kontrol imkanı sağlıyor.

- Kesinlikle Katılıyorum
- Katılıyorum
- Kararsızım
- Katılmıyorum
- Kesinlikle Katılmıyorum

B.6. Oyunlaştırma uygulamalarının kullanımı performansımda iyileşme sağlayacak.

- Kesinlikle Katılıyorum
- Katılıyorum
- Kararsızım
- Katılmıyorum
- Kesinlikle Katılmıyorum

B.7. Oyunlaştırma uygulamalarını kullanarak işlerimi daha kolay yapabilirim.

- Kesinlikle Katılıyorum
- Katılıyorum
- Kararsızım
- Katılmıyorum
- Kesinlikle Katılmıyorum

B.8. Oyunlaştırma uygulamalarını kullanarak tam zamanında bilgiye ulaşabilirim.

- Kesinlikle Katılıyorum
- Katılıyorum
- Kararsızım
- Katılmıyorum
- Kesinlikle Katılmıyorum

B.9. Oyunlaştırma uygulamalarının kullanımı etkinliğimi arttıracak.

- Kesinlikle Katılıyorum
- Katılıyorum
- Kararsızım
- Katılmıyorum
- Kesinlikle Katılmıyorum

B.10. Oyunlaştırma uygulamaları işe alım ve personel yerleştirmede kolaylık sağlayacak

- Kesinlikle Katılıyorum
- Katılıyorum
- Kararsızım
- Katılmıyorum
- Kesinlikle Katılmıyorum

B.11. Oyunlaştırma uygulamalarını kullanmak maliyetlerimi azaltacak

- Kesinlikle Katılıyorum
- Katılıyorum
- Kararsızım
- Katılmıyorum
- Kesinlikle Katılmıyorum

B.12. Oyunlaştırma uygulamalarını kullanmak personellerin işyeri ile bütünleşmesini sağlayacak.

- Kesinlikle Katılıyorum
- Katılıyorum
- Kararsızım
- Katılmıyorum
- Kesinlikle Katılmıyorum

B.13. Oyunlaştırma uygulamalarını kullanmak personellerin iş stresi ile başa çıkmasını kolaylaştıracak.

- Kesinlikle Katılıyorum
- Katılıyorum
- Kararsızım
- Katılmıyorum
- Kesinlikle Katılmıyorum

B.14. Oyunlaştırma uygulamalarını kullanmak becerikli karar verme ve problem çözme yetenekli personellerin ortaya çıkmasını sağlayacak.

- Kesinlikle Katılıyorum
- Katılıyorum
- Kararsızım
- Katılmıyorum
- Kesinlikle Katılmıyorum

B.15. Oyunlaştırma uygulamalarını kullanmak adaletli bir rekabet ortamı yaratmaya fayda sağlayacak.

- Kesinlikle Katılıyorum
- Katılıyorum
- Kararsızım
- Katılmıyorum
- Kesinlikle Katılmıyorum

B.16. Oyunlaştırma uygulamalarını kullanmak sağlıklı iletişimin kurulmasına ve ya artmasına yardımcı olur.

- Kesinlikle Katılıyorum

- Katılıyorum
- Kararsızım
- Katılmıyorum
- Kesinlikle Katılmıyorum

C. Algılanan Kullanım Kolaylığı

Bu bölümdeki sorulara kendinizi en yakın hissettiğiniz seçeneği işaretleyerek devam ediniz.

C.1. Oyunlaştırma uygulamalarına ulaşmanın kolay olduğunu düşünüyorum.

- Kesinlikle Katılıyorum
- Katılıyorum
- Kararsızım
- Katılmıyorum
- Kesinlikle Katılmıyorum

C.2. Oyunlaştırma uygulamalarının kullanımı açık ve anlaşılırdır.

- Kesinlikle Katılıyorum
- Katılıyorum
- Kararsızım
- Katılmıyorum
- Kesinlikle Katılmıyorum

C.3. Oyunlaştırma uygulamalarının kullanımı, benim için kolaydır.

- Kesinlikle Katılıyorum
- Katılıyorum
- Kararsızım
- Katılmıyorum
- Kesinlikle Katılmıyorum

D. Tutum

Bu bölümdeki sorulara kendinizi en yakın hissettiğiniz seçeneği işaretleyerek devam ediniz.

D.1. Oyunlaştırma uygulamalarını sıkıcı buluyorum.

- Kesinlikle Katılıyorum
- Katılıyorum

- Kararsızım
- Katılmıyorum
- Kesinlikle Katılmıyorum

D.2. Oyunlaştırma uygulamalarını kullanmak beni gerginleştiriyor.

- Kesinlikle Katılıyorum
- Katılıyorum
- Kararsızım
- Katılmıyorum
- Kesinlikle Katılmıyorum

D.3. Oyunlaştırma uygulamalarını kullanmanın maliyetleri çok yüksektir.

- Kesinlikle Katılıyorum
- Katılıyorum
- Kararsızım
- Katılmıyorum
- Kesinlikle Katılmıyorum

D.4. Oyunlaştırma uygulamaları geleneksel inançlarımıza zarar verir.

- Kesinlikle Katılıyorum
- Katılıyorum
- Kararsızım
- Katılmıyorum
- Kesinlikle Katılmıyorum

D.5. Oyunlaştırma uygulamalarının kullanımının bezdirici olduğunu düşünüyorum.

- Kesinlikle Katılıyorum
- Katılıyorum
- Kararsızım
- Katılmıyorum
- Kesinlikle Katılmıyorum

D.6. Oyunlaştırma uygulamalarının kullanımı çok kötü bir fikir.

- Kesinlikle Katılıyorum
- Katılıyorum
- Kararsızım

- Katılmıyorum
- Kesinlikle Katılmıyorum

D.7. Batılılaşma sevdası ile geliştirilen bir yöntem olduğunu düşünüyorum.

- Kesinlikle Katılıyorum
- Katılıyorum
- Kararsızım
- Katılmıyorum
- Kesinlikle Katılmıyorum

D.8. Bence mesleğimde Oyunlaştırma uygulamaları kullanımını gereksiz buluyorum.

- Kesinlikle Katılıyorum
- Katılıyorum
- Kararsızım
- Katılmıyorum
- Kesinlikle Katılmıyorum

E-Niyet

Bu bölümdeki sorulara kendinizi en yakın hissettiğiniz seçeneği işaretleyerek devam ediniz.

E.1. Mesleğim söz konusu olduğunda gelecekte de oyunlaştırma uygulamalarını kullanmaya niyetliyim.

- Kesinlikle Katılıyorum
- Katılıyorum
- Kararsızım
- Katılmıyorum
- Kesinlikle Katılmıyorum

E.2. Bundan sonra da mesleğimde Oyunlaştırma uygulamalarını kullanmaya gayret edeceğim.

- Kesinlikle Katılıyorum
- Katılıyorum
- Kararsızım
- Katılmıyorum
- Kesinlikle Katılmıyorum

E.3. Oyunlaştırma uygulamalarında meydana gelecek değişiklikleri mesleğime uygulamaya çalışacağım.

- Kesinlikle Katılıyorum
- Katılıyorum
- Kararsızım
- Katılmıyorum
- Kesinlikle Katılmıyorum

E.4. Oyunlaştırma uygulamalarını gelecekte de kullanacağım.

- Kesinlikle Katılıyorum
- Katılıyorum
- Kararsızım
- Katılmıyorum
- Kesinlikle Katılmıyorum

E.5. Oyunlaştırma uygulamalarını yakın bir gelecekte düzenli olarak kullanmayı düşünüyorum.

- Kesinlikle Katılıyorum
- Katılıyorum
- Kararsızım
- Katılmıyorum
- Kesinlikle Katılmıyorum

E.6. Oyunlaştırma uygulamalarında meydana gelecek yenilikleri takip etmeye çalışacağım.

- Kesinlikle Katılıyorum
- Katılıyorum
- Kararsızım
- Katılmıyorum
- Kesinlikle Katılmıyorum

E.7. Gelecekte Oyunlaştırma uygulamalarının artacağını düşünüyorum.

- Katılıyorum
- Kararsızım
- Katılmıyorum
- Kesinlikle Katılmıyorum

E.8. Oyunlaştırma uygulamalarının kullanımını, meslektaşlarıma ısrarla tavsiye edeceğim.

- Kesinlikle Katılıyorum
- Katılıyorum
- Kararsızım
- Katılmıyorum
- Kesinlikle Katılmıyorum

E.9. Mesleğimde oyunlaştırma uygulamalarını kullanacağımı pek sanmıyorum.

- Kesinlikle Katılıyorum
- Katılıyorum
- Kararsızım
- Katılmıyorum
- Kesinlikle Katılmıyorum

F. Gerçekleşen Davranış

Bu bölümdeki sorulara kendinizi en yakın hissettiğiniz seçeneği işaretleyiniz

F.1. Oyunlaştırma uygulamalarını sık kullanırım.

- Kesinlikle Katılıyorum
- Katılıyorum
- Kararsızım
- Katılmıyorum
- Kesinlikle Katılmıyorum

F.2. Oyunlaştırma uygulamalarını çok sık kullanırım.

- Kesinlikle Katılıyorum
- Katılıyorum
- Kararsızım
- Katılmıyorum
- Kesinlikle Katılmıyorum

EK-2: Etik Kurul Onayı

Evrak Tarih ve Sayısı: 13.11.2023-153283

T.C.

ALANYA ALAADDİN KEYKUBAT ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ^{Ek-3}

Sosyal ve Beşeri Bilimler Alanı Bilimsel Araştırma Etiği Kurul Kararı

TOPLANTI SAYISI	KARAR SAYISI	KARAR TARİHİ
09	22	07.11.2023

Karar Numarası: 2023/08

Doç. Dr. Mehmet Özer DEMİR'in Danışmanlığını yaptığı yüksek lisans öğrencisi Neslihan ÖZGÜR'ün Araştırmanın yürütücüsü olduğu 31.10.2023 tarihli ve 151498 E. No'lu "**İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Oyunlaştırma Uygulamalarına Yönelik Tutum ve Davranışlarının İncelenmesi: Antalya Bölgesi Turizm Sektörü Üzerine Bir Değerlendirme**" başlıklı yüksek lisans tez çalışmasına ait etik kurul başvurusunun görüşülmesi istemi.

Doç. Dr. Mehmet Özer DEMİR'in Danışmanlığını yaptığı yüksek lisans öğrencisi Neslihan ÖZGÜR'ün Araştırmanın yürütücüsü olduğu 31.10.2023 tarihli ve 151498 E. No'lu "**İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Oyunlaştırma Uygulamalarına Yönelik Tutum ve Davranışlarının İncelenmesi: Antalya Bölgesi Turizm Sektörü Üzerine Bir Değerlendirme**" başlıklı yüksek lisans tez çalışmasına ait etik kurul başvurusunun fikri, hukuki ve telif hakları bakımından metot ve ölçeğine ilişkin sorumluluğun başvurucaya ait olmak üzere araştırma süresince uygulanmasının **etik olarak uygun olduğuna** oybirliği ile karar verildi.**07.11.2023**

e-imzalıdır.

ÖZGEÇMİŞ

Adı-Soyadı : Neslihan ÖZGÜR

Eğitim ve Mesleki Geçmişi:

- 2015-2019 Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İşletme Bölümü
- 2017-2019 Üniversite, Alaaddin Keykubat Üniversitesi, İşletme Fakültesi, Uluslararası Ticaret Bölümü (Çift Anadal)
- 2021-2022, İnsan Kaynakları Şefi, White City Resort Hotel
- 2022, İnsan Kaynakları Müdürü, Topcu Group

Yayınları ve Bilimsel/Sanatsal Faaliyetleri:

Kitap Bölümü

- Özgür, N. (2022). Pandemi Döneminde Uzaktan Çalışma Uygulamasının Çalışan Performansı Üzerine Etkileri. Endüstri Mühendisliği Bakış Açısıyla Sürdürülebilirlik Çalışmaları

Yabancı Dil Bilgisi:

- İngilizce