

**T.C.
BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ**

**İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMLARININ
OYUNLAŞTIRMA VE DAVRANIŞSAL PSİKOLOJİ
ÇERÇEVESİNDE İNCELENMESİ**

Yüksek Lisans Tezi

BURÇİN KOPUZ BODUR

İSTANBUL, 2019



**T.C.
BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ**

**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İNSAN KAYNAKLARI**

**İNSAN KAYNAKALARI UYGULAMALARININ
OYUNLAŞTIRMA VE DAVRANIŞ PSİKOLOJİ
ÇERÇEVESİNDE İNCELENMESİ**

Yüksek Lisans Tezi

BURÇİN KOPUZ BODUR

Tez Danışmanı: DOÇ. DR. PELİN VARDARLIER

İSTANBUL, 2019

T.C.
BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

Tezin Adı: İnsan Kaynakları Uygulamalarının Oyunlaştırma Ve Davranışsal Psikoloji Çerçevesinde İncelenmesi

Öğrencinin Adı Soyadı: Burçin Kopuz Bodur
Tez Savunma Tarihi: .

Bu tezin Yüksek Lisans tezi olarak gerekli şartları yerine getirmiş olduğu Enstitüsü tarafından onaylanmıştır.

Doc. Dr. Burak Küntay
Enstitü Müdürü
İmza

Bu tezin Yüksek Lisans tezi olarak gerekli şartları yerine getirmiş olduğunu onaylarım.

Doç.Dr. Tunç Özbuğra
Program Koordinatörü
İmza

Bu Tez tarafımızca okunmuş, nitelik ve içerik açısından bir Yüksek Lisans tezi olarak yeterli görülmüş ve kabul edilmiştir.

Jüri Üyeleri

İmzalar

Tez Danışmanı

-

Doç.Dr Pelin Vardarlier

Ek Danışman

Üye

Üye

ÖNSÖZ

“İnsan Kaynakları Uygulamalarının Oyunlaştırma ve Davranışsal Psikoloji Çerçevesinde İncelenmesi” adlı araştırmamın hazırlığı sürecinde ve konunun belirlenmesi aşamasında yardımlarını esirgemeyen ve deneyimlerini paylaşan değerli hocam Doç.Dr.Pelin Vardarlier'e, teşekkürlerimi sunarım. Eğitim hayatım boyunca her zaman yanımda olan ve desteklerini esirgemeyen aileme sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Burçin KOPUZ BODUR

İstanbul, 2019

ÖZET

İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARININ OYUNLAŞTIRMA VE DAVRANIŞSAL PSİKOLOJİ ÇERÇEVESİNDE İNCELENMESİ

Burçin Kopuz Bodur

İnsan Kaynakları

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Pelin Vardarlier

Temmuz 2019, 92 Sayfa

Oyunlaştırma kavramı birçok alanda özellikle eğitim ve öğretim amaçlı kullanılmaktadır. Günümüzde işletmelerde insan kaynakları süreçlerinde de kullanılmaya başlanan oyunlaştırma, başta işveren markası yaklaşımı olmak üzere işveren-çalışan memnuniyeti ve performans artışları açısından oldukça değerlidir. Çalışma kapsamında insan kaynakları uygulamalarında oyunlaştırmanın kullanımı ve oyunlaştırmanın davranışsal psikoloji üzerindeki etkileri değerlendirilmiştir. Oyunlaştırma ve oyunlaştırmanın davranışsal psikoloji üzerindeki etkisi insan kaynakları alanındaki uygulamalar açısından ele alınmış ve nitel analiz tekniğinden yararlanılmıştır. Elde edilen bulgular doğrultusunda oyunlaştırma uygulamalarını ve tekniklerinin mülakat süreçlerinde bireysel anlamda, eğitim süreçlerinde ise ekipsel anlamda davranışsal farklılıklar yarattığı, oyunlaştırma yöntemleri ile hazırlanan kurguların psikolojik davranış farklılıkları oluşturduğu sonucuna varılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Oyunlaştırma, İnsan Kaynakları, Davranışsal Psikoloji

ABSTRACT

THE GAMIFICATION AND BEHAVIORAL PSYCHOLOGY IN HUMAN RESOURCES PRACTICES

Burçin Kopuz Bodur

Human Resources

Thesis Supervisor: Assoc. Prof. Pelin Vardarlier

July 2019, 92 Pages

The concept of gamification is used in many fields, especially for educational purposes. Gamification, which is also used as a human resources management tool, is highly valuable in employer-employee satisfaction and performance improvements, especially in the employer brand approach. This research is conducted to investigate the use of gamification in human resources implementations and to explore the effects of gamification and gamification on behavioral psychology in human resources applications. The effect of gamification and gamification on behavioral psychology is considered as a case study in terms of uses in the field of human resources and qualitative analysis technique is utilized. According to the findings, it has been concluded that gamification practices and techniques create behavioral differences in interviewing process in individual sense and in training process in teamwork sense, and fictions prepared with gamification methods create psychological behavior differences.

Keywords: Gamification, Human Resources, Behavioral Psychology

İÇİNDEKİLER

TABLOLAR	XI
ŞEKİLLER	XII
KISALTMALAR	XII
1. GİRİŞ	1
2. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ	3
2.1 İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ KAVRAMI	3
2.2 İNSAN KAYNAKLARININ TARİHSEL GELİŞİMİ	4
2.3 İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARI	7
2.3.1 Motivasyon Artırıcı İnsan Kaynakları Uygulamaları	9
2.3.2 Beceri Artırıcı İnsan Kaynakları Uygulamaları	14
2.3.3 Fırsatları Artırıcı İnsan Kaynakları Uygulamaları	15
3. OYUNLAŞTIRMA VE DAVRANIŞSAL PSİKOLOJİ	18
3.1 OYUNLAŞTIRMA KAVRAMI	18
3.2 OYUNLAŞTIRMANIN TARİHSEL GELİŞİMİ	20
3.3 OYUN TEOREMİ.....	22
3.4 OYUNLAŞTIRMA TEORİLERİ.....	23
3.5 OYUNLAŞTIRMANIN PSİKOLOJİK TEMELLERİ.....	26
3.6 OYUNLAŞTIRMANIN İNSAN PSİKOLOJİSİNDE YERİ.....	30
3.6.1 Oyunlaştırmanın Bireysel Etkileri	32
3.6.2 Oyunlaştırmanın Ekipsel Etkileri.....	34
3.7 DAVRANIŞSAL PSİKOLOJİ KAVRAMI	36

3.8 DAVRANIŞSAL PSİKOLOJİDE KURAMLAR	38
3.8.1 Davranışçı Kuram.....	38
3.8.2 Sosyal Öğrenme Kuramı	38
3.8.3 Model Alma Kuramı.....	40
3.9 LİTERATÜR TARAMASI	41
4. OYUNLAŞTIRMA VE DAVRANIŞSAL PSİKOLOJİNİN İNSAN KAYNAKLARI İLİŞKİSİ.....	44
4.1 PSİKOLOJİK KURAMLARIN İNSAN KAYNAKLARI ALANINDA KULANIMI	44
4.2 İNSAN KAYNAKLARINDA OYUN KAVRAMI VE OYUN DÜŞÜNCESİ.....	45
4.3 İNSAN KAYNAKLARINDA X,Y VE Z KUŞAKLARI.....	50
4.4 OYUNLAŞTIRMANIN İNSAN KAYNAKLARINDA KULLANIMI VE PSİKOLOJİK ETKİLERİ	52
4.5 OYUNLAŞTIRMANIN İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARINDA ÖNEMİ	53
4.5.1 Dünyada İnsan Kaynakları Alanında Örnek Oyunlaştırma Uygulamaları	55
4.5.2 Türkiye’de İnsan Kaynakları Alanında Örnek Oyunlaştırma Uygulamaları	57
5. ARAŞTIRMA METEDOLOJİSİ	59
5.1 ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ	59
5.2 ARAŞTIRMA YÖNTEMİ	60
5.3 ARAŞTIRMANIN SINIRLARI.....	60

5.4 ÖRNEKLEM.....	60
5.5 VERİ TOPLAMA ARACI	62
6. BULGULAR	63
6.1 DEMOGRAFİK ANALİZLER	63
6.2 TANIMLAYICI ANALİZLER.....	64
7.SONUÇ VE ÖNERİLER.....	69
7.1 SONUÇ.....	69
7.2 ÖNERİLER	72
KAYNAKÇA	74
EKLER.....	78

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1: Katılımcıların Bazı Tanımlayıcı Özelliklerinin Dağılımı.....	63
Tablo 2: Kod İlişkiler Tarayıcısı.....	65
Tablo 3: Sektörel Konfigürasyon.....	67
Tablo 4: Genel Konfigürasyon.....	68



ŞEKİLLER

Şekil 1: Kelime Bulutu.....	66
-----------------------------	----



KISALTMALAR

CEO : Chief Executive Officer

EAPM: European Association for People Management

İKY : İnsan Kaynakları Yönetimi

MIT : Massachusetts Institute of Technology

MÖ : Milattan Önce

NCR : Global Information Solutions

SHRM: Society for Human Resource Management

TKY : Toplam Kalite Yönetimi



1- GİRİŞ

Oyun, toplumların yaşayışlarında tarih süresince kültürel bir olgu olmuştur. Oyun, insanların toplumsallaşma sürecinde edinmiş oldukları misyonla bilhassa sosyologlar ve kültür araştırmacılarının dikkatini çekmiş, oyunun canlılara sağladığı biyolojik faydaları ile fen bilimlerinin ve insan davranışlarını anlamaya çalışan psikolojik biliminin ilgi odağı haline gelmiştir (Benligiray, 2013). M.Ö. 800 yılına dek özellikle Orta Asya’da yaygın olan ve hayvanların aşık kemikleri ile oynanan bir oyunun var olduğuna arkeolojik araştırmalarda rastlanmıştır. Bazen karmaşık yapılar ve teknolojiler bazen de çok basit gereçler ile oynanabilen oyunlar çocukluktan yetişkinliğe kadar insanlığın ve birçok hayvanın ortak etkinliği olmuştur (Gürbüz, 2017).

Örneklerine 1900’lü yılların başlarından itibaren az da olsa rastlanan oyunlaştırmaya, aynı yüzyılın sonlarında pazarlama faaliyetlerinde oldukça sık rastlanmaya başlanmıştır. Ancak 2000’li yıllara gelindiğinde oyunlaştırmının kendini daha iyi kanıtladığı görülmüştür. İnsan kaynakları gibi birçok çalışma alanlarında kullanılan oyunlaştırmının teorik olarak bir sistematige oturtulmadığı görülmektedir. Bundan dolayı da birbirinden oldukça farklı yaklaşımlar ile ortaya çıkan oyunlaştırma faaliyetleri için ortak bir algı ve isim üretilmesinin de pek mümkün olmadığı belirtilmektedir (Armstrong, 2006).

Oyunlaştırma temelde motivasyon ile davranış değişikliğini amaçlamakta, bir iletişim ve yönetim fonksiyonu olarak çalışmaktadır (Akın ve Çolak, 2012). Bununla birlikte anında geri bildirim dayanan, iki yönlü, iknadan çok içselleştirmeye dayanan, hedef kitlenin beklenti ve isteklerini önemseyen yapısı ile iki yönlü simetrik iletişimin temelini içermektedir (Aristigueta ve Denhardt, 2014). Oyunlaştırma çalışanların yaratıcı ve yeni fikirler ortaya çıkarmasına, iş yapma biçimlerini etkileyen problemlere yönelik pratik çözümler bulmasına, eğitim ve sosyalizasyon, çalışan motivasyonunu sağlama ve rekabet üstünlüğü elde edilmesi gibi işletme içi amaçlara ulaşabilmek için kullanılan bir yöntemdir.

Bununla birlikte oyunlaştırma, dış hedef kitle olan tüketicilere yönelik kullanımlarında ise davranış değişikliği oluşturma ve tüketici sadakatini sağlama konularında giderek daha çok tercih edilen motivasyonel bir tasarım metodolojisi olarak uzmanların gündeminde olmaktadır (Hammer, 2011).

Genellikle insanlar bir insanın davranışlarını değiştirmek için ilk önce onun düşüncesini değiştirmenin gerektiğine inanmakta, onu ikna edince davranışını da değiştirebileceğini düşünmektedir (şimşek, 2007). Bunun olmasının mümkün olduğu ancak oldukça zahmetli ve uzun bir yol olduğu belirtilmektedir. Zira bir kişinin düşüncesini değiştirmek oldukça zordur. Bu nedenle oyunlaştırma son zamanlarda insan kaynakları alanında gelişim göstermiş, çalışma hayatında da daha fazla yer almaya başlamıştır.

2. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

2.1 İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

İnsan kaynağı, bir kurum ya da kuruluşun hizmet ve ürün üretebilmesi için gereksinim duyduğu kaynaklardan biridir. İnsan kaynakları, işletme içinde insana ilişkin gerçekleştirilen faaliyetleri ve bu faaliyetleri gerçekleştiren insanları ifade etmektedir (Bowman ve Jonathan, 2012). Başka bir ifadeyle; insan gücü bir işletmenin sahip olduğu en önemli kaynaktır. Yönetilmesi güç olan insan kaynağının, iyi yönetildiği takdirde büyük rekabet üstünlükleri veren üretim faktörü olduğu bilinmektedir. Ayrıca rekabet yoğun ortamlarda var olma mücadelesi veren örgütler için insan kaynağı en önemli girdi kaynağı özelliği taşımaktadır (Juul, 2003).

Örgütsel amaçlar doğrultusunda çalışan yaşam kalitesinin artırılması ve insan kaynağının verimli şekilde kullanılması insan kaynakları yönetiminin (İKY) temel felsefesi olarak belirtilmektedir. Personel motivasyonunun ve verimin yükseltileceği bir ortamın oluşturulması, bu ortamın korunup geliştirilmesi için gereken teknik bilgi ve politikaları sağlamak İKY'nin örgüt genelindeki rolü olmuştur (Bunchball, 2014). Bununla birlikte insan kaynakları, örgüt içerisinde rekabetçi üstünlükler sağlamak için gereken insan kaynağının sağlanması, geliştirilmesi ve istihdamına ilişkin politika belirleme, örgütleme, denetleme, planlama, yönlendirme çalışmalarını kapsayan bir disiplin şekli olarak tanımlanmaktadır (Yılmaz, 2015). Bu faaliyetler ile de hem personelin ihtiyaçlarının karşılanması, aynı zamanda da işletmenin topluma karşı sorumluluklarının yerine getirilmesi, hem de işletmenin amaçlarını gerçekleştirebilmesi gerekir.

İnsan kaynakları yönetimi faaliyetlerinin iki çeşit çalışmayı içerdiği belirtilmektedir. Bunlardan ilki önceleri personel yönetimi olarak ifade edilen sınıflandırma, işe alma, atama, sınav yapma, yükseltme, sicil düzenleme gibi konular ile alakalı yöntem, bilgi, beceri ve uygulamaları içeren teknikler olarak bilinmektedir (Alayoğlu, 2010).

Diğeri ise insan kaynağı ile ilgili planlar, politikalar, çevresel ve örgütsel gelişmelerin karşısında personelin durumu, işçi-işveren ilişkileri gibi oldukça geniş kapsamlı stratejileri içermektedir. Modern anlamda İKY bir yandan işgörenin seçilerek işe yerleştirilmesini, bulunmasını kapsarken, diğer yandan da işgörenin değerlendirilmesi, geliştirilmesi, haklarının verilmesi, eğitimi gibi etkileme ve güdüleme faaliyetlerini kapsamaktadır (Condrey, 2015).

İşletmelerin bu faaliyetlerin tamamını gerçekleştirebilmek için rasyonel bir insan gücü programlaması ve planlaması yapması gerekmektedir. Örgüt içerisindeki yöneticilerin kendi başlarına personeli istihdam ederek değerlendirebilmelerinin ve insan gücü kaynağına doğrudan ulaşabilmelerinin oldukça güç olduğu bilinmektedir (Şipal, 2015). Bundan dolayı örgütlerde İKY adı altında uzmanlaşmış bir bölümün olması gerekmektedir.

2.2 İNSAN KAYNAKLARININ TARİHSEL GELİŞİMİ

İnsan kaynakları kavramının da toplumla ilgili her kavram gibi Sanayi Devrimi'nin meydana gelmesi ve hatta olgunlaşmasının ardından ortaya çıktığı bilinmektedir. 19. yüzyılın sonunda ortaya çıkan personel ofislerinin insan kaynakları faaliyetlerinin öncüleri olduğu kabul edilmektedir (Werbach, 2014). Örnek vermek gerekirse; 1890'lı yıllarda NCR Corporation'ın kurmuş olduğu personel ofislerinin işletmenin büyümesi neticesi çalışan ilişkilerinin ve çalışan takibinin sorumlusu olarak ortaya çıktığı belirtilmektedir. Zaman içerisinde personel yönetimine evrilen bu faaliyetlerin amacının bir işi en düşük ücretle yapabilecek elemanı bulmak ve o elemanın işi tamamlamasını sağlamak olduğu ifade edilmektedir (MacMillan, 2011).

Sanayi devrimi, 18. yüzyılın ortalarında başlamış, daha sonra Avrupa ve bütün dünyaya yayılarak toplumsal hayatta ve iş hayatında radikal değişimleri beraberinde getirmiştir. 1870'lerde sanayi devriminin ilk aşamalarını oluşturmuş olan makineleşme çağı ile birlikte büyük fabrikalar kurulmuş, böylelikle fabrika işçiliği tarım işçiliğinin yerini almıştır (Türker, 2016). Bununla beraber küçük işletmeler ve atölyeler büyümüştür.

İlk kez İngiltere’de ortaya çıkan sendikacılık da işletme ve fabrikaların büyümesiyle, işgörenlerin çalışma koşullarını düzenlemek amacıyla çıkmış ve diğer ülkelere de yayılmıştır. Büyüyen fabrikalarının artan sayıda çalışanları ile istedikleri gibi kişisel ilişki kurmanın zorluğunu yaşayan bazı işverenler, Amerikan Sosyal Hizmetler Enstitüsü’nün önerdiği sosyal hizmet görevlisi düşüncesini uygulamışlardır (Kim, 2015). İlk uzmanlaşmış personel görevlisi sayılabilecek olan sosyal hizmet görevlilerinin istihdamının erken sanayi devrinde yaygınlaşmaya başladığı bilinmektedir. Yöneticiler ile personel arasında sosyal hizmet görevlilerinin aracı bir rolü bulunmaktadır. Sosyal hizmet görevlileri yönetimin onlara verdiği değeri temsil ederken, aynı zamanda personelin finans, sağlık, barınma gibi sorunlarının çözümüne yardımcı olmuşlardır (Järvinen, 2008).

Harvard üniversitesi görevlilerinin, 1920-1930’lu yıllarda Western Elektrik işletmesinin Hawthorne fabrikasında yapmış oldukları araştırmalarının sonucunda, örgütün bir sosyal sistem olduğunu ve insanların da bu sistemin en önemli faktörünü oluşturduğunu saptamışlardır (Yıldırım ve Demir, 2014). Bununla birlikte II. Dünya Savaşı ve sonrasında yaşanan gelişmelerin insan kaynağından en çok verimi alma fikrini ön plana çıkardığı görülmüştür. Kalite ve verimlilik olgusu eğitimle bağdaştırıldığından, eğitim olgusu personel departmanlarının görev alanı içerisine alınmıştır. Yaşanan bütün bu gelişmelerin, personel bölümünün organizasyondaki örgütlenmesine aynı şekilde yansıdığı belirtilmiştir (Yılmaz, 2015). Personel bölümünün genel müdüre bağlı Personel ve Endüstri İlişkileri Müdürlüğü şeklinde örgütlendiği, endüstri ilişkileri ve eğitim biriminin de bölümün organizasyonu kapsamına alındığı ifade edilmiştir (Samur, 2015).

Bütün bu gelişmelerin sonucunda 1940’lar da ABD’de ücret yönetimi, istihdam, eğitim, performans değerlendirme, sigorta, işçi-işveren konularında uzmanlığı olan “Personel Yöneticisi” ifadesinin kullanıldığı belirtilmektedir. Sıfır hata akımı ve kalite kontrol çalışmalarının 1980’ler den itibaren toplam kalite yönetimine (TKY) giden yolda oldukça önemli yapı taşları oluşturduğu görülmektedir (Saez-Lopez, 2016). TKY’nin öne çıkarmış olduğu grup çalışmaları, insan kaynakları yönetimi, kaizen felsefesi ve verimlilikte insanı odak yapan diğer yaklaşımlar olmuştur.

Bütün bunlardan sonra personel fonksiyonu organizasyonlarda insan kaynakları yönetimi bölümü olarak yer edinmiştir.

Rekabette üstünlüğün kritik faktörü olan insan kaynakları yönetiminin stratejik iş ortağı olarak görüldüğü ifade edilmektedir. Bu bakış açısının ilk olarak insan kaynakları yönetimine işletme politikasının düzenlenmesinde ve karar aşamalarında söz hakkı sağlayarak “Tam Ortak” konumuna yükselttiği, daha sonra da insan kaynakları yönetimine organizasyonların üst yönetiminde bulunmasına fırsat sağladığı belirtilmektedir (Greenwood ve Sheehan, 2011). İnsan kaynakları yöneticileri günümüzde de çok uluslu işletmeler başta olmak üzere, organizasyonların üst yönetimlerinde bulunmaktadır.

Ülkemizin 1950’li yıllarda sanayileşmeye başladığı, çalışanlar ile ilgili işlemlerin yalnızca yasal mevzuatlardan ibaret olduğu bilinmektedir. 1970’lere gelindiğinde büyüyen işletmelerin, personel müdürlükleri kurmaya başladıkları ifade edilmektedir (Werbach ve Hunter, 2012). İşletmelerin bu ortamda rekabet edebilmesi yalnızca yeni teknolojiyi getirmeleriyle mümkün olmamıştır. Bununla birlikte yeni yönetim yöntemlerinin ve yaklaşımlarının da ithal edilmesinin gerektiği biliniyordu. Bilhassa yabancı kökenli işletmeler aracılığı ile yeni yönetim yöntemlerinin uygulama alanına konmaya başlandığı, fakat 1980’lerin sonlarında halen personel müdürlüğü ifadesinin kullanılmaya devam edildiği bilinmektedir (Gündüz, 2019). 1990’lı yılların başından itibaren “insan kaynakları” kavramının kullanılmaya başlandığı ve hızla yaygınlaştığı belirtilmektedir (Canman, 2000). Ayrıca işletmelerin birçoğunun “personel müdürlükleri” tabelasını hemen “insan kaynakları müdürlüğü” ne çevirdiği ifade edilmektedir. İnsan kaynaklarının artık işletmelerin yeni yönetim yaklaşımlarını benimsediklerini gösteren bir sembol haline geldiği bilinmektedir. Yapılan bir araştırmada, insan kaynakları fonksiyonlarını yürüten bölümlerin isminde “insan kaynakları” ifadesini kullanan işletme oranının %70’e ulaştığı görülmüştür. Bu oran büyük ölçekli işletmelerde ise %80 seviyelerine ulaşmıştır. (Jessica, 2016).

Sanayi devriminin önemli kavramlarından biri olan verimlilik teriminin yanına psikolojinin de katılması ile birlikte personel yönetiminin yanında “insan ilişkileri” yaklaşımının da geldiği ifade edilmektedir. Bu dönemde Maslow’un insan ihtiyaçları hiyerarşisine ilişkin teorisinin çığır açarak bu yaklaşımın yanında yer aldığı, John B. Watson’ın değerlendirme ve testlerinin önem kazandığı belirtilmektedir (Akın ve Çolak, 2012). Üretim zincirinin önemli bir parçası olmanın yanı sıra değer olarak da görülmesi gereken çalışanların, bu sayede hem verimliliklerini arttıracakları hem de onların mutlu olmasını da sağlayacağı öngörülmüştür. İş ortamlarının iyileştirilmesinde insan ilişkileri yaklaşımının oldukça fazla rol oynadığı, ancak bunun verimlilik üzerinde pozitif etkisinin saptanamadığı belirtilmiştir (Alayoğlu, 2010). 1966 yılında Frederick Herberg’in yayınlamış olduğu “Work and the Nature of Man” adlı kitabında personel ve yöneticiler arasında oluşan bu iyi ilişkilerin personel mutluluğunun artmasında etkili olduğu, ama onların daha üretken duruma gelmelerine yardımcı olmadığı ifade edilmiştir (Fredericksen, 2015).

İnsanlarda genelde “Mutlu çalışan verimli çalışandır “ anlayışı vardır, ancak bilimsel olarak bu anlayışın altı boş olarak düşünülmektedir. Bir kurumda başarılı olmak isteyen bir çalışan topluluğu ve çalışanın aynı zamanda takım uyumunu, esnek çalışma ortamlarını, işletme hedeflerinden haberdar olmayı vb. gibi ifadelerin uygulanmasını gerektirdiği bilinmektedir (Bingöl, 2005). Bunun da 1970’li yıllardan sonra ortaya çıkan insan kaynakları ifadesi ile mümkün olacağı düşünülmektedir.

2.3 İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMLARI

İşletmeler günümüz rekabet şartları altında kendilerini rakiplerinden farklı kılacak ve onlara pazarda öne çıkma fırsatı tanıyacak stratejilerin, yol ve yöntemlerin arayışı içerisinde olmaktadır (Armstrong, 2006). 1980’li yılların ortalarından itibaren gerçekleştirilen araştırmalarda işletmelerin sahip oldukları insan kaynakları uygulamaları, bu arayış içerisinde bilhassa dikkat çekici bir şekilde öne çıkmıştır. İKY, personelin kişisel potansiyel ve yeteneklerinden en iyi şekilde faydalanarak örgütsel amaçlara ulaşmaya çalışan stratejik bir süreç olarak tanımlanmaktadır. Günümüzde çalışanların iş hayatına bakışlarındaki bazı değişimler, çalışmış oldukları işletmelerden beklentilerini etkilemektedir (Bayraktaroğlu, 2003).

Çalışanların bu beklentileri; mesleki gelişim, terfi, çalışma hayatı ve sonrasında sağlanacak teminat vb. gibi unsurlardır. Bu nedenle hem nitelikli personelin artan değeri hem de küreselleşme ile beraber artan rekabet, işletmeleri insan kaynağını daha iyi yönetmek için önlem almaya zorunlu kılmıştır (Atlı, 2013).

İnsan kaynakları uygulamalarının, işletmenin uzun dönemli strateji ve planları ile uyumlu ve iyi tasarlanmış bir bilgi teknolojileri yeteneği üzerine oluşturulması o işletmenin başarısını arttırmaktadır. Bilhassa insan kaynağı ve bilgi teknolojileri arasındaki ara yüzü meydana getiren bilgi teknolojilerine egemen sistemlerin kullanılabilir olması yönünde çok önemli bir etkidir (Ardıç ve Döven, 2004). İşletmelerde yer alan bilgi teknolojileri iç ve dış paydaşları ilgilendiren modül ve boyutlar içerebilmektedirler. Bu modüllerin hepsi çalışanların takip edilen başarı kriterlerine dair bilgi toplamakta, üretmekte ve depolamaktadır. Müşteri ilişkileri yönetimi, kaynak tedarik zinciri, tedarikçi yönetimi, çevresel diğer etkenlerden gereken bilgi ve veri kaynağı sağlayan sistemler ve bu sistemlerin üretmiş olduğu bilgi ve verilerle hizmet veya ürün üretimi yapan, bütünleşmiş olarak çalışan kurumsal sistemlerin varlığı İKY uygulamalarının çağdaş bir işletmede uygulanabilirliğini arttıracakı öngörülmektedir (Jessica, 2016).

İKY uygulamalarının bilgi teknolojileri üzerine kurulduğunda ve etkin çalıştırıldığında örgütsel verimliliğe daha çok katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Bu doğrultuda elektronik insan kaynakları yönetimi uygulamaları, bilgi teknolojilerinin içine gömülü bir biçimde kullanılmakta, fakat işlevsel ve kavramsal olarak bilgi teknolojilerinin konsept ve kavramından farklı değerlendirilmesi gerekmektedir. (McGonigal, 2011). Dolayısıyla işletmelerdeki insan kaynakları uygulamaları ile işletme performansı arasında bilgi teknolojileri kabiliyetinin hem davranışsal hem de sosyal olarak katalizör etkisi olabilmektedir. Bu etkinin deneysel bir araştırma ile değerlendirilmesinin söz konusu üç kavramın birbiriyle olan ilişkilerinin ortaya konulması bilhassa işletmelerin yönetim aşamalarında karar desteği vermesi açısından önem taşımaktadır (Samur, 2015).

İnsan kaynakları yönetimi kuramcıları, işletmelerin edindikleri insan kaynaklarının sınırsız potansiyele sahip olduğunu belirtmişlerdir.

İşletmelerin vazifesi personeline güçlü taraflarını keşfetmelerinde yardımcı olmak, onları kişisel gelişimlerine dair isteklendirmek ve bu potansiyellerini kullanabilecekleri ortamlar yaratmaktır (Sheldon, 2012). İnsan kaynakları yönetimi algılayışında insanların beklenti ve ihtiyaçlarının doğru bir şekilde saptanması, buna bağlı olarak örgütsel ve kişisel amaçların uygulanacak süreç ve politikalarla uyumlaştırılması temel alınmaktadır.

İKY'nin işletmelerin içinde stratejik bir alan olarak kabul edilebilmesine ilişkin örgütsel hedef ve performansa erişmede katkısının ortaya konulması gereksinimi meydana gelmiştir (Greenwood ve Sheehan, 2011). Dolayısıyla, İKY uygulamalarının örgütsel performansa direkt ve diğer örgütsel değişken ve süreçler aracılığı ile gerçekleştirdikleri katkı son yıllarda yoğun bir şekilde araştırılmaya başlanmıştır. İnsan kaynakları yönetimi ile örgütsel performans arasında olan ilişkiyi inceleyen bu çalışmalarda tercih edilen ayrı İKY uygulamalarının dolaylı veya doğrudan örgütsel performansın türlü taraflarını etkiledikleri saptanmıştır (Condrey, 2015).

2.3.1 Motivasyon Arttırıcı İnsan Kaynakları Uygulamaları

Türkiye'de faaliyet gösteren birçok işletmenin, işveren marka kurgularını ödüllendirme, işletme içi motivasyon ve takdir programlarının çeşitliliği üzerine kurduğu bilinmektedir. Gün geçtikçe önemi daha çok artan çalışan motivasyonuna, iç iletişim departmanları ve insan kaynaklarının daha fazla kafa yormaya başladıkları görülmektedir (Gündüz, 2019). Bir işi verimli bir şekilde yapma isteği motivasyon olarak tanımlanmaktadır. Her bireyin bir motivasyona sahip olduğu bilinmektedir. Fakat esas önemli olan ofis ortamında da bu motivasyonun yüksek tutulabilmesidir. İşletmelerin görevi ise çalışanların başarılarını ödüllendirmek, verimli çalışmaya teşvik etmek ve motivasyonlarını yüksek tutmak olmalıdır. Çalışanların motivasyonlarını yükseltmede bazen yöneticilerinin yapabilecekleri çok şey olmasa da, bu konuda işlerin etkin yapılmasını sağlayacak bir ortamın yaratılması ve çalışanlara destek olunması gerekmektedir (Türker, 2016). İnsan kaynakları işlevlerinden en önemli olan motivasyonun uygulamada en çok ihmal edilen olduğu bilinmektedir. Bu durumun sebebinin de çoğu işletme ve yönetici tarafından motivasyonun öneminin yeterince fark edilememesi olduğu düşünülmektedir (Hammer, 2011).

İşletmenin başarısında motivasyonu yüksek olan çalışanların daha çok katkı sağladıkları görülmektedir. Bununla birlikte motivasyonu yüksek olan bir ofis ortamında nitelikli çalışanların işletmede tutulabilmesi, kamuoyuna ve potansiyel çalışanlara olumlu bir imaj çizilmesi açısından oldukça kolay olacaktır. Her birey farklı kimlik yapılarına sahip olduğundan dolayı, motive edici etmenlerinde farklı olabileceği ifade edilmektedir (Baş, 2011).

Bundan dolayı da birçok değişik motivasyon faktörünün bulunduğu belirtilmektedir. Çalışan motivasyonunda “para” faktörü en etkili olanıdır, ancak işletme için önem taşıyan ve işletme başarısına doğrudan etki eden personel için kimi zaman maddiyatın yeterli olmadığı düşünülmektedir. Personelin yapmış olduğu işten sosyal ve psikolojik tatmin almaması halinde, bir müddet sonra paranın bu açığı kapatmaya yetmeyeceği ifade edilmektedir (Atay ve Tüzüner, 2015). Bireyleri işletmelere bağlayan en etkili noktalardan birinin de gerçekleştirilen işin kalitesi, kişiye kazandırdığı prestij ve geçerliliği olduğu öngörülmektedir.

Çalışılan ofis ortamı da çalışanların motivasyonunda oldukça önem taşımaktadır. Çalışanların verimli olmalarında çalışma ortamının tertipli ve düzenli oluşu, temizliği, rutubeti, havalandırması, ısısı gibi özellikler önemli faktörlerdir. İşletmelerdeki yöneticilerin verimliliğin artması için gerekli düzeyde rekabeti desteklemesi gerekmektedir, zira işletme içerisindeki rekabet çalışanları daha çok çalışmaya iteceği, çalışanları şevklendireceği, işlerin yapılma hızını arttıracığı bir araç olarak düşünülmektedir (Bayat, 2008). Personel rekabeti motivasyonlarını yükseltici ve verimliliklerini arttırıcı bir araç olarak görmektedirler. Çünkü rekabetin olduğu bir işletmede kişilerin daha başarılı olduklarını ve sonrasında kendini gerçekleştirme, prestij sahibi olma, saygı görme güdülerini tatmin ettiklerini düşünmektedirler. Bu bağlamda rekabetin motivasyonel bir araç olduğunu belirtmek mümkündür (Alayoğlu, 2010).

Çalışanların motivasyonlarını yükseltmek amacıyla yöneticilerin kullandığı başka bir araç da eğitimidir. İşletmelerin belli aralıklarla eğitim ihtiyaçlarını gözden geçirmeleri ve personeline bu imkanı sunmaları gerekir.

İşletmenin günü takip edebilmesi ve yeni gelişmelere uyum gösterebilmesi açısından personelin güncellenmiş bilgilerle donatılmaları gerekmektedir (Ataay ve Tüzüner, 2015). Eğitilen ve yeni bilgiler sunulan personelin ilgilenilme, sevgi görme gibi sosyal içerikli ihtiyaçlarını karşılayabilecekleri belirtilmektedir.

Personelin motivasyonlarını doğrudan etkileyen faktörlerden biri de terfidir. Çünkü terfi alan bir çalışan yöneticisi tarafından kendisine değer verildiğini ve takdir edildiğini hissetmektedir (Canman, 2000). Bununla birlikte çalışan çevresi tarafından saygı gördüğünü anlayacak ve kendini gerçekleştirdiğini düşünecektir. Terfi alan bir çalışanın kendine daha çok güveneceği, ilerde daha da başarılı olmayı isteyeceği ve işine büyük bir istekle yaklaşacağı öngörülmektedir.

Personelin genellikle kendilerini belirli bir rutine sokmayacak işleri tercih ettikleri görülmektedir. Bundan dolayı gerçekleştirilen işlerin çeşitliliğinin büyük öneme sahip olduğu ifade edilmektedir. Yeterli seviyede iş çeşitliliğinin genellikle motivasyonu arttırdığı görülmüştür (Hammer, 2011). Bu durumun aksi olduğu takdirde kişilerde konsantrasyon eksikliği, çabuk yorulma, yaptıkları işten sıkılma görüleceği bilinmektedir. Burada dikkat edilmesi gereken en önemli nokta ise, personelin “Bu kadar fazla işle nasıl başa çıkarım?” şeklinde düşünerek strese girebilme ihtimalidir. Belirtilen bu her iki durumunda dengelenmesiyle personelin en yüksek motivasyon düzeyine sahip olacakları bilinmektedir (Bowman ve Jonathan, 2012).

Özgür bir ofis ortamında daha verimli ve yaratıcı işlerin yapılması için işgörenlerin sorumluluklarının ve yetkilerinin artırılması oldukça önemlidir. Her fikrin sürekli yöneticilere sorularak yapılmasının, personel üzerinde baskıcı bir denetleme mekanizmasının olmasının, personelin verimliliklerini azaltıcı ve oldukça zorlayıcı bir niteliğe sahip olacağı belirtilmektedir (Järvinen, 2008). Bireylerde motivasyonun artması için denetimin uygun düzeyde kalmasına özen göstermek gerekir. Bununla birlikte kişiye, kendini gerçekleştirmesine yardımcı olacak ve motive edecek yapıcı eleştirilerin yöneltmesi gerekmektedir. Bireylerde iş memnuniyetinin sağlanmasında cana yakın ve samimi arkadaşlarının bulunduğu takımların oluşturulması önem taşımaktadır (Werbach, 2014).

Personelin iş arkadaşlarıyla iyi iletişim kuramamaları halinde, kendilerini çalışmış oldukları ortamdan soyutlanmış hissetmeleri kaçınılmaz olacaktır ve bununla birlikte de motivasyonları düşecektir.

Çalışanları motive etmede en etkili yollardan biri de ödül sistemi kurmaktır. Bundan dolayı işletmelerin çalıştıkları alana göre aylık ya da haftalık dönemler halinde bir ödül sistemi ya da yarışma organize etmeleri, bunların sonucu olarak da kazanan çalışanlarına ödül vermeleri gerekmektedir (Yıldırım ve Demir, 2014).

İşletmenin düzenlediği sosyal etkinlikler personelin birbirini tanmasına yardımcı olmaktadır. Personelin ofis içerisinde arkadaşlarının olması, işlerine sevecek gelmelerini ve işlerini daha çok sevmelerini sağlamaktadır (Greenwood ve Sheehan, 2011). Bu nedenle işletmelerin tüm çalışanlarını ayda bir kez bir araya geleceği öğle yemekleri tertipleyerek birbirlerini daha yakından tanımalarını sağlamaları etkili olacaktır.

Adil ve Teşvik Edici Ücretlendirme: İşletmelerin beşeri sermayeden yeterince faydalanabilmelerinde kişilerin işletme çıkarları yönünde davranış sergilemelerini sağlayacak teknikler geliştirmeleri gerekmektedir. Rekabet üstünlüğüne sahip olmak isteyen örgütlerin sürekli iyileştirme ve öğrenmeyi, personelin katılımını destekleyecek ücret sistemlerine gereksinimleri vardır (Fredericksen, 2015). Bu ihtiyaç doğrultusunda geliştirilen örgütsel araçlardan biri de kişiye dayalı ücret sistemidir. Her şeyin sınırlayıcı ve standart olduğu geleneksel işlerde bireysel farklılıklar önemslenmemektedir. Ancak günümüzde örgütlerin rekabet avantajı kazanmaları için örgütlerin nadir, taklit edilemez, eşsiz, ikame edilemez kaynaklara ihtiyacı olduğu bir dönemin yaşandığı bilinmektedir. Bu dönemde personelin örgüt amaçları doğrultusundaki ekstra katkıları, yetenek, bilgi ve becerilerinden yüksek düzeyde faydalanmak oldukça önemlidir (Battaglio, 2017). Personel arasındaki beceri ve performans düzeyleri arttıkça kişisel farklılıkların ekonomik katkılarının daha fazla olacağı düşünülmektedir. Bu nedenle üst düzey performans gösteren daha vasıflı personelin, ödüllendirilmeleri ve oransal olarak daha yüksek ücret almaları gibi uygulamaların, personelin daha yüksek performans ve

katma değer kazandırılmalarında, onların elde tutulmasında, örgüte kazandırılmalarında motive edici bir strateji haline geldiği ifade edilmektedir (Sheldon, 2012).

İçsel Kariyer Fırsatları: Çalışanların örgüt içerisinde ilerleyebilmesi, iç ve iş gücü açısından örgütsel performansı arttırıcı bir etkiye sahip olmaktadır. Kabiliyetli, beceri ve bilgiyle donanmış personelin, sahip oldukları bu kabiliyetleri gösterebilmeleri için içsel kariyer olanaklarının var olması oldukça büyük bir motivasyon aracı olabilmektedir. Bir personelin “Ne yaparsam yapayım üst mevkilere dışardan birileri alınır” düşüncesinin bir müddet sonra performansının işini kaybetmeyeceği ama ekstra çaba da ortaya koymayacağı ortalama bir düzeyde tutulmasına sebep olacağı düşünülmektedir (Doğan ve Demiral, 2008). Ayrıca bu durumun personelin daha iyi fırsat bulmaları halinde örgütten ayrılmalarına bile sebep olabileceği öngörülmektedir.

Geliştirici Performans Değerlendirme: Yöneticilerin kendileri ve personeli için beklenti ve amaçları netleştirmelerinde, şekillendirmelerinde performans değerlendirmenin oldukça yardımcı olduğu bilinmektedir. Performans değerlendirme özellikle düşükzayıf performansın iyileştirilmesinde, düzeltilebilmesinde çok önemlidir (Kim, 2015). Geleneksel rutin etkinlikleri kapsayan üretim işlerinde sistem belirli davranışları gerekli kıldığından performansın değerlendirilmesinde büyük oranda çıktılar temel alınmaktadır. Performans değerlendirme yanlışları düzeltme ve bulma amacı taşımaktadır. Performans değerlendirmenin gelişimsel yönüne daha az finansal kaynak ve zaman ayrıldığı ifade edilmektedir (Bunchball, 2014). Geleneksel açıdan performans değerlendirme ifadesini, statik olarak bir değerlendirme çalışması şeklinde değil de, dinamik bir süreç olarak incelemek ve işletmelerin diğer insan kaynakları fonksiyonları ile uyum ve bütünlük içinde çalışma gösterebilecek sistem arayışından dolayı geliştirici performans değerlendirme ortaya çıkmış ve performans yönetimi kavramı içerisinde değerlendirilmiştir (Yıldırım ve Demir, 2014). Personelin performanslarını geliştirme, değerlendirme ve planlamayı amaçlayan ve konuya daha geniş bir açıdan yaklaşan örgütsel süreç performans yönetim sistemi olarak ifade edilmektedir.

İstihdam Güvencesi: Personelin işini kaybetme ve belirsizlik korkusu olmadan uzun süreli olarak bir işletmede çalışma olanağı istihdam güvencesi olarak tanımlanmaktadır. Personelin öneri ve bilgilerini işini kaybetme korkusu olmaksızın, denemekten korkmadan daha çok bilgi paylaşımlarında istihdam güvencesi oldukça önem taşımaktadır (MacMillan, 2011). Personelin geleceğinin istihdam güvencesi ile garanti altında olduğu düşüncesi olmuş olsa da, bilhassa belirsizlik ve değişimin yoğun olduğu iş ortamlarında personelin istihdam güvencesi olmasının değişime dirençlerini azalttığını ve bilgi paylaşımını cesaretlendirerek değişimi daha çok destekledikleri belirtilmektedir.

2.3.2 Beceri Arttırıcı İnsan Kaynakları Uygulamaları

Uygun nitelikte vasıflı personelin temin edilmesi için beceri arttırıcı insan kaynakları uygulamaları tasarlanmıştır. Beceri arttırıcı insan kaynakları uygulamalarını, seçici ve kapsamlı işe alma prosedürleri ve kapsamlı eğitim programlarının oluşturduğu belirtilmektedir (Yılmaz, 2015). Uygulamada ilk önce işletme stratejilerine uygun olarak doğru personeli tercih etmek, daha sonra da tercih edilen personel kapsamlı eğitim programları ile sürekli öğrenmelerini teşvik ederek değişime hazır hale getirmek, katma değer ve yenilik oluşumuna katkı sunmak, adaptasyonu yüksek personele sahip olmak amaçlanmaktadır (Saez-Lopez, 2016).

Kapsamlı Eğitim Programları: Beceri ve eğitim geliştirme faaliyetlerine yatırım yapılması geleneksel beşeri sermaye kuramının odak noktasını oluşturmaktadır. Seçici işe alma faaliyetine paralel olarak kapsamlı eğitim programlarının devreye girmesi gerekmektedir (Tüzüner, 2014). Yarı vasıflı ya da vasıflı olmayan personel için eğitimin kısıtlı, düşük maliyetli, kısa dönemli ve düşük olduğu, seçici işe alma faaliyetiyle işe alınan vasıflı personelin sürekli kendilerini yetiştirebilmeleri için kapsamlı eğitim programlarının uygulanması gerektiği bilinmektedir. Ancak kapsamlı eğitim programları maliyetinin daha yüksek, biçimsel, yapılandırılmış, daha kapsamlı ve sık olma niteliklerini taşıdığı ifade edilmektedir (Adler, 2014). Fakat kapsamlı eğitim programları faaliyetleri maliyetinin vasıflı personelin işletme verimliliğine uzun dönemde sağlamış olduğu katkı ile düşünülmesinin gerektiği belirtilmektedir.

Seçici iŖe alma: İnsan kaynaklarının doğru insanları doğru iŖe yerleŖtirip motive ederek gereken performansı göstermelerini sağlamaya alıŖtıęı bilinmektedir. Seçici iŖe alma faaliyeti, bir iŖletmenin beŖeri sermayeyi arttırabilmelerinde en belirgin yollardan biri olmaktadır. Yarı vasıflı ya da vasıflı olmayan personelin iŖe alınmasında normal seçici olmayan informal ve basit tekniklerle yapılan seçim faaliyetleri kullanılmaktadır (Gündüz, 2019). Üretim iŖletmelerinde ikame edilebilir personelin standart ve daha kısa süreçler ile tercih edilmesinin maliyetlerin kısılmasına neden olacağı belirtilmektedir.

Fakat günümüzde bilhassa örgüte rekabet avantajı sağlayacak en parlak ve iyi personelin tercih edilmesinde seçici iŖe alma faaliyetlerinin kullanılmasının gerektiği ifade edilmektedir (Werbach ve Hunter, 2012). İŖletmelerde oldukça önem taŖıyan seçici iŖe alma faaliyetinin genel olarak daha uzun zaman aldığı bilinmektedir.

İnsan kaynakları yönetiminin iŖletme ve personel arasındaki uyumu sağlayan dikkatli bir seçim yapması gerekmektedir. Eski Citycorp CEO'larından Walter Wriston; Doğru kiŖinin ilk seferde doğru yere yerleŖtirildięi zaman daha baŖka bir Ŗey yapılmasına gerek olmadığını, ancak yanlıŖ kiŖinin ise iŖletmeye kazandıracak hiçbir yönetim sisteminin olmadığını ifade etmiŖtir (Tura, 2000). İçsel terfi uygulamaları, kapsamlı eğitim programları ve seçici iŖe alma faaliyetinin birbirini tamamladıkları dŖnlmektedir. Doğru iŖe doğru personelin alınmasında iŖletmenin ürünlerinin, ihtiyaçlarının, Ŗimdi ve geleceğinin, kilit bireylerin, iŖlerin çok iyi bir Ŗekilde analiz edilmesi gerekir. Tüm bu analizlerin tamamlanmasının ardından bütün farklı gereksinimlerin eŖleŖtirilerek giderilmesi gerekmektedir. Bu nedenle stratejik bir duruŖla iŖletmenin geleceğe dair gereksinimleri için personelin hangi beceri ve bilgilere gereksinim duyacağının saptanması gerekecektir (Buckley ve Doyle, 2016).

2.3.3 Fırsatları Arttırıcı İnsan Kaynakları Uygulamaları

Motive olmuŖ, yetenek sahibi personelin bu yeteneklerini kullanabilmeleri için güçlendirmelerine yardımcı olacak sistemlerden biri de fırsat arttırıcı insan kaynakları yönetimi uygulamalarıdır. Fırsat arttırıcı İKY uygulamaları arasında esnek iŖ tasarımı, bilgi ve iletiŖim paylaŖımı, alıŖan katılımı, alıŖma arkadaşları bulunmaktadır (Jessica, 2016).

Personeli güçlendirme: Personelin karar verme yetkilerini arttırıp, onların işin sahibi haline getirilebilmesi için motivasyon, beceri ve bilgi düzeyinin arttırılması süreci güçlendirme olarak tanımlanmaktadır. Örgütsel performansın arttırılmasında personeli güçlendirme faaliyetlerinin pozitif yönde etkisi vardır (Bayat, 2008). Güçlendirme faaliyetleri içerisinde personele sahip oldukları yetenek, bilgi ve becerileri kullanabilmelerine dair sorun çözme ve inisiyatif alma imkanlarının verilmesi gerekmektedir.

Çalışanı güçlendirme süreciyle personel kendi işleri üzerlerinde daha çok denetim sahibi olmaktadırlar (Fredericksen, 2015). Personel, bu süreç içerisinde ekip çalışması, yardımlaşma, yetiştirme, paylaşma ile karar verme faaliyetini arttırma ve işi yapan bilir düşüncesinin yerleştirilmesi gibi araçların kullanılmasıyla güçlendirilmektedirler.

Seçici işe alma ve katılım uygulamaları yöntemiyle işe alınmış, kapsamlı eğitim programları ile yetenek, bilgi ve becerileri arttırılan, motive edilen personelin ekstra katkı sağlayan performans gösterebilmeleri için hangi işin nasıl daha iyi yapılabileceği ile ilgili düşüncelerinin alındığı, karar verme aşamaları içerisine dahil edildiği örgüt ve iş yeri yapılanmasının, işgören katılım sistemlerinin örgütsel performansın arttırılmasında oldukça önem taşıdığı belirtilmektedir (Akgün, 2010). Arthur'a göre katılım uygulamaları, daha fazla deneyim ve kıdeme sahip, daha yüksek nitelikte olan personelden üst düzey performans talep etmeyi ifade etmektedir. Bununla birlikte prosedürel adaletin algılanması, karar verme süreçlerine katılımı da pozitif doğrultuda alakalı olduğunu bildirmektedir.

Açık ve Güncel İş Tanımları: İşe adanmışlık ve akış hali için işin sınırlarının belli olması ve belirli bir iddia taşıması gerekmektedir. Bu nedenle işin net ve açık bir şekilde açıklanmasının, bütünün görülmesinin yüksek performans için oldukça gerekli bir unsur olduğu belirtilmektedir (Ardıç ve Döven, 2004. Doty ve Delery, stratejik açıdan açıkça tanımlanan işlerde çalışanların, kendilerinden ne beklendiğinin farkında olarak işin neyi kapsayıp kapsamadığını bilebildiklerini ifade etmektedirler.

Ayrıca yeteri açıklıkta tanımlanan işlerin iş yüküyle daha kolay baş edilebilmesini sağladığı görülmektedir. Açık ve net bir biçimde tanımlanan işlerin rol ve stres çatışmasının neden olduğu tahribatı önleyebileceği ifade edilmektedir (Benligiray, 2013). Fakat iş tanımının açık olmasının yanında güncel olması ve esnekliği kapsamının da değişime uyum sağlamak için oldukça önemli olduğu bilinmektedir. Bu bağlamda ise güçlendirme uygulamalarının, karara katılım ve iletişim mekanizmalarının işin anlam kazanmasını sağlayabilmesi mümkün olacaktır. Bakker ve arkadaşları iş-talep kaynak modelinde, karara katılım ve rol belirliği mekanizmalarının iş beklentilerini karşılamak için kaynak oluşturabileceğini bildirmişlerdir (Atlı, 2013).

İletişim ve Bilgi Paylaşımı: Personelin düşünce ve görüşlerini açıkça ifade edebilmeleri, çapraz, yatay ve dikey iletim kanallarıyla bilgiye ulaşım iletişim ve bilgi paylaşımı uygulamaları kapsamına girmektedir (Şimşek, 2007). Bu uygulamanın kullanıldığı insan kaynakları yönetimi sistemlerinde, personel performans, hedefler ve işletme stratejileri ile alakalı açık bilgi ve iletişim fırsatına sahip olmaktadır. Örnek vermek gerekirse; açık kitap yönetimi gibi bir uygulamada, işletmenin finansal durumuna ilişkin bilgi paylaşılmasının personelin kendi hedeflerini ve örgüt hedeflerini belirtmesinde yardımcı olacağı belirtilmektedir. Örgütsel performans açısından iletişim ve bilgi kanallarının açık olması oldukça önemlidir (Bowman ve Jonathan, 2012). Başta personel ve katılımcı olarak tasarlanan işletmelerde karar verme ve bilginin örgütün tamamına yayılması, personelin başarı ve faaliyetleri için tüm düzeylerde daha çok sorumluluk almalarını sağlamaktadır. Örgüt içerisindeki örtük bilginin daha açık hale getirilmesini ve örgütsel öğrenmeyi arttırmada iletişim olanaklarının daha çok yaygınlaştırılması önem taşımaktadır. Bu da örgüt performansının daha sürdürülebilir olmasında oldukça önemlidir (Tüzüner, 2014).

3. OYUNLAŖTIRMA VE DAVRANIŖSAL PSİKOLOJİ

3.1 OYUNLAŖTIRMA KAVRAMI

Oyun tasarımcısı Nick Pelling, oyunlaŖtırma kavramının ilk olarak 2002 senesinde kullanıldığını, ama oyunlaŖtırma kavramının arkasındaki düşüncenin yeni olmadığını belirtmektedir. OyunlaŖtırma yaklaşımına pazarlamacılık ve dijital medya alanlarında başvurulduğu, 2009 yılı ile beraber Gartner Hype Cycle’da yerini aldığı, 2010 yılından beri ise sıklıkla kullanılmaya başlandığı ifade edilmektedir (Hammer, 2011).

OyunlaŖtırma kavramının hızlı yükselişinin web servislerinin hızı, teknolojik kapasitenin artması ve veri kaynaklarının çoğalmasına da dayandırılabilceğı düşünülmektedir. Bu faktörlerin kişilerin bilişsel bilgi işleme hızlarında azalmaya, motivasyon kaybına neden olabileceğı belirtilmektedir (MacMillan, 2011). Fakat günümüzdeki bilgi teknolojilerinin kullanılarak kişiselleştirilmiş ve zengin deneyimler yaratılmasının, deneyim kazanma aşamasındaki etkileşimlerin gerçek zamanlı olarak takip edilmesinin oyunlaŖtırma yaklaşımı ile mümkün olacağı öngörülmektedir (Sheldon, 2012). Bunun için de oyunlaŖtırmanın ne olduğunun anlaşılması ve oyunlaŖtırma yaklaşımının ayrıntılı olarak tanımlanması gerekmektedir. OyunlaŖtırma kavramı ile alakalı farklı alan uzmanlarının görüşlerinin, oyunlaŖtırma yaklaşımının kabul edildiğı evrensel bir açıklamasının olmadığı yönünde olduğu belirlenmiştir. Bu doğrultuda, özel sektörden, eğitime kadar birçok alanda, Marshall McLuhan’ın Understanding Media, The Extension of Man adlı kitabında belirttiğı “Biz teknolojileri şekillendiririz, teknolojiler de bizim hayatımızı” tanımının oyunlaŖtırmada sıklıkla kullanıldığı ve öğrenmeye dair bakış açılarının da tekrardan şekillenmesine sebep olduğu ifade edilmektedir (Gündüz, 2019).

Deneyimleme, motivasyon, adanmışlık ve etkileşim odaklı kavramlar oyunlaŖtırmada yer alan tanımlamalardır.

Oyun tasarım öğelerinin oyun bağlamı haricindeki durumlarda kullanılması şekli, oyunlaştırma için gerçekleştirilen alan yazında en fazla kabul gören ve en genel tanımlamalardan birisi olmuştur. Werbach ise oyunlaştırma kavramını, oyun tasarım konseptlerinin ve oyun elementlerinin oyun olmayan alanlarda kullanılması şeklinde belirtmiştir (Battaglio, 2017). Bu durumda oyunlaştırma kavramı, oyunsal düşünme felsefesinin daha önceden planlanmış bir tutumla, oyun mekaniklerinin de kullanılarak öğrenmeye entegre edilmesiyle sağlandığı ifade edilebilir. Yapılan tüm bu ifadelerdeki ortak nokta, oyun öğelerinin planlı bir şekilde normalde oyunsal öğeler kapsamayan bağlamlara eklenmesi olmuştur. Oyunsu deneyim sunma da oyunlaştırma ile alakalı yapılan tanımlamalarda öne çıkan bir başka ortak ifade olmaktadır (Doğan ve Demiral, 2008). Oyunlaştırma kavramı Hamari ve Koivisto tarafından da “oyunsu deneyimler” oluşturma süreci olarak ifade edilmiştir. Oyunlaştırma başka bir ifadeye göre ise, merak uyandıran zekice tasarlanmış deneyimler oluşturmak şeklinde açıklanmıştır (Tüzüner, 2014).

Kapp, oyunlaştırma kavramını oyunsal düşünme, oyun mekanikleri ve estetiğin, kişilerin adanmışlık sağlamak yoluyla öğrenmelerini ve motivasyonlarını desteklemek için, oyunsal olmayan bir durumda kullanılması şeklinde ifade etmiştir. Cunningham ve Zichermann’da benzer şekilde, oyunlaştırmının arka planındaki düşüncüyü, oyun mekanikleri, oyunsal düşünmenin adanmışlık sağlama ve sorun çözme amaçları ile normal bir deneyimi oyuna çevirmek şeklinde belirtmişlerdir (Juul, 2003). Oyunlaştırmının statik öğrenme durumları için bir dönüştürme aracı ve oyunsal tasarımlama olduğu burada dikkat çeken önemli nokta olmuştur. Bu bağlamda oyunlaştırmının ne olduğuna ilişkin genelden özele inildiğinde, oyunlaştırmının bir tasarım dili olduğu ifade edilebilir (Hammer, 2011). Bir tasarımcı, tasarımında oyun ve oyunsal düşüncüyü yarışma, hikaye ve eğlence ile beraber kullanmaktadır. Bu oyunsal tasarım altyapısı, oyunlaştırmayı diğer etkileşimli uygulamalardan ayırmaktadır. Etkileşime dayalı olması, oyunlaştırmının bir başka önemli özelliği olmaktadır. Etkileşimli sistemler tasarlanırken daha oyunsu tasarımların geliştirilebilmesinde oyunların bir lens olarak kullanılması ise oyunlaştırma olarak tanımlanabilmektedir (Werbach, 2014).

Oyunlaştırmanın uygulanma amacını yansıtmak, oyunlaştırma ifade edilirken dikkat çeken noktalardan biri olmaktadır. Deterding ve diğerleri, oyunlaştırmanın ana düşüncesinin oyunsal olmayan hizmetler, bağlamlar veya ürünlerde oyun tasarım elementlerinin kullanılarak istenilen davranış ve tutumları motive etmek olduğunu bildirmişlerdir (Şipal, 2015). Oyunlaştırma, Hamari ve Huotari’ye göre, türlü hizmetleri motivasyonel unsurlarla zenginleştirerek oyunsal deneyim ve dahası istenen davranışsal çıktılar sağlamak olmuştur. Buna göre oyunlaştırmanın kullanıcıların hedef ve ihtiyaçlarını dikkate alan, anlamlı içsel motivasyonlar sunarak adanmışlığa yönelik alışkanlık geliştiren bir yaklaşım olduğu belirtilmektedir (Greenwood ve Sheehan, 2011). Cunningham ve Zichmann’ın oyunlaştırma ifadesinde de, adanmışlık sağlama ve sorun çözme amaçlarının ön plana çıktığı görülmektedir. Sorun çözme yeteneklerine katkı değişkeni de oyunlaştırma tanımlanırken üzerinde durulan öğrenimsel amaçlardan biri olmuştur.

3.2 OYUNLAŞTIRMANIN TARİHSEL GELİŞİMİ

İngilizce’de “game” ve “play” ifadeleriyle tanımlanan oyunun, Türkçe’de tek bir kelime ile ifade edildiği, fakat “play” kelimesinin eğlencenin kurlsız ve daha geniş biçimini vurguladığından dolayı oyunlaştırma sözcüğünün “playfulness” yerine “gamification” ifadesine karşılık geldiği bilinmektedir (Gürbüz, 2017). Ayrıca oyunlaştırma kavramının, oyun tabanlı öğrenme ya da ciddi oyunlar gibi ifadelerle de ilişki içerisinde olduğu belirtilmektedir. Buradaki önemli fark oyunlaştırmanın daha çok oyun bileşenlerinin oyun dışı bir ortama eklenmesini işaret ettiği, ciddi oyunların ise başlı başına bir oyunu işaret ettiği olmuştur (Aristigueta ve Denhardt, 2014). Ciddi oyunlarda oyun aracılığıyla oyundan bağımsız bir hareketin değişikliği amaçlanırken, oyunlaştırma o deneyime temel bir oyun formu kazandırma ve ciddi oyunların aksine “daha az ciddi” olan, yani eğlenceyi de diğer ana öğeler kadar gözetken bir yapıya sahip olmaktadır. Fakat oyunlaştırma, oyun ve ciddi oyunun bireyin bunları kullanma amaçlarına ve bakış açısına bağlı olarak da farklılık gösterebildiği için, bu ifadelerin değişkenlik özelliklerine sahip oldukları ve birbirinin yerine geçebildikleri ifade edilmektedir (Buckley ve Doyle, 2016).

Tarih süresince oyunun bütün kültürlerin ayrılmaz parçası ve sosyal etkileşimin en eski formu olduğu bilinmektedir (Fredericksen, 2015). Ayrıca oyun, toplumların en fazla sahip çıktığı kültür miraslarından da biri olmuştur. İngiltere’de çıkan ve Hristiyan ahlakı üzerinden tasarlanmış “Mansion of Happiness” ile Hindistan tarafından doğan ”Yılanlar ve Merdivenler” gibi oyunların etik ve manevi değerler üzerinde öğretici oldukları, Mezo-amerikanlara ve Antik Mısırlılara ait top oyununun dini ve mistik değerler içerdiği belirtilmektedir (Atlı, 2013). Orta Asya’da doğan Shatranj ve Go oyunlarının ise stratejik düşünme gibi becerileri güçlendirici özelliklere sahip oldukları ifade edilmektedir.

Aşık kemiğinin evrilmesi ile zarın ortaya çıktığı, M.Ö. 3000 gibi bir tarihte de zarın sayesinde günümüzde tavla olarak adlandırılan bir oyunun insanlığa kazandırıldığı görülmektedir. 1900’lü senelerin başında da “Mansion of Happiness”in de masaüstü karakteri ile tavlanın zar tekniğinin birleştirilerek, o dönemin ekonomistlerinden biri olan Henry George’nin vergilendirme politikasının yayılarak, desteklemek amacıyla “The Landlord’s Game” gibi bir oyunun bulunduğu bilinmektedir (Akın ve Çolak, 2012). The Landlord’s Game oyunu daha sonra da Monopoly olarak adlandırılmıştır.

Oyunlaştırmanın yeni sayılabilecek bir teknik olarak ortaya ilk çıktığında yanında türlü eleştiri ve şüpheler de getirdiği bilinmektedir (Bayraktaroğlu, 2003). Örnek vermek gerekirse; bir araştırma işletmesi olan Gartner’in her sene yeni teknolojileri dikkate alarak, bunların ticari mallara dönüşme süreci ile alakalı öngörüler yaptığı ve bu verilerin takibini gerçekleştirmeye yarayan grafiklerinde oyunlaştırmanın geleceği ile ilgili negatif ipuçları verdiği görülmektedir. Gartner araştırma işletmesinin 2014’de yayınlamış olduğu teknolojik ilerleme döngüsü grafiklerinde, oyunlaştırmanın hayal kırıklığı oyuğunda bulunduğu belirtilmektedir (Ataay ve Tüzüner, 2015). Günümüzde oyunlaştırmanın geldiği konuma bakıldığında, bu raporun, yeni bir çözüm olan oyunlaştırmanın “her durumda işe yarayabilecek bir çözüm” şeklinde düşünülmesi durumunda, üzerinde uzmanlaşma sağlanmadan ortaya koyulan kalitesiz uygulamaların eleneceği ile ilgili bir uyarı olarak görülmesi gerekmektedir.

3.3 OYUN TEOREMİ

Adam Smith'in ekonomi teorisi, "Bir grubun en yüksek performansı için, her bir üyesinin kendi başarıları için ellerinden gelenin en iyisini yapmaları gerekir." şeklinde olmuştur. Bu yaklaşım senelerce ekonomiden pazarlamaya kadar tüm sektörlerce kabul görmüş, John Nash'in daha üniversite dönemlerinde yazmış olduğu bir makale de çürütülmüştür (McGonigal, 2011). John Nash makalesinde ekonomi teorisini, burada Adam Smith haklı ama eksik "grup üyelerinin her birinin kendi başarıları için ve hem de grubun toplam başarısı için ellerinden gelenin en iyisini yapmaları gerekir." biçiminde tanımlayarak, kendisinden sonraki tüm yaklaşımları değiştirecek "oyun teorisi"ni ilk defa açıklamıştır (Yilmazer, 2015).

Oyun teoreminin genel olarak bilinen oyun ve oyunlaştırmalar ile doğrudan alakalı olmadığı, daha çok, oyun tasarımı gerçekleştirirken oyuncuların esas oyundaki başarı, kazanım ve oyuncu görevleri gibi kriterlerde ne şekilde davranış sergiledikleri ile alakalı olduğu ifade edilmektedir (Saez-Lopez, 2016).

Günümüzde yavaş yavaş uygulanmaya başlanan oyunlaştırma kavramının, 2010 senesinin sonuna doğru popüler olmaya başladığı ve halen yükselmeye devam ettiği görülmektedir. (Yıldırım ve Demir, 2014) Oyunlaştırma kavramının hayatımıza son dönemlerde girmiş gibi bir algısı olsa da uzak olunan bir deneyim olmadığı, yalnızca dijitaldeki muhtemel uyumu ve etkilerinin yeni keşfedildiği belirtilmektedir.

Gartner araştırma işletmesinin her sene yayınladığı Hypecycle'da, 2012'de tam peak Gamification, 2013 yılında 3D printer, Big Data ve giyilebilir cihazlarla beraber oldukça artmıştır. 2014 yılında ise uygulamalar yaygınlaşıp kullanılmaya başlandıkça, ölçümlenebilir ve uygulanabilir bölümlere doğru ilerlemiştir (Juul, 2003). Bu dönem içerisinde oyunlaştırma artık bir toz bulutu olmaktan çıkmış ayağı yere basan, ihtiyaç olan ve beklentileri gerçekçi olan her konuda hemen uygulamaya geçebilecek bir duruma gelmiştir. Bununla birlikte oyunlaştırmının dijitalde de trend haline geldiği görülmektedir. İşletmelerin oyunlaştırma ile süreçleri içerisinde yer alan katılımcıları motive edebilmeleri, türlü oyun mekanikleri ile örneğin ödüllerle daha fazla ilerlemelerini sağlayabilmeleri mümkündür (Bingöl, 2005).

Katılımcılara “Tamam o zaman hadi” denildiği sürece işin zor olacağı da bir gerçektir. Örnek vermek gerekirse; bir ödül için ilerleyen süreçler ödül ortadan kalkınca, oyunlaştırma sayesinde katılımcılara sağlanmış olan o beklenen davranış değişikliği devam etmiyorsa yalnızca dışsal motivasyonla gerçekleştirilmiş anlamına gelmekte, fakat ediyor ise içselleştirilerek iç motivasyona geçildiği ve bir sonraki oyunlaştırma için heyecanla beklenildiğini ifade etmektedir (Ardıç ve Döven, 2004). Gartner araştırma işletmesinin bir raporunda, “2014’e kadar her 4 işletmeden 3’ü bir sürecini oyunlaştıracak ama %80’i bu süreçte başarı sağlayamayacak.” ifadesi yer almaktadır.

İşletmelerin çalışanlarını motive etmelerinde avatar göstermek, puan eklemek, rozet vermek oldukça basit iken, bazı işletmeler süreçlerini başarılı bir şekilde oyunlaştıramamaktadırlar. Bunun sebepleri arasında; oyun tasarımının eksikliği ve ölçümlemesinin yanlış olması, hedef kitlenin profil uygunluğu, oyun mekaniklerinin doğru bir şekilde kullanılmaması gibi birçok neden bulunmaktadır (Baş, 2011).

3.4 OYUNLAŞTIRMA TEORİLERİ

2010 yılında literatüre kazandırılan oyunlaştırma kavramı ile ilgili o döneme kadar birtakım faaliyetlerin gerçekleştirildiği, günümüzde oyunlaştırma teriminin ortaya koyduğu esaslara uygun ilk faaliyetlerin de 2000’den sonra ortaya çıktığı bilinmektedir (Bayraktaroğlu, 2003). Kevin Werbach ve Dan Hunter, ilk oyunlaştırma çalışması olarak “For the Win: How Game Thinking Can Revolutionize Your Business” isimli kitaplarında, 1912’de Cracker Jack isimli işletmenin patlamış mısır kutularının içerisine koydukları sürpriz oyuncakları kabul etmişlerdir. Daha sonrasında S&H Green Stamps, Posta Pulu biriktirmeye teşvik ederek oyunlaştırmaya daha çok yaklaşmıştır (Järvinen, 2008). Ayrıca Green Stamps, müşterilerine içerisine pulları koyarak biriktirebilecekleri koleksiyoncu defteri ve kutu gibi ürünler de pazarlamıştır.

Hedef kitlesi 15 yaşından küçük çocuklar olan ve patlamış mısır kutularından çıkan oyuncakların bu konseptte uygun olması Cracker Jack’in, bu sayede satışlarını ciddi anlamda arttırmasını sağlamıştır (Buckley ve Doyle, 2016). Hunter’e göre, bu kampanya Cracker Jack için pozitif neticeler ortaya çıkarmış, ancak günümüzde yapılan oyunlaştırma betimlemesine uymamıştır.

Çünkü bu kampanyanın sadece oyuncak promosyonu ile satışların artmasına ilişkin olarak hazırlandığı bilinmektedir. Bu noktada oyunlaştırmaya Green Stamps'in daha çok yaklaştığı görülmektedir (Aristigueta ve Denhardt, 2014). Oyunlaştırmanın dış ve iç unsurlarını bazı yönden de olsa karşılayan bu fikir, tarihteki ilk gerçek oyunlaştırma olarak kabul edilmiştir. Bu dönemlerden de elde edilen birikim sayesinde, günümüz ve muhtemel olarak gelecekte farklı bakış açıları ve görüşlerin ortaya çıkacağı öngörülmektedir.

Pazarlama ve psikoloji profesörü Robert Cialdini 1984 yılında çıkan Etkileme: İknanın Psikolojisi adlı kitabında oyunlaştırmada iknanın altı kuralından bahsetmektedir (McGonigal, 2011). Altı kuralı oluşturan Hoşlanma, Bağlılık ve Tutarlılık, Karşılıklılık, Sosyal Kanıt, Kıtlık ve Otorite açıklamalarıyla birlikte verilmiştir.

Hoşlanma: Cialdini'nin görüşüne göre, insanlar sevdikleri kişilerden etkilenmektedirler (Yılmaz, 2015). Kişiler tanıdıkları ve sevdikleri insanların düşüncelerinden daha çok ikna olmaktadır.

Bağlılık ve Tutarlılık: Cialdini'nin görüşüne göre kişiler tutarlı davranmak için derin bir istek duymaktadırlar. Bundan dolayı bir şeye bağlılık gösterdiklerinde bu bağlılığı sürdürmek istemektedirler (Doğan ve Demiral, 2008).

Karşılıklılık: Bu kurala göre kişiler kendilerine yapılan kötülükleri, borçları ve iyilikleri geri yansıtmak istemektedirler, zira borçluluk duygusu bireyleri rahatsız edici bir duygu niteliği taşımaktadır (Tüzüner, 2014).

Sosyal Kanıt: Sosyal kanıt prensibine göre kişiler bir karar almadan önce diğer insanların da aynı yoldan gittiklerini bilmek istemektedirler (Samur, 2015). İnsanlar kararsız kaldıkları durumlarda kendilerine en benzeyen insanların kararlarını kopyalamaktadırlar.

Kıtlık: Kıtlık kuralına göre bir şey elde etme şansı el altından kaçan, az bulunan ya da sınırlı ise, ona sahip olmak için ikna olmak daha kolay olacaktır (Canman, 2000).

Otorite: İnsanlar güç odağındaki kişilere ve otoritelere karşı bir sorumluluk ve görev hissi taşımaktadırlar (Condrey, 2015). Üniformaların, unvanların, eşyaların, arabaların bir otorite havası yaratabildiği ve otorite pozisyonundaki kişinin söylediklerinden ikna olmayı sağlayabildiği düşünülmektedir.

Cracker Jack işletmesinin patlamış mısır kutuları ile yaptıkları çalışmanın, dünyada oyunlaştırmaya yakın ilk proje olduğu bilinmektedir. Daha sonraki dönem içerisinde S&H Green Stamps gibi işletmelerin oyunlaştırmaya daha yakın çalışmaları olmuş, fakat oyunlaştırmının 2000 senesine dek bugünkü modern ifadesiyle kullanılmadığı belirtilmektedir (Werbach ve Hunter, 2012). Kuramsal anlamda 1912 senesinden 2000’li senelere gelene kadar, oyunlaştırma yerine hiçbir kuramın ortaya atılmadığı, çünkü oyunlaştırmının literatüre kazandırılmasının 2010’da gerçekleştiği görülmektedir. Bundan dolayı bu dönem ile ilgili oyunlaştırma kuramlarını sadece yapılan uygulamalara paralel olarak belirleyebilmenin mümkün olacağı düşünülmektedir. Bu nedenle böyle çalışmalara sadece pazarlama faaliyetleri ve diğer iletişim çalışmalarında adsız olarak rastlanmaktadır. Ayrıca bu çalışmaların hemen hemen tamamının oyunlaştırma bilinciyle gerçekleştirilmiş çalışmalar olmadığı görülmektedir (Juul, 2003). Bu durumun insanları getirmiş olduğu nokta ise, oyunlaştırmının bir kuramdan meydana geldiği değil, var olan konseptin kurama oturtulmasıyla meydana geldiğidir.

Byron Reeves oyunlaştırmının en doğru yönteminin iş dünyası için kullanılması olduğunu belirtmiş, teknolojik altyapı sayesinde internet satışları ve kendi ekonomik ekosistemlerini kurabileceklerini, gerçek geri bildirimler sağlanabildiğini bildirmiştir (Battaglio, 2017). Oyunlaştırmının giderek birbirine daha paralel kuramlar üzerine oturmaya başladığı öngörülmektedir. Oyunlaştırma teorilerinin ağırlıklı olarak ikna temeli üzerine oturtulduğu görülmektedir.

3.5.OYUNLAŞTIRMANIN PSİKOLOJİK TEMELLERİ

Oyunlaştırma kavramı günümüzde yaygınlaşmadan önce bu husus üzerine çalışma yapan, Ykai Chou, Niels van der Linden, Kevin Werbach, Roman Rackwith ve Mario Herger gibi uzmanlar, psikolojiyi başta tutarak ve işin arka planını da göz önüne alarak “Motivasyonel Tasarım ve Motivasyonla Davranış Değişikliği” gibi açıklamalar yapmışlardır (Benligiray, 2013). Gabe Zicherman, 2010’da yapılan ilk oyunlaştırma (Gamefication) konferansının açılış konuşmasında, “Oyunlaştırmanın %75’i psikoloji, %25’i ise yeni teknolojilerdir” ifadesini kullanmıştır. Zicherman’ın belirtmiş olduğu bu oranın psikoloji kısmına doğru artış gösteren birçok başarılı olmuş örneği de barındırdığı bilinmektedir. Bundan dolayı işletmelerin kullanacakları oyun mekanikleri, kurguları ve tasarımlarının mutlaka duygusal, psikolojik bir kaynağının olması gerekmektedir (Canman, 2000).

Behaviorism yani davranışçılık, psikolojinin en eski ve önemli yaklaşımlarından biridir. Davranışçılık teoremine göre temelde insan, yalnızca tetikleyici öğelere karşı verdiği davranışlarla vardır ve bu süreçte hiçbir akıl, zeka veya fikir devreye girememektedir (Fredericksen, 2015). Örnek vermek gerekirse; kişinin büyük bir patlama olduğu zaman patlamanın tam tersi yöne doğru kendisini koruma amaçlı içgüdüsel olarak bilinçli bir şekilde yönlendirmesi oldukça normal bir davranıştır. Fakat gidilen ters yönde belki daha kötü sonuçlar olabilmektedir. Bu teoremin en büyük ispatı ise, deprem olurken sarsıntı sırasında güvenli bölgelere gitmek yerine merdivenlere yönelerek ve camdan atlayarak zarar gören insanlar olmuştur.

1904’de Nobel Tıp Ödülü’nü alan İvan Petroviç Pavlov’un esas yaptığı çalışmalar insan sindirimi üzerine olmuştur (Condrey, 2015). Fakat davranışçılık teoreminin en bilinen deneyini rastlantısal bir biçimde gerçekleştirmiştir. Pavlov, sindirim sistemleri deneylerinin birini uygulamak için bir köpeğe et vermeye başlarken, köpeğin et yerken değil daha eti diğer odadan getirmeye gittiğinde salya akıttığını görmüştür. Bunu gören Pavlov, son zamanların en çok popüler olan “Pavlov’un Köpeği” deneylerini yapmaya başlamıştır. Deney sırasında köpeğe birkaç defa zil çalınmış, ama köpek tepki göstermemiştir (Aristigueta ve Denhardt, 2014). Daha sonrasında et verildiğinde köpeğin salyalarının aktığını görmüştür.

Pavlov bunun üzerine, et ile beraber zili çalmıştır. Et verilmediği halde zilin çalındığını duyan köpeğin yine de salya akıttığını görmüştür. Köpeğin göstermiş olduğu bu davranış “Şartlandırılmış ya da koşullu refleks” adı verilen olayı kanıtlamıştır. Şartlanan deneğin, psikolojide yalnızca bu şartı destekleyen ve çıktısı olan davranışlara yöneleceği belirtilmektedir (Akgün, 2010).

Burrhus Frederic Skinner, “Davranışçılık” akımını günümüze taşıyan en önemli temsilcilerden biri olmuştur. Frederic Skinner, bilhassa “Edimsel Koşullanma” adı verilen teknikle insanda dahil olmak üzere bütün hayvanların bir öğrenme şekli olduğuna inanmıştır. Skinner, “Skinner Box” yani Skinner’in Kutusu olarak ifade edilen deneylerinde bir fareyi kutu içerisine koymuş ve bir düğmeye basınca fareye bir peynir verecek şekilde düzenek kurmuştur (Tura, 2000). Kurmuş olduğu düzeneğin altına da elektrik veren bir ızgara sistemi yerleştirmiştir. Kutu içerisinde bulunan fareler zaman içinde bu düğmeyi keşfetmişler ve sürekli düzenek başında vakit geçirmeye başlamışlardır. Diğer farelerin yaptığı gibi keşfetmek için gereken eforu kullanmayan fareleri de elektirikle harekete geçiren Frederic Skinner, bu hareketlenmenin neticesi olarak da peynir vermiştir. Burrhus Frederic Skinner bu “Skinner Box” deneyini güvercinler üzerinde de uygulamıştır (Jessica, 2016). Güvercinleri de farelerde olduğu gibi yine bu kutu içine koymuş, bu defa yalnızca düzenek kullanarak değil, belirli bir uyararla karşılaşınca, mesela bir ampul yandığı zaman güvercinlerin vurmaları gereken bölümleri gagalamalarını bekleyerek kuş yemine ulaşmalarını sağlamıştır. Güvercinler kendileri istedikleri zaman veya sıklıkla değil, belirli bir pekiştireçle sistemin istediği zaman o düğmeye basmakta ve ödül kazanmaktadır (Canman, 2000). Böylelikle güvercinler herhangi bir an değil, belirli şartlar meydana geldiğinde doğru yerleri gagalayarak yemek alabileceklerini öğrenmişlerdir.

Günümüzde bilgisayar oyunlarını oynayan kişilerde aslında Burrhus Frederic Skinner’in deneyinde kullanmış olduğu güvercinler gibi, bir düğmeye değil yalnızca oyunun kurgusuna göre joystick ya da mouse ile ekranda gerekli olan yerlere tıklayarak puan almakta, ödül kazanmakta ve rakibini yenmektedirler (Bayraktaroğlu, 2003). Oyun işletmelerin birçoğu Burrhus Frederic Skinner’in “Skinner Box” modeli ve pekiştireçlerini kullandıklarını ifade etmişlerdir. İşletmelerin de oyunlaştırma süreçleri için bu modeli kullanmaları önerilmektedir.

Burrhus Frederic Skinner, davranış değişikliğini ve öğrenmeyi pekiştirmek için “pekiştireç ilkeleri” olarak 6 ayrı teknik belirlemiştir. Bunlar; başarı ilkesi, küçük adımlar ilkesi, bireysel hız ilkesi, anında düzeltme ilkesi, etkin katılım ilkesi ve dereceli ilerleme ilkesidir (Bowman ve Jonathan, 2012).

Başarı İlkesi: Öğrencilerin sürekli başarılı olması, soruların da öğrencilerin başarabilecekleri zorluk düzeyinde olması gerekmektedir. Zorluğu aşmak bir sonraki öğrenmeler için gereken güdüyü oluşturmaktadır (Tüzüner, 2014).

Küçük Adımlar İlkesi: Bilginin aktarılması, her küçük adımda öğrenciyle beraber olmakta ve her adım sonunda öğrencinin öğrenmesi kontrol edilerek geri bildirim verilmektedir (Greenwood ve Sheehan, 2011).

Bireysel Hız İlkesi: Her öğrenci zamanı kendine göre ayarlamaktadır. Sınıfta kalma veya başarısızlık söz konusu değildir (Juul, 2003). Böylelikle sınıf ortamında öğrenciler arasında seviye farklılığının oluşturmuş olduğu negatiflikler de yok edilmek istenmektedir. Sınıf geçmede belli süre kuralı da geçersizdir.

Anında düzeltme İlkesi: Öğrenciler onlara yöneltilen soruya yanıt verdikten sonra kontrol ederek doğru yanıtla karşılaştırmaktalar ve bu şekilde kendi kendilerini yoklamaktadırlar. Böylece düzeltme de anında gerçekleştirilmiş olacaktır. Hemen kontrol pekiştirmenin başlıca unsurudur (Şimşek, 2007).

Etkin Katılım İlkesi: Her bilgi ünitesinin bir ilerleme aşaması meydana getirdiği görölmektedir. Her bir aşamada bir soru ya da alıştırma vardır. Soru, verilmiş olan bilginin kazanılıp, kazanılmadığını kontrol etmeden başka bilgiyi sağlamada ve özümlemede de bir araç özelliği taşımaktadır (Jessica, 2016). Bu

şekilde soru bir davranışı, bir işlemi başlatmakta ve öğrenme olayını sağlamış olmaktadır. Öğrenme işi öğrencilerin kendileri tarafından gerçekleştirilmekte böylelikle öğrencinin etkin katılımı elde edilmektedir.

Dereceli İlerleme İlkesi: İlerlemenin mantıklı ve aşamalı olması gerekir. Uygulanacak olan işlemlerin bilinenden-bilinmeyene, kolaydazora ve basitten-karmaşığa doğru olması gerekmektedir (Condrey, 2015).

Burrhus Frederic Skinner'ın pekiştireç tekniklerinin bilhassa oyun mekaniklerinin kullanımı esnasında hatırlanması gerekmektedir. Oyunlaştırmanın oryantasyon bölümünde, oyuncunun kullanması ve içselleştirmesi gereken bir eylemi pekiştirmek için Skinner'ın bu 6 pekiştirecinden hangisinin nasıl kurgulanacağı oldukça önem taşımaktadır (Benligiray, 2013). Çünkü oyunun bu kısmında oyunu ve kuralları idrak eden katılımcılar birer oyuncuya dönüşmekte ve oyun ortamı için gereken bir engel aşılmış olmaktadır.

Geçmişten günümüze davranış psikolojisinin en önemli temsilcilerinden birisi de, Stanford Üniversitesi akademisyenlerinden Profesör B. J. Fogg olmuştur (Kim, 2015). Fogg'un "Fogg Davranış modeli" olarak ifade edilen yaklaşımı, Burrhus Frederic Skinner'ın yaklaşımını tamamlayan, davranış değişikliğine neyin neden olduğunu açıklayan modeldir (Jessica, 2016). Profesör B. J. Fogg'un bu modelinin 3 unsura değindiği bilinmektedir. Bunlar; geri bildirim, aksiyon ve motivasyon olmuştur. Davranış değişikliğinin ortaya çıkabilmesi için bu 3 unsurun bir süreç halinde işlemesi gerekmektedir. İlk olarak oyuncunun motive edilmesi, bu motivasyonla beraber bir tetikleyici desteğiyle aksiyon aldırılan oyuncuya anında geri bildirim verilerek yeniden motive edilmesi ve bu düzenin bir tutarlılık içerisinde tekrarlanması gerekir (Hançer, 2004). Oyunlaştırma tasarımının çalışmaması halinde bu 3 öge yeniden değerlendirilerek hangi öğenin geliştirilmeye veya değişikliğe ihtiyacı olduğunun belirlenmesi ve oyunlaştırma tasarımının bu yönde tekrar düzenlenmesi gerekmektedir. Yani şayet oyuncu gereken motivasyonu elde etmiş ise bir geri bildirim aldığı zaman aksiyon alması beklenmektedir.

Bu noktada oyuncu motive değilse aksiyon olmamakta, motive ise sadece pekiştireç ya da doğru geri bildirim olmazsa yine aksiyon beklenememektedir (Aristigueta ve Denhardt, 2014).

Oyunda hedef davranış değişikliği için aksiyon ve motivasyonun artması ve pekiştireçler ile bunun desteklenmesi gerekir. Motivasyon ve aksiyonu arttırmada bazı öğeler bulunmaktadır. Motivasyonu arttıran unsurlar umut, zevk alma, kabul etme ve kabul görme olurken; ödül, zaman, para, rutin olmayan döngüler de yapabilme isteğini arttırmaktadır (Gürbüz, 2017).

Davranışçılık teoreminin, bilhassa ekonomi üzerinde araştırmalar gerçekleştirmiş olan Dan Ariely ile günümüz koşullarında değerlendirildiği bilinmektedir. Ariely'in "Akıldışı Ama Öngörülebilir" isimli kitabında insanların her zaman öngörülebilir çok temel davranışlar gösterdiğini, zeka ve beynin kişilerin davranış ve tercihlerini çok sonraları devreye girerek, kimi zaman da girmeyerek yönlendirdiğini belirtmektedir (Tura, 2000). Bununla birlikte büyük bir patlamanın ardından diğer tarafa doğru yönelmesi, sıcağın elin çekilmesi ya da gözün kırılması gibi eylemlerin ekonomide de insanları yönlendirdiğini ifade etmektedir. Örnek vermek gerekirse; katılımcı başlangıç aşamasında siyah ve beyaz gibi iki alternatifli bir soruda emin değil ise, üçüncü bir alternatif gri renk olduğunda genellikle tehlikeyi de düşürmek için griye yönelmektedir (Bowman ve Jonathan, 2012). Ariely burada, yüzyıllardır insanların içinde olan "öngörülebilir davranışları"nın devreye girdiğini belirtmektedir. Oyunlaştırma kurgu aşamasında bu davranışlar şayet doğru motivasyon ve pekiştireçler ile desteklenerek eklenirse oldukça başarılı sonuçlar sağlanabilir (Fredericksen, 2015).

3.6 OYUNLAŞTIRMANIN İNSAN PSİKOLOJİSİNDEKİ YERİ

İnsan psikolojisi, pazarlama alanında yapılan faaliyetlere etki eden en önemli etkenlerden biridir. İnsan psikolojisinin tüketim alışkanlıklarına doğrudan ilgilendirdiği bilinmektedir. Çünkü tüm tanıtım ve reklam çalışmalarında başlıca amaç, ürün ve tüketici arasında oluşturulması istenen bağın psikolojik esaslara dayandırılması ve tüketicinin buna kimi zaman da farkında olmadan ikna edilmesi olmaktadır (Armstrong, 2006).

Bu açıklama olarak kullanılmıyor olsa bile, işin psikolojik boyutunun düşünüldüğünde bu gerçeğin kabullenildiği görülmektedir. Müşteriler ile iletişim kurma, onlara oyun ya da oyunlaştırma dinamikleriyle yaklaşma, son dönemin market hype'larından biri olmuştur. Müşterilerde dahil olma psikolojisini daha kolay oluşturan bu yöntem ile işletmeler daha çabuk marka oluşturabilmektedirler (Şimşek, 2007).

Günümüzde bilinçaltı reklamların etkileri ve nitelikleri konuşulmakta, ciddi anlamda tartışılmakta ve son yıllarda birçok üniversitede bu alanda kurulan kürsülerde de artık insan psikolojisinin iletişim çalışmalarında ne kadar büyük bir rol taşıdığına dair ifadeler yer almaktadır (Bayat, 2008). İnsan psikolojisi oyunlaştırma için de oldukça önemli bir yol gösterici olmaktadır. Oyunlaştırma için teşkil eden rehberlik rolü olan psikolojinin, sınırlayıcı bazı taraflarının olduğu da görülmektedir. Psikolojinin bu yönü oyunlaştırma alanında zaman zaman daha belirleyici olmaktadır. Zira oyuncunun oyun mekaniğinde yazılımdan sıyrılarak tamamen duygusal yaklaşımlarla oyuna sempati duyması, ortamına ve oyun karakterlerine bağlanması gerekir (Bowman ve Jonathan, 2012). Oyunların eğlence anlayışıyla hazırlanmasının nedeni de bu olmaktadır. Bu durumu engelleyecek her çeşit oyun özelliğinin bir dezavantaja dönüşeceği düşünülmektedir.

İnsan psikolojisi üzerinde oyunların etkileri olduğunu düşünen psikologlar ve bu alanda faaliyet gösteren bilirkişiler birtakım oyunlar için sınırlamalar getirmenin doğru olacağını savunmuşlardır. Bu nedenle “The Punisher” gibi birçok oyunun bu kısıtlamalara takıldığı ve oyunculara yaş sınırının getirildiği bilinmektedir. Bundan dolayı standart iletişim çalışmalarında olduğu gibi, oyunlaştırma alanında oluşturulacak iletişim faaliyetlerinde de, toplum psikolojisi ve bireysel psikolojinin etkilerinin gözlemlenmesi gerekmektedir (Canman, 2000). Bu faaliyetler oyunlaştırmanın kurgu ve içerik planlaması sürecinde değerlendirilmektedir. Oyunlaştırma stratejisinin en önemli adımının alıcıya ulaşmak olduğu öngörülmektedir. Bu bağlamda oyun içerik ve kurgusunun alıcının doğrudan duygusal bağ kurması amaçlanan adımı temsil ettiği belirtilmektedir. Bu nedenle içerik planlanmasının oldukça dikkatli bir değerlendirme gerektirdiği ifade edilebilir. Bu strateji oluşturma ve değerlendirme aşaması hedeflenen kitlelere göre olası değişiklikler gösterebilmektedir (Condrey, 2015).

Türk Mühendisler tarafından kurgulanan ve geliştirilen, yazılımsal, grafik anlamda ciddi yetersizliği olan Kabus22 adlı oyunun, İstanbul için tasarlanmış olması oyuncular tarafından büyük bir sempati görmüştür. Psikolojik etkilerin yönetilmesi ve öngörülmesi söz konusu olduğunda, bu faaliyetlerin birbiriyle bağlantılı ama iki ayrı süreç olarak düşünülmesi gerekir (Bowman ve Jonathan, 2012). Bu süreçler; topluluğun veya toplumun vereceği bireysel psikolojik reaksiyonlar ve psikolojik reaksiyonlardır. Bu iki istikametle temelde benzer psikolojik nedenlere dayandığı bilinmekte, ancak kitlesel oranda birtakım farklılıkları olmaktadır.

Günümüzde toplu taşıma araçlarında bile insanların mobil cihazlarla ilgilendikleri, tek kişilik veya sosyal oyunları zaman geçirmek amacıyla kullandıkları bilinmektedir. Önceleri bir zaman geçirme aracı olarak görülen oyunların, zamanla bir alışkanlık durumuna geldiği görülmektedir (Järvinen, 2008). Bu alanda bir eğilim ve moda olduğunu söylemek bile mümkün olabilmektedir. İnsanların oyun oynamak için bilgisayar başında geçirmiş oldukları sürelerle bakıldığında, oyunların obsesif davranışlara neden olduğu ve bağımlılık yaptığı görülmektedir. Bunun da kontrol altına alınması gereken bir durum olması gerekir (MacMillan, 2011).

Bazı oyun ve uygulamaları vitrine çıkararak satışlarına doğrudan etki eden mobil uygulama mağazalarının, takipçileri arasında yenilikçiler ve gelenekselciler bulunmaktadır. Birçok bilgisayar oyuncusunun modern ara yüze sahip oyunlar yerine, daha klasik nitelikleri bulunan oyunları tercih ettikleri görülmektedir. Bundan dolayı EA Games'in, mobil oyun sektörüne girdiği ancak her geçen sene ayırdığı bütçeyi düşürme kararı verdiği bilinmektedir (Türker, 2016). Bu nedenle toplumun tamamını bu şekilde ilgilendiren bir noktaya gelmiş olan EA Games oyununun değerlendirmelerinin yapılırken, toplum psikolojisinin göz ardı edilmemesi gerekir.

3.6.1 Oyunlaştırmanın Bireysel Etkileri

Kişisel psikoloji üzerinde oyunlaştırmanın etkilerinin iki çerçeve doğrultusunda incelenmesi gerekmektedir (Bayat, 2008).

Bunlardan biri oyunlaştırmanın toplumsal psikoloji üzerindeki etkilerinin bireysel psikolojiye yansımaları, diğeri ise sadece oyun ortamının kişisel psikolojiye olan etkisidir. Her iki durumun arasındaki çizgi, örnek olay değerlendirmelerinde her zaman için daha açık bir şekilde belli olduğudur. Ayrıca oyunlaştırma örnekleri için ayırıcı bir nitelik taşımayan bu iki durumun, iki ayrı kriter olarak aynı anda etki ettikleri belirtilmektedir (Buckley ve Doyle, 2016).

Oyuncunun oyun sırasında tam anlamıyla ortam kurallarına ve koşullarına göre düşündüğü göz önüne alındığında, psikolojik anlamda etkilenmemesinin mümkün olmayacağı düşünülmektedir. Bu nedenle oyunlarla geçirilen vakit ve bu oyunların kişisel karakter ve kişisel psikoloji üzerindeki etkilerinin de paralellik gösterdiği belirtilmektedir (Hançer, 2004). Oyunlaştırmanın yürürlüğündeki başlıca hedeflerden biri olan oyuncu sadakati ve sürükleyiciliğin de bu durumun daha can alıcı hale gelmesine neden olduğu ifade edilmektedir. Bu durumu ispatlar nitelikte olan faaliyetlerin örnekleri oldukça çoktur. Diğer taraftan, satış fiyatları yüksek olan oyunların tamamında bu niteliklerin kendini gösterdiği bilinmektedir. Ayrıca, bu iki faktörün sadece oyunlaştırma olmadığı, eğlence alanındaki farklı faaliyetler için de geçerli olduğu öngörülmektedir (Tüzüner, 2014). Ancak bazı uzmanlar, oyunların akıl sağlığı ve psikolojik açıdan tam anlamıyla oturmuş kişilere etki etmeyeceğini belirtmişlerdir.

Oyuna dair başka bir görüş ise, oyunlaştırma alanında hedeflenenin bireyin kişisel bilgilerine hitap etmek, düşünce yapısını ve beğenileri değiştirmek olduğundan, herhangi bir etki bırakmasının imkansız olduğu, ama belirli süreler içerisinde bu etkilerin bilinçaltına itilebileceği doğrultusunda olmuştur. Bu iki durum için de değerlendirmelerde belirli yaş grubunda olan çocukların doğrudan etki grubunda olduğu düşünülmektedir (Greenwood ve Sheehan, 2011). Yaşça daha büyük kişilere göre küçük yaştaki çocuklar oynadıkları ve ortamın içerisine girdikleri oyunlarda diğerlerine oranla daha çok etkilenme, bağlanma, oyun ortamını terk edememe gibi durumlara kapılmaktadır. Bununla birlikte tüm bu psikolojik etkilerin kişi üzerinde kalıcı etkileri oldukça fazla olmaktadır (Juul, 2003).

Bu psikolojik etkiler oyun mekaniğine göre farklılık göstermekte, ancak genel anlamda oyuna duygusal olarak bağ kurulan, oyunda sempati duyulan mekanlar veya karakterler ile hayali olarak oyun haricinde de ilgilenmekte ve bu ortama göre düşünce yapısını bazen gerçeklikten uzaklaştırmaktadır (Jessica, 2016). Konunun toplumsal eksenden bireysel psikolojik etkilere yansımaları incelenecek olursa, yine ele alınması gereken en önemli hususun küçük yaş grubundaki çocuklar olması gerekmektedir.

3.6.2 Oyunlaştırmanın Ekipsel Etkileri

İşletmenin ya da çalışanın, belirlenen bir hedefte nereye geldiğini gösteren performans yönetimi, insan kaynakları departmanlarının hem çalışanları değerlendirerek iyileştirilmelerini sağlaması, hem de işletmeler açısından oldukça önemli olan bir kavramdır. Literatürde, performans yönetim sistemlerinde yaşanan problemler nedeniyle işletmelerin doğru adımlarla ilerleyemedikleri görülmektedir (Adler, 2014). Topel ve Prendergast, performans yönetiminin çalışanların yetkinliklerini ve niteliklerini belirlemek, ücretlendirme sistemi, eğitim ihtiyacı, çalışanlara farklı işler vermek için gerekli olduğunu belirtmiştir. Bir işletmedeki çalışanların performansı değerlendirilirken, eksikliklerin, fazlalıkların, yeterliliklerin ve çalışmaların tamamı gözden geçirilmelidir (Tüzüner, 2014).

İşletmelerin uyguladıkları performans yönetiminden çalışanların duydukları memnuniyet, sistemin en önemli ögesidir. Yapılan araştırmalar, çalışanların performans yönetimi sürecinin uygulanmasından ve sürecin çıktılarından etkilendiklerini ortaya çıkarmıştır. Çalışan kişilere geri bildirim verilmesi ise, performans değerlendirme sisteminde oldukça önemli aşamalardan biridir (MacMillan, 2011). Yöneticilerin, performans değerlendirme sonuçlarındaki geri bildirimleri çalışanlara olumlu motivasyon yöntemlerini kullanarak ve uygun bir şekilde rapor etmesi gerekmektedir. Bir yöneticinin çalışana yönelik performans hedeflerini birey ile beraber belirlemesi, onun performans gelişimine ve iş motivasyonuna olumlu yönde katkı sağlayacaktır. Oyunlaştırma, performans değerlendirmenin daha etkin yapılabilmesi, sistemin daha elverişli işleyişi ve daha fazla katılımın sağlanması bakımından oldukça önemlidir (Yıldırım ve Demir, 2014).

İşletmeler için oyunlaştırma iki temel neden için gereklidir. Bu nedenlerden ilki; duygulara hitap ederek motivasyonu sağladığı için davranış değişikliklerinin gözlenmesine yardımcı olur. Böylece de çalışan mutluluğu ve bağlılığı artırılır. Diğer neden ise, sahada oyunculara deneyim yaşatarak öğrenmelerini kolaylaştırmasıdır (Werbach, 2014). Bu kazanılan davranışın gerçek yaşantıya aktararak hedeflerin eğlenceli, ulaşılabilir ve daha kolay olması da oyunlaştırmadaki temel amaçtır.

Hedefleri Belirleme: Modelin ilk aşamasını hangi hedeflere ulaşmak amacıyla oyunlaştırma yapılacağının belirlenmesi oluşturmaktadır. Hedef Davranışları Betimleme, hedeflere götüren davranışların belirlenmesi oyunlaştırma tasarımında ikinci aşamadır. Bir hedefe ulaşabilmek için oyuncuların sergileyeceği davranış ve tutumların belirlenmesi gerekir (Saez-Lopez, 2016). Oyunlaştırma tasarımında başarılı olmak için hedef davranışlar tam ve eksiksiz olarak belirlenmelidir.

Oyuncu Türlerini Belirleme: Oyunlaştırma tasarımında yer alan kişiler oyuncu olarak ifade edilmektedir. Oyunlaştırmada yer alacak kitlenin doğru tanınması gerekir. Oyuncu çeşitlerinin ve buna bağlı olarak motivasyon kaynaklarının belirlenmesi, oyunlaştırmada temel amaçtır (Yıldırım ve Demir, 2014). Oyuncu türlerinin tespit edilmesinde, Bartle tarafından geliştirilen Bartle oyuncu testi kullanılmaktadır. Bu test, oyuncuları kâşifler, başarılar, sosyalleşenler ve katiller olarak dört kategori altında toplamaktadır. Oyuncu türlerinin dağılımı %10 kâşifler, %75 sosyalleşenler, %5 katiller ve %10 başarılar şeklindedir (Aristigueta ve Denhardt, 2014).

Eğlence Öğelerini İlave Etme: oyunlaştırılmış sistemin eğlenceli olup olmadığı bu aşamada ele alınmaktadır. Oyunlaştırılmış sistemi oyuncuların gönüllü olarak kullanmalarını sağlayacak eğlence öğeleri sisteme ilave edilmelidir (Atlı, 2013).

Etkinlik Döngüsünü Tasarlama: İlerleme basamakları ve bağlılık döngüsü oyunlaştırma tasarımında kullanılan iki faaliyet döngüsüdür. Oyunlaştırmanın genel akışının nasıl olacağı ilerleme basamaklarının ilgi alanıdır. Oyunlaştırma aşamasında oyuncunun bir davranış sergilemesinde ne olacağını ise bağlılık döngüsü kapsamaktadır (Ataay ve Tüzüner, 2015). Uygun Araçları Belirleme, oyunlaştırma tasarımı, modelin son aşamasında belirlenmiş olan oyuncu ve hedef çeşitlerine uygun oyun bileşenlerinin, mekaniklerin ve dinamiklerin oyunlaştırmaya katılması ile gerçekleştirilmektedir.

3.7 DAVRANIŞSAL PSİKOLOJİ KAVRAMI

İnsanların kendi davranışlarını daha iyi anlamalarında, davranışlarında bir sorun sezdiklerinde bu sorunun sebebini daha iyi algılamalarında psikoloji yardımcı olmaktadır (Järvinen, 2008). Bununla birlikte, insanların yalnızca kendi davranışlarını algılamalarına değil, başkalarının davranışlarını algılamalarında da destek olmaktadır. Psikoloji, insanların çevre koşullarına daha iyi uyum sağlamalarında da etkilidir. Kısaca psikoloji, insanların olayları algılama, algıladıklarını açıklayabilme, açıklayabildiklerini yordama ve bunların tamamını kontrol altına almalarını sağlamaktadır (Adler, 2014).

Canlı organizmanın, iç ve dış etkilere karşı göstermiş olduğu bilinçli tepki davranış kavramı olarak tanımlanmaktadır. Davranışın bir etkiye karşı bilinçli tepki olma özelliği, davranış hareketten ayıran temel faktördür. Bilinçli davranışın mutlaka bir amacının olduğu ve temel itibarıyla bir nedene dayandığı bilinmektedir. Ayrıca bilinçli davranış, davranışta bulunanın bireysel güdüler ve iradesini yansıtmaktadır (Fredericksen, 2015). Psikoloji okullarında davranış kavramının farklı şekillerde tanımlandığı ve ele alındığı görülmektedir. Yapısal psikoloji, insanın bilinçli etkinliğinin davranış olduğunu savunmaktadır.

Davranışsal psikoloji devinimsel bir yaklaşımla uyarıcı-tepki zincirini davranış olarak tanımlamaktadır. İnsan ile çevresini bir bütünlük içerisinde gören bütünlük psikolojisi ise, davranışın insan ile çevresinin etkileşiminin ürünü olduğunu kabul etmektedir (Tura, 2000). Davranış işlevsel psikolojiye göre, insan güdülerini doyurma etkinliği olarak tanımlanmaktadır. Diyalektik teori ise davranış, insanın kendisini geliştirmek ve çevresini değiştirmek amacıyla yapmış olduğu etkinlikler şeklinde nitelendirmektedir. Davranışın, insanın kendi kişisel çatışmasının ve başkaları ile olan ikili çatışmasının çözümünde bir araç olduğunu savunan psikoloji ise dinamik psikolojidir (Benligiray, 2013).

Psikoloji okullarının davranışın tanımında birbirlerinden birtakım yönlerden ayrılmasının doğal olduğu bilinmektedir. Zira her okulun insan davranışlarına farklı yönden yaklaştıkları, bazılarının davranışın amacına, bazılarının davranışın oluşum sürecine, bazılarının da her ikisine birden baktığı ifade edilmektedir. Psikoloji okullarının bu değişik bakış açılarının, değişik davranış anlamlarının ortaya çıkmasına sebep olduğu belirtilmektedir (Jessica, 2016). Anlamlardaki değişikliklere karşın psikoloji okullarının davranışı açıklamada birleştikleri birtakım ortak noktaların olduğu görülmektedir.

Davranış, birleşen yönlerine göre insanların ölçülebilir, gözlenebilir, anlatılabilir, yenilenebilir bilinçli etkinlikleri olarak ifade edilebilir. Kişinin bilinçsiz hareketleri, tepkileri ve bilinçli yağmadıkları kas seğirmelerinin davranış olmadığı bilinmektedir (Bunchball, 2014). Psikologlar insan davranışlarını oluşturan etkinlikleri 3 başlık altında toplamışlardır. Bunlar;

Duygusal etkinlikler: Pek çok etkinlik coşku ve duygu içermektedir.

Devinimsel etkinlikler: Devinimle yapılan davranışlar bacak, el, kol ve genel olarak bedence yapılan kassal etkinliklerdir.

Bilişsel etkinlikler: Bilişsel etkinlikler düşünme, duyma, bellekte saklama, algılama, anımsama, kavram ve ilke öğrenme, usamlama, yeni yaşamları anlamada kavram ve ilkeleri kullanma, sorun çözme vb. unsurlardır.

Davranışın tanımlardan, davranış türleri ve özelliklerinden anlaşılacağı üzere yalnızca organizmanın bilinçli devinimleri olmadığı, ayrıca onun içsel veya gözlenebilen dünyasında yaşadığı tüm algılama, kavrama, duygulanma, hissetme, merak etme, düşünme, hüzenlenme gibi bütün bilinçli duygusal, bilişsel ve zihinsel etkinlikler olduğu ifade edilebilir (Greenwood ve Sheehan, 2011). Bireysel ve kurumsal olma özelliği olan davranışın, bir başka özelliği de gözlemlenebilir ve gözlemlenemez olmasıdır. Davranışın her zaman doğrudan gözlemlenememesi, onun bazı durumlarda dolaylı biçimde varlığının anlaşılabilmesi, davranışın nörofizyolojik açıdan incelenmesini gerektirmektedir. Kişinin gülmesi, yürümesi, konuşması, jest ve mimikleri gibi algılanması kolay ve gözle görülebilen davranışlarının yanı sıra,

duygulanması, zeka etkinliği, düşünmesi gibi psikolojik ve zihinsel yönelimlerinin, doğrudan algılanamadığı ve böyle hareketlerinin dolaylı gözlem yoluyla incelenmesinin gerektiği bilinmektedir (Gürbüz, 2017).

Davranış sürecini hazırlayan sosyal-psikolojik, psikolojik, fizyolojik etkenlerin olduğu ifade edilmektedir. Davranış ise bu etkenlere bağlı olarak ortaya çıkmaktadır (Şimşek, 2007). Davranış olgusunun hangi etkenlerin bileşimi neticesinde ortaya çıktığının anlaşılabilmesi için, davranışın söz konusu etkenler açısından incelenmesi gerekmektedir.

3.8 DAVRANIŞSAL PSİKOLOJİDE KURAMLAR

Aşağıdaki bölümlerde Davranışçı Kuram, Sosyal Öğrenme Kuramı ve Model Alma Kuramı açıklanmaktadır.

3.8.1 Davranışçı Kuram

1914’de John Watson’la beraber gelişme gösteren davranışçı kuram, yapısalcı kurama tepki olarak ortaya çıkmış modern bir psikoloji akımı olarak görülmüştür. John Watson, algı, düşünce ve duygu durumlarını dışta bırakmış, bunun yerine davranışı ön planda tutmuştur (MacMillan, 2011). Davranışçılık, uyarıcı ve tepki bağı arasındaki ilişkiyi bilincin temeli olarak görmekte, bilinci ve davranışı özdeşleştirmekte, psikolojik ifadeleri organizmanın tepkilerine kadar indirgemektedir. Davranışçılığa göre öğrenme ve bilgi, kişinin koşullu reaksiyonlarını tanımlamaktadır (Aristigueta ve Denhardt, 2014). Kısaca davranışçılık; insanın ne hissettiği ile ilgilenmeyen ama insan davranışları ve çevre ile ilgilenen, zihnin unsurlarını bir kenara koyup organizmayı davranışsal tepkiler ile tanımlamaya çalışan bir yaklaşım olarak ifade edilebilir.

3.8.2 Sosyal Öğrenme Kuramı

Sosyal davranış gelişimini tanımlarken öğrenme prensiplerinin yanında yorumlama, düşünme gibi türlü bilişsel öğelerin önemine vurgu yapan kuram, Sosyal Öğrenme Kuramıdır (Tüzüner, 2014). Alfred Bandura, Sosyal Öğrenme Kuramının en önemli isimlerinden biridir.

Alfred Bandura, insanların hayvanların aksine, bilgiyi aktif şekilde işlediklerini ve bu sayede davranış ve sonuçları arasındaki ilişkiyi düşünebildiklerini ifade etmektedir. İnsanların davranış ve sonuçları arasındaki ilişkiyi düşünebilme özellikleri olduğundan, davranışlarında çoğu zaman gerçekte ne deneyimlediklerinden daha çok ne düşündüklerinin etkili olduğunu belirtmiştir. Davranış ile ilgili düşüncenin önemine yaptığı vurguyla bağlantılı olarak, Bandura, Sosyal Öğrenme Kuramının cezaların yalnızca dışsal değil, içsel de olabileceğini öngördüğünü bildirmektedir (Greenwood ve Sheehan, 2011). İnsanın kendi davranışlarının yine kendinde ortaya çıkardığı neticeler oldukça önemlidir. Kişinin güdülenmesinde işi tamamladığı zaman alacağı paradan çok, en iyi şekilde gerçekleştirmenin hazzı ekili olmaktadır. Bu görüşün, davranışı kontrol etmek için dışsal cezanın ve pekiştirmenin neden her zaman işe yaramadığını açıkladığı düşünülmektedir (Yıldırım ve Demir, 2014). Sosyal Öğrenme Kuramının basamakları, Alfred Bandura'ya göre şu şekildedir;

Hatırda Tutma: Modelin bütün davranışları gerektiği zaman taklit edilmesi amacıyla belleğe kodlanmaktadır. Zira gözlenen davranışın gözlemin hemen ardından taklit edilmemektedir (Samur, 2015). Kişinin gözlediği davranışı yeri geldiği zaman göstermesi mümkündür. Davranışın bellekte daha iyi tutulması için; davranışın belleğe sembolik, sözel ya da görsel olarak kodlanması gerekir.

Yeniden Üretme: Model alınan davranışın gösterilmesi için kişinin gözlemlerini kendi davranışına dönüştürebilmesi gerekmektedir. Bunun kimi zaman tam taklit olmadığı görülmektedir (Werbach ve Hunter, 2012). Model alınan davranışın farklı üretilmesinde zaman, çevre koşulları, kişinin fiziksel gücü ve olanakları vb. etki etmektedir.

Motivasyon: Taklit edilen bir davranış eğer çevre tarafından beğenilirse tekrar edilmekte, beğenilmez ise fazla tekrar edilmemekte ve zamanla sönmektedir. Alfred Bandura'ya göre motivasyon, gösterilen bir davranışın neticesinde bireyin alacağı ceza ya da ödüdür (Yılmaz, 2015).

Dikkat: Öncelikli model alınan davranışa dikkat edilmesi model alınan davranışın doğru taklit edilebilmesi için oldukça önemlidir. Bireyin duyguları ile birlikte taklit tüm dikkatini etmek istediği ve beğendiği kişiye yöneltmesi gerekir (Hançer, 2004).

Alfred Bandura'nın, sosyal öğrenme kuramının basamaklarını bir deneyde uyguladığı bilinmektedir (Ataay ve Tüzüner, 2015). Deneyini üç grup çocuk üzerinde uygulamıştır. Bandura bu üç grup çocuğa, oyun odasında oyuncasına agresif davranışlar gösteren bir çocuğun filmi izletmiştir. Film üç farklı son ile bitmiştir. Filmde sergilenen agresif davranışlar sonucunda ödüllendirildiği son birinci grup çocuğa, agresif davranış nedeniyle oyuncakla oynamama cezası verildiği son ikinci grup çocuğa, ne ödül ne de ceza verildiği son ise üçüncü grup çocuğa izletilmiştir. Bu çocuklar daha sonra oyuncakla oynamak üzere oyun odasına bırakılmış ve Alfred Bandura bu çocukların davranışlarını gözlemlemiştir (Bingöl, 2005).

Bandura'nın yapmış olduğu bu araştırmanın sonucunda; her üç gruptaki erkek çocukların kız çocuklardan daha fazla saldırgan davranış gösterdikleri belirlenmiştir. Davranış neticesinde ceza ya da ödül almayan ve davranışın ödüllendirildiği gruptaki çocukların, saldırgan davranışlar neticesinde ceza alanları seyredenlere göre daha fazla saldırganlık gösterdikleri tespit edilmiştir (Bowman ve Jonathan, 2012). Alfred Bandura yaptığı bu deneyde; öğrenmede medyanın bilhassa TV'nin çok büyük etkisinin olduğunu, çocuğun paylaşımsal, uysal, agresif gibi davranışları öğrendiğini belirtmiştir.

3.8.3 Model Alma Kuramı

Pekiştireçlerin öğrenme sürecinde her zaman var olmasına gerek olmadığı bilinmektedir. Kişiler, başka insanların davranışlarını gözlemleyerek belli bir uyarıcıya karşı sonucun nasıl gerçekleştiğini anlamaya çalışarak, benzer durumlarda aynı davranış sergilemek için onları örnek alabilmektedirler (Greenwood ve Sheehan, 2011). Başka insanların davranış sonuçlarını gözlemleyerek öğrenme süreci model alma olarak ifade edilmektedir. Model alma yoluyla öğrenmede 4 önemli koşul vardır. Bunlar;

- Bilginin davranışa dönüştürmesi gerekir.
- Davranışların yürütmek için güdülenmesi gerekir.
- Yönlendirilebilir, dikkati çekici ve güvenilir olması gerekir.

- Ne yaptığının ya da ne söylediğinin kolay anlaşılması gerekir.

3.9 LİTERATÜR TARAMASI

Sanayi devriminin ardında hızla gelişme gösteren sektörel endüstrileşme birçok alanda yeni gelişmelerin doğmasına neden olmuştur. Endüstriyel gelişmeler neticesinde hızla artan insan kaynağı ihtiyacı, öncelikle insan kaynakları birimlerinin oluşmasına sonrasında ise insan kaynağının verimli kullanılmasına doğrudan etki etmiştir (Kapp, 2015). Özellikle son yıllarda iş dünyasında sıkça anılan ve kullanılmaya başlanan oyunlaştırma kavramı psikoloji, sosyoloji ve nöroloji gibi bilim dalları ile de ilişkilendirilerek kullanılmakta ve bilimsel yöntemlerle insan kaynakları alanında değerlendirilmektedir (Gee, 2014).

ABD ve Kanada başta olmak üzere gelişmiş Kuzey ve Orta Avrupa ülkelerinde birçok işletmenin işe alım süreçlerinde, satış ve pazarlama birimlerinde sıkça kullandığı oyunlaştırma yöntemi insan kaynakları alanında faaliyet gösteren toplulukların bilimsel araştırmalarına da girmeye başlamıştır (Boller, 2017). Kuzey Amerika İnsan Kaynakları Yönetimi Topluluğunun (North American Human Resource Management Association) 2016 yılında Toronto Üniversitesi Nörobilimi bölümü ile ortaklaşa gerçekleştirdiği "Nörolojik yöntemlerin işe alım süreçlerine kullanımı ve çalışan iş performansı üzerine etkisi" adlı araştırmasına ABD ve Kanada bölgesinde topluluk üyesi 317 insan kaynakları yöneticisi katılmıştır. Araştırma kapsamında yöneticilerin yaptıkları iş görüşmelerinde adayların kendilerini tanıtmaya ve sorulan sorulara cevap verme anlarında sergiledikleri tavırlar psikoloji bilimini kapsayan sorular ile toplanmış ve toplanan veriler Toronto Üniversitesi Nörobilimi bölümü akademisyenleri tarafından çözümlenmiştir. Elde edilen bulguların nörobilimsel yöntemlerle ile çözümlenmesine göre; iş görüşme süreçlerinde adayların kendilerini tanıtmaya ve sorulan sorulara verdikleri yanıtlarda geleneksel mülakat yöntemleri ile ilerlendiğinde çoğu adayın kişilik özelliklerini, deneyimlerini ve yetkinliklerini gizlediği sonucuna varılmıştır. Oyunlaştırma yöntemi ile gerçekleştirilen mülakatlarda ise adayların mülakat savunma mekanizması oluşturamadığını ve oyun kurgusu içinde gerçek öz benliğini sergiledikleri sonucuna ulaşılmıştır (Boller, 2017).

2017 yılında EAPM'nin (European Association for People Management) yaptığı araştırmada ise oyunlaştırmanın işe alım süreçlerine ve doğru aday seçme üzerindeki etkisi araştırılmıştır.

1124 katılımcının yer aldığı araştırmada katılımcıların %78'i oyunlaştırma yöntemlerinin işe alım süreçlerinde kullanılması gerektiğini, katılımcıların %61'i oyunlaştırma yöntemleri ile yürütülen işe alım süreçlerinde diğer mülakat yöntemlerine göre daha yetkin ve daha doğru adayın seçildiği yanıtı vermiştir. Araştırma katılan katılımcıların %22'si oyunlaştırmanın işe alım ve doğru aday seçme süreçlerinde doğrudan bir etkisi olmadığı görüşündedir (Scheibel, 2017). Katılımcıların %9'u doğru aday seçmenin görüşmeyi gerçekleştiren uzmanın yetkinliği doğrultusunda geliştiği, uzmanın yetkinliğinin yetersiz olması durumunda oyunlaştırmanın doğru aday seçimi için bir etki yaratmayacağı görüşündedir. Katılımcıların %6'sı oyunlaştırma yöntemleri kullanılsa bile adayların oyun kurgusu içinde davranışlarını istediği gibi gizleyebileceği yönündedir. Katılımcıların %2'si ise oyunlaştırmanın işe alım süreçlerinde doğru aday seçme noktasında kesin bir etkisi olup olmadığı konusunda görüş bildirmemiştir (Scheibel, 2017).

İnsan kaynakları alanında sıkça kullanılan oyunlaştırma yöntemlerinin kullanıldığı alanlarda etkisinin ne düzeyde olduğunu araştırma konusu yapan kuruluşlardan biri de SHRM'dir (Society for Human Resource Management) (Petroski, 2016). SHRM'nin Frankfurt Üniversitesi Psikoloji ve Nöroloji bölümü iş birliği ile yürüttüğü çalışmalarda Almanya'nın Hamburg bölgesinde faaliyet gösteren işletmelerde çalışan 613 çalışan katılmıştır. Bu araştırmada oyunlaştırma yöntemi ile kurgulanan çalışan hedeflerinin iş performansına etkisi incelenmiştir (Petroski, 2016). Araştırmaya göre oyunlaştırma yöntemi ile belirlenen iş hedefleri kapsamında çalışanlar daha motive hedef odaklı çalışırken, oyunlaştırmanın getirdiği etkinin çalışanların sosyal hayatlarına da yansıdığı, çalışanların iletişim ve sosyal ilişkiler kurma becerilerinin arttığı sonucu yer almaktadır. Bu araştırmada oyunlaştırma yönteminin frontal lob anatomisi üzerinde snaps'lar arası bağı güçlendirdiği, serotonin, dopamin ve endorfin gibi mutluluk veren hormonlara belli düzeyde olumlu etkiler bıraktığı yer almaktadır (Petroski, 2016).

Oyunlaştırmanın insan kaynakları alanında kullanımı ile ilgili araştırmalar yapan Werbach (2014), Persuasive Teknoloji konferansında oyunlaştırma tekniklerinin insan

kaynakları işe alım mülakat süreçlerinde kullanımının iş veren markasını desteklemek ve kurum iletişimi yapmak için kullanılan bir kavram olarak tanımlamıştır.

Saez-Lopez, (2016), oyunlaştırmanın artık sadece eğlence amaçlı kullanılan bir yöntem daha çok sanal gerçeklik ve artırılmış gerçeklik gibi teknolojilerin gelişmesiyle insan hayatının doğrudan içinde olacağını vurgulamıştır. Ayrıca iş dünyasının gelecek yıllarda tamamen oyunlaştırılmış kurgular ile devam edeceği, Z kuşağından geleneksel iş yapış modelleri verim alınamayacağı tanımlamasını yapmıştır.

21. yüzyılda Gabe Zichermann oyunlaştırma teorisini, katılımcılarla oyun mekaniği kullanılarak ve oyun bağlamında, problem çözmek için iletişim kurulması olarak tanımlamıştır. 20 yüzyılda açıklanmış oyunlaştırma teorilerinin, 21. yüzyıla oranla daha detaylı tanımlandığı ve belirlendiği saptanmıştır (Şipal, 2015). Gabe Zichermann'ın oyunlaştırma yaklaşımı ve kuramının da bu durumun içerisinde olduğu ifade edilmiştir.

Gabe Zichermann'a göre, pazarlama alanında uygulanan oyunlaştırma, oyunlaştırmanın sağlamış olduğu en büyük fırsattır. Ayrıca pazarlama çalışmalarının doğasında bulunan ikna gerekliliğinin oyunlaştırmanın sayesinde daha hızlı, kolay ve büyük kitlelere ulaşarak yapılabileceği düşünülmektedir (Bingöl, 2005). Game Zichermann, iknanın motivasyon sayesinde daha kolay çözülebileceğini ve bu nedenle oyun içi motivasyon unsurlarının davranışa göre planlanması gerektiğini ifade etmektedir. Sosyal oyun kavramı özellikle 2010 yılından sonra daha da popüler hale gelmiş, oyunlaştırma üzerinde yeni teori ve yaklaşımların ortaya çıkmasına neden olmuştur. Bu kuramların altyapısının, çok oyunculu oyunlar ve sosyal medyanın birleşmesiyle ortaya çıktığı belirtilmiştir. Oyunlaştırmanın, güdüsel psikoloji ve davranış bilimler alanlarındaki araştırmalar sonucu türediği görülmektedir (Aristigueta ve Denhardt, 2014). Bu bağlamda oyunlaştırmanın babasının sosyal medya, annesinin davranış bilimleri olduğu ifade edilebilir.

4. OYUNLAŖTIMA VE DAVRANIŖSAL PSİKOLOJİNİN İNSAN KAYNAKLARI İLİŖKİSİ

4.1 PSİKOLOJİK KURAMLARIN İNSAN KAYNAKLARI ALANINDA KULLANIMI

Geleneksel psikolojinin günümüzde hayatlarının büyük bir bölümünü çalışarak geçiren kişilerin değişen beklenti ve ihtiyaçlarını karşılamakta yetersiz kaldığı belirtilmektedir (Bayraktaroğlu, 2003). Bundan dolayı kişilerin bu ihtiyaçlarına cevap verebilmek için yeni bir akım ortaya çıkmıştır. Bu yeni akım, pozitif psikoloji olarak adlandırılmış ve temelleri, “İnsancıl Psikoloji Kuramı” çalışmalarıyla Rogers ve Maslow tarafından atılmıştır. 1999 yılında Martin Seligman’ın Amerikan Psikoloji Derneği’nin başına geçmesiyle birlikte, pozitif psikoloji akımı gelişmiştir. Kişilerin pozitif duygularını, pozitif kişilik özelliklerini ve bunları açığa çıkaran işletmeleri bütün olarak değerlendiren kavram, pozitif psikoloji olarak ifade edilmektedir (Akın ve Çolak, 2012).

Martin Seligman ilk defa 1999’da, psikolojinin kişinin olumlu ve güçlü tarafları üzerinde durmayıp kişinin anormal olan tarafları üzerinde durduğunu açıklamış ve esasında psikoloji biliminin, kişilere daha iyi, başarılı, normal olabileceklerini öğretmek maksadıyla kullanılması gerektiğini belirterek “pozitif psikoloji” kavramını ortaya çıkarmıştır (Fredericksen, 2015). Martin Seligman, psikolojinin insan yaşamını iyileştirmek ve becerilerini geliştirmek misyonlarını açığa çıkararak psikolojide pozitif bir akım ortaya çıkmasına katkıda bulunmuştur. Csikszentmihalyi ve Seligman; olumlu kişisel özelliklerin, olumlu öznel tecrübenin ve yaşam kalitesinin geliştirilerek, yaşam faydasız duruma geldiğinde meydana gelen problemleri önlemeye yardımcı olan pozitif kuramların bilimini pozitif psikoloji olarak açıklamışlardır (Bayraktaroğlu, 2003).

Pozitif psikoloji akımının 2 alt akım ile örgüt ortamında kendini gösterdiği belirtilmektedir. Pozitif Örgütsel Düşünce Okulu, ilk akım olmuştur. Bu akımda örgütün olumsuz durumlarda veya kriz hallerinde ayakta kalmayı sürdürebilmesi için gereken olumlu özelliklere yer verilmektedir. Pozitif örgütsel davranış kavramını diğer pozitif kavramlardan farklı kılan bazı özellikler bulunmaktadır (Akgün, 2010).

Bunlar, kişi seviyesinde iş performansına pozitif etki sağlaması, uygulama ve teoriye dayanıyor olması, pozitif örgütsel davranışın geçerliliği olan ölçüm araçlarına sahip olması ve durum temelli olmasıdır. Pozitif örgütsel davranış akımının, psikolojik öğelerin yönetilebilmesi, ölçülmesi ve geliştirilmesini zorunlu kılan bu özellikleri, örgütlerin yönetmek, ölçmek ve geliştirmek üzere odaklandıkları geleneksel sermaye çeşitlerini yetersiz hale getirdiği bilinmektedir (Battaglio, 2017). Bu sermaye çeşitleri devam ettirilebilir rekabet için gerekli olsa dahi yetersiz kalmaktadır. Bundan dolayı geleneksel sermaye çeşitlerine ek olarak “psikolojik sermaye” ifadesi literatürde yer almıştır (Bunchball, 2014).

4.2 İNSAN KAYNAKLARINDA OYUN TASARIMI VE OYUN DÜşÜNCESİ

Günümüzün en popüler kelimesi olan tasarım; aşırı macılıktan daha çok yaratıcılığa, tüketimden daha çok üretime odaklanan bir kavram olarak tanımlanmaktadır. Bilhassa diğer ülkelere oranla tüketmeyi daha fazla seven bir toplum olan Türkiye için bu oldukça zor bir kavramdır (Benligiray, 2013). Organizasyonlar arası bir çalışma ile “oyun” olarak ifade edilen bu eğlenceli faaliyet gerçekleştirilirken kullanılan oyun öğelerini, bütünsel ve anlamlı bir şekilde bir araya getirme süreci ise oyunlaştırma olarak tanımlanmaktadır. Bu nedenle oyun tasarlamak çok basit gibi görünse de bilhassa eğitsel oyun tasarlamak oldukça zordur.

Mevcut oyunların eğitim öğretim ortamlarında kullanılmasına dair yapılmış olan birçok çalışma bulunuyor iken, oyun tasarımı ile hedef kitleye belirli kazanımlar sağlama düşüncesi heyecanlı ve yeni bir araştırma konusu olarak gündeme gelmiştir (şimşek, 2007). Okullarda öğrencilere verilebilecek beceri ve bilgileri geleneksel bir yapı içerisinde öğretmek her daim mümkün olmayabilir, fakat dijital oyunlar öğrencilerin öğrenme ihtiyacını karşılayarak, dersleri dikkat çekici duruma getirebilmektedir. Ama öğretimin başarılı bir şekilde olması için oyun tasarımının da eğitim ile bütünleştirilmesi; her şey eğitimle bütünleştiriliyor da bu neden bütünleştirilmesin, düşüncesinin bir neticesi değildir. Öğrenci hayal ettiği bir oyunu tasarlarken, özgür bir biçimde potansiyelinin farkına varabilir ve ayrıca bir eğitsel oyun tasarlarken bu onun tecrübe ederek öğrenmesine katkıda bulunabilir (Condrey, 2015).

Diğer bir deyişle tasarlayarak öğrenme, öğrencilerin ister bireysel olsun, ister işbirlikçi ortamda derse aktif katıldıkları bir ortamda olsun, her durumda yaratıcı düşünme kabiliyetlerini geliştirmelerini sağlamaktadır. Zira öğrencinin bir şeyler tasarlarken kendi hayal dünyası içerisinde öğrenmesine ve eğlenmesine katkıda bulunmaktadır (Juul, 2003).

Çocukların oyunlara karşı olan alakaları ve oyunların öğrenme ortamlarındaki etkileri göz önüne alındığında, oyun tasarımı ile öğrenme ortamlarının oluşturulmasının kaçınılmaz hale geldiği görülmektedir. Eğitsel bir oyun tasarlarken, eğlence ile eğitim öğeleri arasındaki dengenin oluşturulması ve öğrencilerin bir oyun tasarlarken gerekli olan kabiliyetleri sağlamasına ilişkin dikkat edilmesi gereken birçok öge bulunmaktadır (Greenwood ve Sheehan, 2011). Oyun tasarlarken, oyunun sıkıcı bir durumdan çıkması ve oyuna karşı olan ilginin arttırılmasında, oyunda yer alacak kurallar oldukça önem taşımaktadır. Oyun tasarımının başlangıç aşamasında oyunun hedef kitlesi ve amacının belirlenmesi, oyunun hangi türde gerçekleştirileceğine karar verilmesi gerekir. Geçerli bir eğitsel bilgisayar oyunu tasarlanırken, motivasyon kaynağı olarak oyunun hikayesinin dikkat çekici ve etkili olması gerekmektedir (Sheldon, 2012). Çünkü bu şekilde tasarlanan bir oyun, kullanıcıların hedeflerini yerine getirme amaçlarını tetikleyecek ve o karakteri daha iyi benimsemelerine etki edecektir. Oyun platformunun eğlendirici olmasının yanı sıra bir yarış ortamı oluşturması, öğrenciler için hem duyuşsal hem de zihinsel açıdan etkili olacaktır. Demirel, tasarlanan oyunlara etkin bir kullanıcı katılımının sağlanabilmesi için oyunun dikkat çekici olması belirli bir gayesinin olması ve çok zor olmaması gerektiğini ifade etmiştir (Bunchball, 2014). Pelletier, bir oyun tasarlanırken oyundaki seviyelerin de özenle tasarlanması gerektiğini belirtmiştir. Kısaca bir oyun tasarlarken planlanması gereken kurallar; oyun oynayan kişinin hareket sayısını kısıtlandırarak oyuncuyu devamlı strateji oluşturmaya zorlamalı, oyunun amaçlarını fark etmesi sağlanmalıdır (Hammer, 2011).

Oyun tasarlama aşamasında hedeflenen kitleye oyun tasarlamak amacıyla kullanılan birtakım yazılımlar vardır. Bu yazılımlar genelde Logo programlama ile başlayıp, Star Logo ile devam etmekte ve bunlar arasından Pixell Press Floors'un tablet uygulaması, oyun tasarlamaya en yatkını olmaktadır.

Bunun gibi çok fazla yetenek gerektirmeyen yalnızca oyuna odaklanmaya yardımcı olan pek çok yazılım ya da uygulama bulunmuyor ama programlama uygularken ve öğrenirken oyun da tasarlanabilen yazılımlar vardır (Aristigueta ve Denhardt, 2014). MIT'nin Stratch bunlardan en fazla kullanılanı ve bilineni olmuştur. MIT'nin Stratch'ın çocuklar için olan versiyonu da Stratch Junior olarak, kullanıcılara ders programlarıyla beraber sunulmuştur. Bununla birlikte Game Salad, Gamestar Mechanic, Game Maker, Minecraft Edu da diğer yazılımlardır. Oyun tasarlanırken, karar verilmeden önce bu yazılımlardan hepsini ve daha fazlasını denemek faydalı olacaktır (Järvinen, 2008).

Oyun tasarımı ile alakalı yapılmış olan araştırmalar göz önüne alındığında; Robertson&Howells, bir ilköğretim okulunda sekiz haftalık nicel bir çalışma gerçekleştirerek, 6. sınıfta öğrenim gören öğrencilere Neverwinter Nights programını kullanarak kendi oyunlarını tasarlamalarını sağlamışlardır (Tüzüner, 2014). Yapmış oldukları bu uygulamanın sonucunda, hem grup hem bağımsız olarak çalışan öğrencilerin motivasyonlarında artış yaşandığını, gerçekleştirilen grup ve bireysel çalışmalarının öğrencilerin kararlılıklarını olumlu doğrultuda etkilediğini belirlemişlerdir.

Frankie ve Long yapmış oldukları çalışmalarında, dijital oyun tasarım süreci ile öğrencilerin matematik problem çözme kabiliyetlerini geliştirmek istemişlerdir (Yıldırım ve Demir, 2014). Frankie ve Long'un matematik öğretiminde geleneksel öğretim yöntemi ve oyun tasarımı modeli gerçekleştirilmiş, ortaya çıkan neticelere göre oyun tasarım ve geliştirme aşamasının, öğrencilerin karşılaştıkları matematiksel ifadelerin çözümlenmesi sırasında onlara yardım ettiğine rastlanmış, hem de öğrencilerin genel motivasyon ve tutumlarının pozitif yönde arttığı saptanmıştır (Kim, 2015). Oyun tasarımına dair başka bir çalışma yapan Land ve Baytak ise, çocukların beslenme alışkanlıklarını kazanabilmeleri için, 5. sınıf öğrencilerinin oluşturduğu on kişilik bir gruba, sekiz hafta süresince haftada kırk beş dakika, ders saati boyunca GameMaker programını kullanarak kendi oyunlarını tasarlamalarına katkı sağlamışlardır. Öğrencilerin tasarlamış olduğu oyunlar arasından en iyi üç oyun diğer on altı 5. sınıf öğrencisi üzerinde denenmiştir (Greenwood ve Sheehan, 2011).

Yapılan uygulamanın neticesinde bu öğrencilerin düşüncelerini almak adına bireysel röportajlar ve görüşmeler gerçekleştirilmiş, elde edilen ayrıntılar incelenmiş ve öğrencilerin pozitif yönde güdülendikleri ve beslenme alışkanlıklarının da yine aynı şekilde pozitif doğrultuda geliştiği görülmüştür (Sheldon, 2012).

Yapılandırıcı yaklaşım, son zamanların eğitim ile alakalı en yaygın yaklaşımlarından biri olmuş ve herkes tarafından sıklıkla ifade edilmiş, ancak herkesin kafasında soru işaretleri bırakmış olmasına karşın, oyun tasarımı ile öğrenme kavramının ne kadar uygun olduğunu gözler önüne sermiştir (Bunchball, 2014). Bununla birlikte, oyunların eğitimde kullanılması ile daha çok pratiğe dayalı, öğretimsel bir yaklaşım olduğu ifade edilirken, oyun tasarımı ile daha fazla bilgileri yapılandırma yoluna giderek ortaya çıkan bir öğrenme olmuştur. Oyun tasarımı, öğrencilerin içerik tüketiciliğinden içerik üreticiliğine geçiş sürecinde oldukça önemli olarak görülmüş ve disiplinler arası bir yaklaşım sunarken, ayrıca öğrenciler için yaratıcı ve eğlenceli bir etkinlik de olmuştur. Fakat bu noktada dikkat edilmesi gereken konulardan biri oyun gibi, oyun tasarımı gibi, tasarım gibi ifadelerle henüz hakim olmadan gerçekleştirilecek çalışmalardır (Alayoğlu, 2010). Bundan dolayı uygulanan çalışmalardan örnek alınması, bol bol okuma ve araştırma yapılması, bunların kişinin hedef kitlesine adaptasyonu oldukça önem taşımaktadır. Bunlar dikkate alınmadığı takdirde çocukların oyunlardan soğuma ihtimali yüksek olacaktır. Bu noktada ilk önce oldukça iyi bir tasarım teorisine dolayısıyla oyun tasarımı teorisine, daha sonrasında kişiye uygun bir oyun geliştirme aracına ve öğretim stratejileri ile desteklenmiş öğrenme etkinliklerine gereksinim duyulmaktadır (Bayat, 2008). En son olarak da sürekli ve düzenli bir geri bildirim ve geliştirme süreci başlamaktadır.

Oyun tasarımı da, dünya genelinde bu anlamda gelişen alanlardan biri haline gelmiştir. Hatta bazı ülkelerde çocuklar için tasarlanmış olan oyun tasarım rapor örnekleri vardır. Türkiye’de ise bununla alakalı bir çalışma olduğu görülmemektedir. Türkiye, Oyun Tasarımı Atölyesi kapsamı açısından öncü ve örnek niteliği taşımaktadır (Hançer, 2004). Oyun Tasarımı Atölyesi projesinin başlıca amacı, çocukların oyun deneyim ve yaratıcılıklarından yararlanarak kendi oyunlarını tasarlamalarını sağlamak olmuştur.

Bu projede esas önemli olan, her çocuğa kendi oyununu tasarlayabilecekleri gerçeğini aşlamak ve analitik, tasarım odaklı, bilişsel, yaratıcı düşünme gibi 21. yüzyıl yeteneklerini geliştirmek ve bu sayede her alanda üretici pozisyonunda bulunabileceklerini belirtmektir (Battaglio, 2017). Oyun Tasarımı Atölyesi çalışması teorik bilgileri, somut objeleri, dijital unsurları aynı proje içinde barındırması açısından da özgün bir değer taşımaktadır.

Oyun Tasarımı Atölyesi projesi 5. ve 6. sınıflara yönelik düzenlenmiş ve genel olarak üç aşamadan meydana gelmiştir. Projenin ilk aşamasında çocukların yaratıcılıklarına herhangi bir kısıtlama getirmeden kağıt üzerinde eğitsel oyun tasarımları hedeflenmiştir (Greenwood ve Sheehan, 2011). Çocuklar daha önce almış oldukları derslerden bir konu belirlemiş ve bu konuya dair on dört hafta süresince kademeli olarak kendi hayal dünyaları yönünde bir oyun tasarlamışlardır. İkinci aşamada, Pixel Press Floor adlı iPad uygulaması ile 3 kademedan meydana gelen bir platform oyunu tasarımları amaçlanmıştır. En son aşamasında ise zar, lego, oyun hamuru gibi somut objelerden yararlanılarak öğrencilerden oyun prototiplerleri istenmiştir (Türker, 2016). Bu proje esnasında öğrencilerle bilimsel bir tez çalışması da gerçekleştirilmiş olup, Bulut tezinde öğrencilerin şekilsel yaratıcılıkları incelenmiş ve yaratıcılıklarının dört alt kaleminde de mantıklı olarak gelişme belirttikleri görülmüştür. Dolayısıyla “oyun tasarlayan çocukların yaratıcılıkları artar” ifadesinin kullanılması bilimsel olarak da kanıtlanmış bir saptama olmuştur (Adler, 2014).

Oyun tasarlama çalışmalarına ilişkin belirtilen bütün bunlara ek olarak oyun tasarlama çalışmalarının, son dönemin popüler konularından biri olan programlama kabiliyetlerini de geliştirdiği ifade edilebilir. Okullardaki kız öğrencilerin, programlama denildiği zaman biraz daha uzak durdukları, ancak oyun tasarımı ile beraber algoritmik düşünme kabiliyetlerini daha kolay kazanabildikleri de yapılan çalışmalar sonucunda belirlenmiştir (Aristigueta ve Denhardt, 2014). Bilhassa eğitsel bir oyun tasarlama sürecinde oyunun konusuna hakim olma durumu, öğrenciyi bir anlamda öğrenmeye güdülemekle beraber, öğrencinin bilgiyi yapılandırmasına da imkan tanımaktadır. Öğrencinin bütün bu oyun öğelerini bir arada kullanabilmesi, kendi yaratıcılık ve hayal gücünü de çalışmanın içine katması tam bir öğrenme şöleni ortaya çıkarmaktadır (Gürbüz, 2017).

Game thinging, hayatın her an içerisinde bulunan, her bir alanına uygulanan bu oyun düşüncelerine sahip olmak ve diğer alanlara da uygulanabilecek disiplinleri hayata geçirmek olarak tanımlanmakta ve oyun fikirliliğin bir çıktısı olmaktadır. (Hammer, 2011)

4.3 İNSAN KAYNAKLARINDA X,Y VE Z KUŞAKLARI

X Kuşağı (1965-1979): X Kuşağının temsilcilerini anneler ve babalar oluşturmaktadırlar. 1965-1979 yılları arasında doğanlar X kuşağı olarak tanımlanmaktadırlar. Bu kuşak insanları, teknolojinin henüz gelişmediği bir zaman diliminde doğmuşlar ve günümüzdeki teknolojiye uyum sağlamaya çalışmaktadırlar (Sheldon, 2012). Günümüz çağı X kuşağında olan kişileri teknolojiye ayak uydurma hususunda oldukça zorlamaktadır. Bilgisayarın o yıllarda henüz iş hayatında kullanılmadığı ifade edilmektedir. X kuşağı, faks çekmenin yaygın olduğu, tüm kayıtların kalın dosyalarda tutulduğu ve yazışmaların daktilo ile gerçekleştirildiği bir dönem olmuştur (Bowman ve Jonathan, 2012). X kuşağı dönemindeki insanlar ile Y ve Z kuşakları arasında oldukça büyük farklılıklar vardır. X kuşağı döneminde yaşayan insanlar teknolojiyi sonradan görmüşlerdir. Bu kuşak, teyplerin, pikapların olduğu bir teknolojiden gelmiştir. Günümüzdeki gelişen ve değişen teknolojinin onların başlarını döndürüyor olabileceği düşünülmekte, fakat X kuşağı bugüne uyum sağlamaya çalışmaktadır (Türker, 2016).

Y Kuşağı (1980-1999): Y kuşağı oldukça önemli bir kuşak olarak belirtilmektedir. Çünkü Y kuşağı, X ve Z kuşakları arasında köprü görevi almaktadır. Bu kuşak, X ile Z kuşakları arasında kalmış ve her ikisiyle de uyum sağlayabilen ama en çok farklılığı X kuşağı ile yaşayan bir kuşaktır (Gündüz, 2019). Zira X kuşağı gibi teknolojiyi yetişkinlik döneminde değil, çocukluk dönemlerinde görmeye başlamışlar ve hemen uyum sağlamışlardır. Bu yönleriyle teknolojik olarak donanımlı bir nesil meydana gelmiştir. Y kuşağı döneminde bilgisayarın daha yeni yeni yaygınlaştığı, 1990'lı yılların sonlarındaysa internetin gelişmeye başladığı ifade edilebilir. Bu durumun bir neticesi olarak Y kuşağı, çocukluk dönemlerinde bilgisayar ve internet ile tanışmıştır (Juul, 2003). Ancak o zamanki internet dünyası günümüzdeki gibi geniş çaplı olmamıştır.

Y kuşağının uzun çalışma saatlerini ve otoriteyi sevmemesi, uyumsuzluğun temel nedeni olmuştur. Bu uyumsuzluğun başlıca nedenleri arasında; gerçekçi olmayan taleplerinin olması ve kendilerini hemen kanıtlama eğilimlerinin olması bulunmaktadır (Bunchball, 2014).

Bu kuşak insanları, daha iyi yaşayabilmek, harcayabilmek için çalışmak felsefesini taşımaktadırlar. Y kuşağının kişileri grup çalışmasına olan yatkınlıklarıyla bilinmektedirler (Sheldon, 2012). Ayrıca, beyin fırtınası da bu yatkınlıklarından biridir. Y kuşağının arkadaşlık kurma yöntemlerinde ise hem yüz yüze hem de sanal görüşmeyi tercih ettikleri görülmektedir.

Z Kuşağı (2000-2020): Bu kuşaktaki kişiler; çağın yeni bireyleri, son bir kaç senede sosyal ortamlarda kendilerini göstermeye başlayan kristal kuşak sakinleri olarak ifade edilebilirler (Doğan ve Demiral, 2008). X ve Y kuşaklarına göre Z kuşağının en büyük özellikleri, teknoloji ile anılıyor olmalarıdır. Örnek vermek gerekirse; günümüzde Z kuşağı dönemindeki çocuklar tabletler, akıllı telefonlar vb. cihazlar ile oldukça ilgilidirler. Z kuşağı teknoloji ile dünyaya gelmesinin yanı sıra, sosyal hayatını internet üzerinde yaşamaktadır. Bu kuşak kişilerinin arkadaşlıkları çoğunlukla sanal ortamlardan edinilmiş arkadaşlıklar olmaktadır (Yıldırım ve Demir, 2014). Z kuşağındakilerin yüz yüze görüştükleri arkadaşlıkları olsa bile, bir kafeye gittikleri zaman dahi genellikle sosyal medya ile ilgilenmektedirler.

Z kuşağı kişilerinin, aynı anda birden çok iş ile meşgul olabilme özellikleri vardır. Hatta Z kuşağının bu özellikleri X kuşakları tarafından “saygısızlık” olarak nitelendirilmektedir. Şayet tek bir iş ile ilgilenerek alabildikleri verimi, çoklu iş ile alabiliyorlar ise bir sorun görülmemekte, fakat aksi takdirde bu durum hayatlarında büyük sorunlara neden olabilmektedir (McGonigal, 2011). Z kuşağındaki internetin en büyük özelliği, bilgiye erişmenin yanında, ayrıca bilgiyi üretebiliyor olmak ve onu göstermektir. Bu kuşağın böyle bir dünyada doğması, hayatlarında amaca giden yolun teknolojiden geçmesine neden olmuştur.

4.4 OYUNLAŖTIRMANIN İNSAN KAYNAKLARINDA KULLANIMI VE PSİKOLOJİK ETKİLERİ

İŖletmeler arasındaki rekabette iŖgörenlerin avantaj haline gelmesiyle, insan kaynaklarının rolü daha da artıyor. İnsan kaynaklarının yalnızca departmanlara ve operasyonlara idari destek olma görevi ile sınırlı kalmaması gerekir (BaŖ, 2011). İŖletmelerin insan kaynaklarını stratejik olarak görmeleri, satıŖın, karlılığın ve pazar payının artmasında fayda sağlayabilir. İnsan kaynakları planlamasının etkin bir Ŗekilde yapılması, iŖletmenin rekabet ortamında ayakta kalmasına etki edecektir.

GeliŖen ve deđiŖen teknoloji de insan kaynakları rolünün deđiŖmesine neden olabiliyor. İnsan kaynaklarının performans göstergelerinin insan-saat hesabından beyin gücüne ve harcanan düşünme-saat hesabına dönüşmesi, iŖletmeler arası rekabetin bilgiye dayalı bir duruma gelmesi ile orantılıdır (Ardıç ve Döven, 2004). İŖletme etkin bir insan kaynakları planlaması ile üretimden üretkenliğe, nicelikten niteliğe geçecek ve kayıp insan-saatten, devamsızlıktan, kapasiteden, mevcut ölçülen insan-saatten daha önemli bir hal alacaktır. İŖletmelerde insan kaynakları fonksiyonu, satın alma departmanı gibi düzenlenmiŖtir (Bingöl, 2005). Bu alanda çalışacak personel, iŖletmenin kullanıcı departmanı tarafından tedarikler ve kısımlar olarak seçilirler. Gerek satın alma departmanı olsun, gerekse insan kaynakları olsun, her ikisi de bütçe veya maliyet kısıtları ile kontrol edilirler. Bir iŖletmedeki insan kaynakları, kullanılmayan iŖgücünü emeklilik, iŖten çıkarma ve iŖe alım gibi süreçlerden geçirir.

İnsan kaynaklarının en temel görevi, idari iŖleri desteklemek yerine kurumsal stratejiye katılmaktır. Planlı bir insan kaynaklarının, tüm alanlarla olan ilişkilerinde reaktif olmaktan çok proaktif olması gerekir. İnsan kaynakları, iŖletmeler arasında rekabet edebilmek için bir tüketicinin neye ve niçin ihtiyacı olduğu ile ilgilenmektedir. Planlı bir insan kaynakları yöneticisinin talepler, talimatlar ve Ŗikâyetler için beklememesi gerekir (Tura, 2000). Geleceğe yönelik araŖtırmalar yaparak, stratejik çözümler sunmalıdır. İŖletmelerde insan kaynaklarının cezalandırıcı veya düzeltici olmak yerine önleyici olması gerekmektedir. Stratejik insan kaynakları girdilere odaklanmaktansa, çıktılara odaklanmayı hedefler. Örnek vermek gerekirse, eğitim sonuçlarını saat veya sene başına ölçmeyip, eğitim alan personelin performansının gelişimini ölçer (Alayoğu, 2010).

Çalışanın performans gelişimi de iş kalitesi, etkinlik, üretkenlik, tüketici memnuniyeti veya şikâyeti ile belirlenir. Stratejik insan kaynakları, çıktıların başarısını ölçebilmek için dolaylı ya da doğrudan yollar belirlemeye çalışır (Fredericksen, 2015).

4.5 OYUNLAŞTIRMANIN İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARINDA ÖNEMİ

İşletmeler tarafından oyunlaştırmanın kullanılma nedenleri arasında takımlar arasında tatlı rekabet yaratmak, personeli motive etmek, sadakatini teşvik etmek ve sosyal kanıt üretmek bulunmaktadır. Oyunlaştırma yönteminin uygulanması kolay olup, teknik uzmanlık, gelişmiş planlama ya da kodlama gerektiren türlü yöntemlerle daha başarılı sonuçlar alabilmek için oynanmaktadır (Greenwood ve Sheehan, 2011). Bu yöntem, markaların potansiyel kullanım alanlarını yönetmeye yaramış, oyunlaştırma gibi birçok teknik ile müşteri sadakatini arttırmak, her geçen gün çalışanlarını daha iyi tanımak ve onların bir arada olmalarını sağlamak gibi amaçları için faaliyetler geliştirmişlerdir (Werbach, 2014). İnsan kaynakları profesyonelleri, rekabet gücünü eğlenceyle geliştirmek ve personeli de bu eğlenceye dahil etmek istemiş, her geçen yıl özel ve iş hayatını oyunlaştırmanın yollarını aramaya devam etmiş ve yeni uygulamalar geliştirmiştir.

Günümüzde iş hayatında eğlenerek çalışmanın öneminin gün geçtikçe arttığı görülmektedir. Bu şekilde hem personelin işe olan bağlılıklarını artırmayı hem de motivasyonlarını yüksek tutmayı amaçlayan işletmeler, çalışma süreçlerinde oyunlaştırma yöntemini kullanmaya önem vermektedirler (McGonigal, 2011). Ayrıca uygulanan oyunlaştırma yöntemleri öğrenme, verimi artırma, işe alışma gibi hususlarda işletmelere oldukça büyük yarar sağlamaktadır.

Oyunlaştırma, oyunların şeffaflık, bağımlılık, eğlence, rekabet ve tasarım kısımlarını almakta, bunları gerçek dünyaya uyarlamaktadır. Strateji, kolay eğlence, ilerleme, içerik, sorun çözme, puan kazanma, eşya toplama, zor eğlence yani meydan okuma gibi faktörler oyunlaştırmayı eğlenceli kılan hususlar olmuştur (Tura, 2000).

Oyunlaştırma ile en insani içgüdüler olan içinde bulunduğun durumdan, andan uzaklaşmak, keşfetmek isteği beslenmektedir. Ayrıca her işletmenin ana faktörünün insan olduğu, takım çalışması, rekabet, kişisel olarak fark edilme ve sosyalleşme isteğinin de kaçınılmaz olduğu bilinmektedir (Condrey, 2015).

İyi bir kurgunun kesinlikle bütün unsurları dengeli bir şekilde kullanması, iç ve dış motivasyonları birlikte kapsamaları gerekmektedir. Çünkü tek başına ödülün hiçbir zaman yeterli olmayacağı bilinmektedir. Bu nedenle günümüzdeki işletmelerde geleneksel hedef tuttur bonus kazan performans yönetiminin artık son bulduğu belirtilmektedir. Yalnızca dış motivasyon ile doğru bir modellemenin yapılamayacağı ifade edilmektedir (Aristigueta ve Denhardt, 2014). Temelinde gönüllülükte taşıyan oyun kavramında, oyuna katılımın bireyin eylemlerini de değiştirmeyi hedeflemesi halinde, içinden gelmesinin sağlanması gerekir. Bunun için de eğlence, kendini geliştirme, statü kazanma, öğrenme, bir gruba bağlı olduğunu hissetme gibi iç motivasyonu tetikleyici unsurları gerektirmektedir (Akın ve Çolak, 2012). Bu nedenle insan kaynaklarının sürdürülebilir başarıyı yakalaması ve hedeflerini gerçekleştirmesi için oyunlaştırma oldukça verimli bir yöntem olmaktadır. Bir sonuç değil aksine bir süreç olan oyunlaştırma sistemlerini kabul eden yönetimlerin başarısının kaçınılmaz olacağı düşünülmektedir.

İç motivasyon ve duygular: Oyunlaştırma rekabet, sosyalleşme ve takım çalışması gibi unsurlarla insana ve duygularına odaklanmaktadır. Ayrıca ödül ve içsel motivasyonların daha etkili olduğunun görülüp uygulanabileceği alanlar yaratmaktadır.

Şeffaflık: Oyunlaştırılmış sistemlerin kolay anlaşılır ve açık bir şekilde şeffaflık kültürünü desteklediği bilinmektedir. Herkesin bilgiye erişimini kolaylaştırmaktadır.

İç müşteri deneyimi: İşletme çalışanlarının aynı zamanda o işletmenin müşterileri olmaktadır. Anlamlı ve çok iyi bir kullanıcı deneyimine gereksinimleri bulunmaktadır.

Mutlu çalışan: Sık geribildirimler ile personelin iş ortamını ve yapmış olduğu işi sevmesi, kendisini geliştirmesi ve başarılarla bunu desteklemesi sağlanmaktadır.

Bütün oyunlar için geçerli bir anlam ve ortak nokta olmadığından, tanımın yapılmasının da güç olduğu ifade edilmektedir. Fakat bu durumun örneklerle anlatılmasının daha kolay olacağı düşünülmektedir. Tamamlayıcı, mekanik ve dinamik unsurlara özen gösterilerek düzenlenen oyunların, anlamlı bir bağlantı ve iyi bir tasarımıyla bir bütünü oluşturduğu belirtilmektedir (Ardıç ve Döven, 2004). Çalışma hayatında uygulanan oyunlaştırma yöntemlerinin de tıpkı eğlence amacıyla üretilen bir oyun gibi bağlılığı amaçladığı düşünülmektedir. Bununla birlikte, oyunlaştırma davranış değişikliklerini gözlemlemeyi, teşvik etmeyi, öğrenmeyi de amaçlamaktadır (Armstrong, 2006). Oyunlaştırma yönteminin ağırlıklı olarak takım çalışmalarına ve yöneticilere yatkınlık oluşturmak amacıyla tercih edildiği ve giderek yaygınlaştığı görülmektedir.

4.5.1 Dünyada İnsan Kaynakları Alanında Örnek Oyunlaştırma Uygulamaları

Microsoft'un Windows geliştirme aşamasında ürün kalitesini arttırmak amacıyla hazırladığı "Windows Lisan Kalitesi Oyunu", "serious game"nin bir örneği olmuştur. Microsoft henüz yeni geliştirmiş olduğu bir ürünün 36 ayrı lisanda üretimini gerçekleştirmek istemiştir. Bunun için gereken çeviri işlemleri hazırlanmıştır (Jessica, 2016). Ayrıca hazırlanmış olan çevirilerin doğruluğunun yoklanması ve kalitesinin artırılması gerekli olmuştur. Microsoft'un bu amaçla hayata geçirdiği oyun, kullanıcıların kendi lisanslarındaki çevirileri yoklamalarını ve gereken düzeltmeleri yapmaları hedeflemiştir. Bununla birlikte kendi personeline ilişkin hazırlamış olduğu bu oyunda personelin kendi ana dillerindeki çevirisine yönelik düzeltmeler yapması amaçlanmıştır (Aristigueta ve Denhardt, 2014). Microsoft'un 1 ay süren oyununa 4.600 kişinin üzerinde personel katılmıştır. Oyun süresince toplam 530 bin sayfa görüntülenmiş ve 6.700'ün üzerinde hata raporlaması gerçekleştirilmiştir.

Yapı Kredi Bankacılık Akademisi'nin 2009'un sonunda uygulamaya geçirdiği YKB Kent oyunu, Serious Games'in Türkiye'deki en önemli uygulamalarından biri olmuştur

(Yılmaz, 2015). YKB Kent oyununda, Sim City'e benzer bir ortamın oluşturulduğu uygulama ile kurum personelinin bankanın hizmet ve ürünlerine dair bilgi seviyelerinin artırılması amaçlanmıştır. Oyun, gerçek hayata dayanan interaktif kurgulardan ve çoktan seçmeli sorulardan meydana gelmiş ve büyük ilgi görmüştür (Şimşek, 2007). Uygulamaya 4.260 personel katılmış ve Yapı Kredi Bankacılık Akademisi hem iş sonuçlarına katkı hem de bütçe tasarrufu olarak oldukça önemli bir başarıya sahip olmuştur.

Çalışma hayatının yanında sosyal sorumluluk faaliyetleri kapsamında toplumsal hayatı pozitif doğrultuda değiştirmeye ilişkin oyunlaştırma uygulamaları da vardır. Örnek vermek gerekirse; Volkswagen tarafından hayata geçirilen "thefuntheory" projesi dünyadaki en dikkat çekici durum olmuştur. Volkswagen'in 2009 senesinde hayata geçirdiği bu proje; toplumların alışkanlıklarını olumlu yönde değiştirmek için eğlenceyi temel alan uygulamalar geliştirmeyi amaçlamıştır (Bowman ve Jonathan, 2012). Her sene bu amaçla yarışma gerçekleştiren <http://www.thefuntheory.com/> sitesi, finale kalan projeleri hayat geçirerek toplumsal çözümler üretmektedir.

Bu konuya dair Stockholm'da uygulamaya başlanan bir projede, obeziteyle mücadele kapsamında insanların yürüyen merdivenlerden ziyade normal merdivenleri daha fazla tercih etmeleri hedeflenmiştir (Hançer, 2004). Bu nedenle bir metro istasyonunun çıkışındaki yürüyen merdivenin yanında olan normal merdivenler piyano tuşları olarak düzenlenmiştir. Sonraki gün yapılan gözlemler neticesinde yürüyen merdivenlere göre normal merdivenlerin kullanım oranı %66 daha çok artmıştır.

İKY alanına ilişkin yapılan bir başka uygulama da HopeLab vakfının Re-Mission oyunu olmuştur. HopeLab, kendisini kronik hastalıklardan muzdarip gençler ve çocukların yaşam standardını arttırmaya adanmış, kar amacı gütmeyen bir kurum olarak ifade edilmektedir (Atlı, 2013). Vakfın düzenlemiş olduğu Re-Mission oyunundaki karakter, insan bedeninin derinlerinde sağlık için mücadele etmektedir. HopeLab'ın eğitimde eğlenceli bir örnek olan bu projesi, hasta kişilere moral vermek ve hastalıklarını kontrol altına alıp tedavi yollarını öğretmek için tasarlanmıştır. Bununla birlikte, oyunların içerisinde olan motivasyon ögesi kullanılarak, hasta kişilerin moralinin de artırılması amaçlanmıştır (Canman, 2000).

Hastalara ve hastalıklara karşı bakış açısını geliştirecek, sağlıkta bilinçli katılımı arttıracak olan Re-Mission oyunu, dünyaca bilinen Bayer şirketinin üretmiş olduğu, diyabet hastalığını esas alan Didget isimli oyun göz önünde bulundurularak uygulanmıştır (Doğan ve Demiral, 2008).

Ziggo için yapılmış olan Compliance Game’de bir diğer örnek olmaktadır. Compliance Game projesi, personelin güvenlik, uyum ve dürüstlük düzenlemeleri hususunda daha bilinçli olabilmeleri amacıyla yapılmıştır. Personelin doğru davranışları öğrenmesi, benimsemesi ve her bir personelin davranışları uygulanması için öne çıkarak diğer personele öncülük etmesi, işletmelerin çalışanlarından esas beklentisidir (Buckley ve Doyle, 2016). İşletmelerin bu beklentisi, personelin D. C. ve Marvel karakterlerine ilgi duyması, günümüzde oyunlaştırma uygulamalarının süper kahraman konseptinde yapılmasını sağlamıştır.

4.5.2 Türkiye’de İnsan Kaynakları Alanında Örnek Oyunlaştırma Uygulamaları

Pazarlama, eğitim, psikoloji gibi pek çok alanda oyunlaştırma uygulamaları kullanılmaktadır. Oyunlaştırmanın en fazla kullanıldığı bölümlerden biri ise, kurumsal işletmelerde insan kaynaklarıdır (Bunchball, 2014). Örnek vermek gerekirse; iş görüşmesi için yapılan mülakatlarda adaylara senelerdir aynı soruları sormakla eleştirilen bazı işletmelerin işe alım aşamasında oyunlaştırmaya başvurdukları görülmektedir. İş görüşmesine davet edilen kişilere simülasyonlar, zar oyunları, kart oyunları oynatılmakta, bu şekilde, klasik mülakat sorularına verilen yanıtlarla anlaşılması güç olan birtakım karakter özellikleri ya da yetkinlikler ortaya çıkarılmaktadır (Aristigueta ve Denhardt, 2014). Bununla birlikte, korkarak iş görüşmesine gelen bir adayın eğlenerek ayrıldığı işletmeye bağlılığı artmaktadır.

Oyunlaştırma konusunda, işe alım süreçlerini oyun teknolojisi ile birleştiren Arctic Shores ile ölçme ve değerlendirme şirketi Assessment Systems işbirliği vardır. Türkiye’de de birtakım işletmelerin kullanmış olduğu bu sistemde işe alım aşamalarında adaylara oynatılan oyun ile yapay zeka teknolojisi, psikometrik değerlendirmeler ve tahmin analitiği bir araya getirilerek genel bir değerlendirme yapılmaktadır (Buckley ve Doyle, 2016).

Böylelikle, işe alınacak olan adayların dayanıklılığı, özgüveni, yetenekleri, risk alma potansiyeli, dikkat seviyesi, baskı altında performans ve dayanıklılığı gibi özelliklerin ölçülmesi amaçlanmaktadır. Günümüzde oyunlaştırma uygulamalarının, liderlik özelliği olan personelin yetiştirilmesi amacıyla da kullanıldığı görülmektedir (Yıldırım ve Demir, 2014). Örnek vermek gerekirse; NTT Data ve Deloitte işletmeleri personelin liderlik eğitimlerine katılımlarını arttırmak ve liderliği deneyimlemeleri için oyunlaştırma uygulamasını kullanmaktadırlar.

Oyunlaştırma uygulaması olarak Türkiye’de de İzgören Akademi tarafından geliştirilmiş olan “CEO Olmak” oyunu ile işletmelere yeni başlayan kişilerin profesyonel iş hayatını, kariyer planını ve işletme değerlerini eğlenceli bir şekilde kavramalarını sağlamak hedeflenmiştir (Adler, 2014). CEO Olmak oyunu, 2 ya da 6 kişi ile oynanan bir zar oyunu olmakta, oyuncular üst düzey yönetici, orta düzey yönetici, kariyer başlangıcı aşamalarında ilerleyerek CEO olmaya çalışmaktadır. Oyunlaştırmanın en fazla kullanıldığı alanlardan biri de işletme içi eğitimlerdir. Türkiye’de işletme içi eğitimlerde oyunlaştırmayı kullanan işletmelerden biri İş Bankası’dır (Şimşek, 2007). İş Bankası’nın oyunlaştırma projesinde yer alan oyunun adı İşVille’dir, İşVille, personelin bankacılık bilgilerini arttırmayı ve desteklemeyi amaçlayan online bir bankacılık bilgi yarışması ve strateji oyunu olmaktadır (Tüzüner, 2014). Doğuş Otomotiv’in Go Gelişim Okulu, oyunlaştırma alanında kullanılan bir diğer örnek olmuştur. Bu dijital platformda personel kendilerine verilen görevleri tamamladıkça sürpriz, puan ve rozet hediyeler kazanmaktadırlar.

KPMG, bir süre önce çalışan eğitim tecrübesini bir oyun haline getiren GlobeRunner adındaki öğrenim programını başlatmıştır. Personel, GlobeRunner vasıtasıyla KPMG’nin global ağı içindeki müşteriler, teklifler ve yetenekler hususunda bir şeyler öğrenebilmek adına ayrı görevler alabilmektedirler (Kim, 2015). İlk on iki ay içinde, GlobalRunner aracılığıyla 1 milyondan daha fazla soruya yanıt verilmiştir.

5. ARAŞTIRMA METEDOLOJİSİ

5.1 ARAŞTIRMANIN AMACI VE METEDOLOJİSİ

Oyun tasarlama modellerinin ve yöntemlerinin günümüz dünyasında artık sadece sanal bir oyun tasarlamada değil, aynı zamanda iş dünyasında strateji amaçlı kullanıldığı da bilinen bir gerçektir. İşletmeler tarafından oyunlaştırmanın kullanılma nedenleri arasında takımlar arasında tatlı rekabet yaratmak, personeli motive etmek, sadakati teşvik etmek ve sosyal kanıt üretmek bulunmaktadır. Oyunlaştırma yönteminin uygulanması kolay olup, teknik uzmanlık, gelişmiş planlama ya da kodlama gerektiren türlü yöntemlerle daha başarılı sonuçlar alabilmek için oynanmaktadır.

İnsan kaynakları süreçlerinde oyunlaştırmanın ve oyun modellerinin tasarlanmasının nedeni sosyal etkileşimi, davranışların üretkenliğini ve kalitesini arttırmak içindir. Bunların tamamı iş hedeflerine yönelik olarak gerçekleştirilmektedir. Oyunlaştırma yöntemi ile potansiyel kullanım alanlarını yönetmek isteyen işletmeler, çalışanlarını her geçen gün daha iyi tanımak, müşteri sadakatini arttırmak ve çalışanların bir arada olmasını sağlamak için çalışmalar gerçekleştirmektedirler. İnsan kaynakları departmanları, rekabet gücünü eğlence ile geliştirmek ve çalışanları da bu eğlenceye dâhil etmek isterler. Bu nedenle her geçen yıl özel ve iş yaşantısını oyunlaştırmanın farklı yollarını arayarak sürdüreceği ve yeni yöntemler geliştirmeye devam edecektir. Günümüzde iş hayatında eğlenerek çalışmanın öneminin gün geçtikçe arttığı görülmektedir. Bu şekilde hem personelin işe olan bağlılıklarını artırmayı hem de motivasyonlarını yüksek tutmayı amaçlayan işletmeler, çalışma süreçlerinde oyunlaştırma yöntemini kullanmaya önem vermektedirler. Ayrıca uygulanan oyunlaştırma yöntemleri öğrenme, verimi artırma, işe alışma gibi hususlarda işletmelere oldukça büyük yarar sağlamaktadır. Bu nedenle araştırmanın amacını insan kaynakları uygulamalarında oyunlaştırma ve oyunlaştırmanın davranışsal psikoloji etkilerinin araştırılması oluşturmaktadır. Bu çalışma ilerleyen zamanlarda oyunlaştırmanın insan kaynakları alanında kullanımı ile ilgili yapılacak araştırmalara rehber olacağından önem arz etmektedir.

5.2 ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Bu araştırma insan kaynakları uygulamalarında oyunlaştırma ve oyunlaştırmanın davranışsal psikolojiye nasıl etki ettiği keşfetmeye çalışılmıştır. Oyunlaştırma ve oyunlaştırmanın davranışsal psikoloji üzerindeki etkisi insan kaynakları alanındaki kullanımlar açısından vaka çalışması olarak ele alınmış ve nitel analiz tekniğinden yararlanılmıştır.

5.3 ARAŞTIRMANIN SINIRLARI

Bu araştırma, insan kaynakları süreçlerinde oyunlaştırmanın kullanımı ve oyunlaştırmanın davranışsal psikoloji üzerindeki etkilerinin incelenmesi ile sınırlıdır.

- Araştırma bankacılık, sigortacılık, finans, turizm, bilişim teknolojileri, fuarcılık, perakende ve kozmetik sektörlerinde faaliyet gösteren personel büyüklüğü 50'den büyük olan 25 insan kaynakları yöneticisi mülakatları ile sınırlıdır.
- Araştırmaya katılan işletmelerin soru formlarında verdikleri yanıtların incelenmesi sonucunda elde edilen bulgulardan yola çıkılması ile varılan sonuçlar ve genellemeler, araştırmanın evreni için geçerlidir.
- Elde edilen bilgiler geliştirilen mülakat formundaki sorular ile sınırlıdır.

5.4 ÖRNEKLEM

Bu araştırma bankacılık, sigortacılık, finans, turizm, bilişim teknolojileri, fuarcılık, perakende ve kozmetik sektörlerinde faaliyet gösteren personel büyüklüğü 50'den büyük olan 25 insan kaynakları çalışanları ile derinlemesine görüşme yöntemi ile gerçekleştirilmiştir. Araştırmaya katılan işletmelerin insan kaynakları alanında oyunlaştırma yaklaşımı ve kullanımına dair değerlendirmelerini almak üzere birçok farklı çalışmadan faydalanılmış ve bu çalışmaların değerlendirmeleri göz önünde bulundurulmuştur.

Araştırma yönteminin belirlenmesinde Vardarlier'in (2017) "İşveren Markası ve Yetenekli Çalışan Etkileşimi" adlı araştırması örnek alınmış olup, insan kaynakları uygulamalarında oyunlaştırma ve davranışsal psikoloji kapsamı vaka çalışması olarak ele alınmış ve nitel analiz tekniğinden yararlanılmıştır. Görüşme esnasında araştırmanın temel sorusundan sapmamak adına Uzun, N., ve Sağlam, N. (2006)'nin geliştirdiği "Davranış Ölçeği", Akın, A., Kaya, Ç. ve Demirci, İ. (2015)'nin geliştirdiği "Oyun Motivasyonu Ölçeği" ile oyunlaştırmanın kullanımına dair bilgiler edinmek için MacMillan (2011), Türker (2016), Bunchball (2014) ve Yıldırım vd. (2014) çalışmalarında yer alan ifadelerden de yararlanılarak görüşme soru formları oluşturulmuştur Soruların belirlenmesi aşamasında kullanılan bu kaynaklarda oyunlaştırmanın davranışsal psikolojiye ne düzeyde etki ettiğine yönelik bölümler öncelikli olarak ele alınmış olup sorular davranışsal psikoloji odağında hazırlanmıştır. Bu doğrultuda araştırma kapsamında;

- Oyunlaştırmanın işletmeler için neleri ifade ettiği,
- İnsan Kaynakları fonksiyonlarında oyunlaştırma uygulamalarından ne düzeyde yararlanıldığı,
- İşletmelerin oyunlaştırma yöntemi ile geliştirdiği uygulamalar ve çalışmalar,
- Oyunlaştırma ile yapılan insan kaynakları uygulamalarının geleneksel yöntemlerden temel farklılıklarının neler olduğu,
- Oyunlaştırma yönteminin çalışanların motivasyonları üzerinde ne düzeyde etkiler bıraktığı,
- Oyunlaştırma yönteminin insan kaynakları alanında kullanımı dair işletme yönetimlerinin nasıl bir yaklaşım gösterdiği,
- Oyunlaştırma yöntemi gelecek dönemlerde insan kaynakları çalışmalarını nasıl etkileyeceği
- Gerçek hayattaki motivasyonel problemleri oyunlaştırma tasarım teknikleri ile çözmenin mümkünlük durumu,

- Oyunlaştırma yöntemi ile geliştirilen çalışmalarda danışmanlık ihtiyacı olup olmadığına cevap aranmıştır.

5.5 VERİ TOPLAMA ARAÇLARI

Araştırmada daha önce hazırlanmış mülakat akışına sadık kalınarak, yarı yapılandırılmış derinlemesine mülakat tekniği kullanılmıştır. Araştırmanın verilerinin toplanmasında yarı yapılandırılmış görüşme tekniğinin kullanılmasının nedeni; insan kaynakları yöneticilerinin oyunlaştırmanın insan kaynakları alanında kullanımı ile ilgili görüşlerini bildirirken, önceden hazırlanmış görüşme formlarına bağlı olarak sürdürülmesi ile daha sistematik olarak ilerlemesidir. Görüşmeler 2019 yılı Mayıs-Haziran ayları arasında gerçekleşmiştir. Maksatlı örnekleme yöntemiyle belirlenen yöneticilerden alınan randevular doğrultusunda 15-20 dakika derinlemesine görüşme gerçekleştirilmiştir. Yapılan görüşmelerde insan kaynakları yöneticilerinin oyunlaştırma ile ilgili görüşleri görüşme formuna not edilmiştir. Alınan notlar bilgisayar ortamına aktarılmış olup, nitel veri analizi programı Maxqda 11 ile analiz edilmiştir.

Maxqda 11 üzerinde görüşme metnlerinin belirli bir sistematığa oturtulması sağlanmış olup içerik analizi sistematik hale getirilerek ve metinleri bir arada analiz etme kolaylığı elde edilmektedir. Görüşmelerden elde edilen verilerden oluşan analiz tabloları ve şekiller röportaj metinleri üzerinde kodlamalar yapılarak elde edilmiştir. Ayrıca, programın kullanışlı olması, metinlerin detaylı olarak incelenmesi sağlıklı veri yönetimi bakımından, ayrıntılı içerik analizi ve kavramlar arasındaki ilişkiyi kapsamlı olarak sunmasından dolayı tercih edilmiştir. Analiz tabloları ve şekiller, insan kaynakları yöneticileri ile yapılan görüşme metinleri üzerinde kodlama yapılarak elde edilmiştir.

6. BULGULAR

İnsan Kaynakları yöneticileri ile yapılan görüşmeler sonucunda elde edilen verilerin kodlanması, temaların bulunması, düzenlenmesi, bulguların tamamlanması ve yorumlanması Maxqda 11 programına yüklenmiştir. Veriler demografik analiz ve tamamlayıcı analizler olmak üzere iki aşamada analiz edilmiştir.

6.1 DEMOGRAFİK ANALİZLER

Katılımcıların tanımlayıcı özellikleri dağılımı Tablo 1 de demografik analizde gösterilmektedir.

Tablo 1. Katılımcıların Bazı Tanımlayıcı Özelliklerinin Dağılımı

		N	%
Cinsiyet	Erkek	12	48,0
	Kadın	13	52,0
Deneyim Süresi	1 -3 yıl	7	28,0
	4 - 6 yıl	10	40,0
	7 - 10 yıl	3	12,0
	11 yıl ve üzeri	5	20,0
Pozisyon	Uzman Yardımcısı	3	12,0
	Uzman	8	32,0
	Kıdemli	6	24,0
	Orta düzey yönetici	5	20,0
	Üst Düzey Yönetici	3	12,0
Çalışılan Sektör	Finans	8	32,0
	Hizmet	3	12,0
	Perakende	7	28,0
	Teknoloji	4	16,0
	Turizm	3	12,0
Eğitim Durumu	Ön Lisans	1	4,0
	Lisans	14	56,0
	Yüksek Lisans	9	36,0
	Doktora	1	4,0

Araştırmaya katılan katılımcıların %48'i (n=12) erkek, %52'si (n=13) kadındır. Deneyim süresi dağılımı incelendiğinde; araştırmaya katılanların %28'inin (n=7) 1 -3 yıl, %40'ının (n=10) 4 - 6 yıl, %12'sinin (n=3) 7 - 10 yıl, %20'sinin (n=5) 11 yıl ve üzeri insan kaynakları alanında deneyim süresine sahip olduğu belirlenmiştir. Araştırmaya katılan katılımcıların %12'si (n=3) uzman yardımcısı, %32'si (n=8) uzman, %24'ü (n=6) kıdemli, %20'si (n=5) orta düzey yönetici, %12'si (n=3) üst düzey yönetici pozisyonundadır. Çalışılan sektör dağılımı incelendiğinde; araştırmaya katılanların %32'sinin (n=8) finans, %12'sinin (n=3) hizmet, %28'inin (n=7) perakende, %16'sının (n=4) teknoloji, %12'sinin (n=3) turizm sektöründe çalıştığı belirlenmiştir. Araştırmaya katılan katılımcıların %4'ü (n=1) ön lisans, %56'sı (n=14) lisans, %36'sı (n=9) yüksek lisans, %4'ü (n=1) doktora mezuniyet derecesine sahiptir.

6.2 TAMAMLAYICI ANALİZLER

Görüşme sonuçları, görüşme formuna not edilen metinlerin sözcük, cümle, paragraf gibi anlamları analiz edilerek kodlaması yapılmıştır. Kodlar arası ilişkiler göz önünde bulundurularak, kişiden kişiye ve sektörden sektöre nasıl farklılaştığı tespit edildi. Yapılan okumalar neticesinde oyunlaştırma kullanımı, motivasyonel etki, yönetsel tutum, zaman ve bütçe, gelecekte oyunlaştırma, danışmanlık, davranışsal ve psikolojik farklılık, gerçek hayatta oyunlaştırma ve belirgin hedef kitle kodları oluşturulmuştur.

Tablo 2. Kod İlişkiler Tarayıcısı

Kod Sistemi	Oyunlaştırmanın kul.	Motivasyonel etki	Yönetimsel tutum	Zaman ve bütçe	Gelecekte oynunl.	Danışmanlık	Davranışsal ve Psiko.	Gerçek hayatta oynunl.	Belirgin hedef kitle
Oyunlaştırmanın kullanımı	■	●	■	●		●	●		
Motivasyonel etki	■	■	●				●		
Yönetimsel tutum	●		●			●			
Zaman ve bütçe	■		■	■					
Gelecekte oyunlaştırma	●	●	●						
Danışmanlık	●		●	●					
Davranışsal ve Psikolojik farklılık	■	■	■			●	●		
Gerçek hayatta oyunlaştırma									
Belirgin hedef kitle		●	●				●		

İlk olarak kodların birbirleri ile ilişkileri analiz edilmiş ve Tablo 2'deki matris elde edilmiştir. Analizden elde edilen sonuçlara göre çeşitli kodların birbiriyle etkileşime geçme sayıları nicel olarak değerlendirilmiş olup; güçlü ve güçsüz ilişki bağları gösterilmektedir. Bu bağlar araştırmaya katılan insan kaynakları çalışanlarının değerlendirmelerinde kullandıkları unsurları ortaya çıkarmıştır. Matrise göre; zaman ve bütçe ile yönetimsel tutum, davranışsal-psikolojik davranışsal farklılıkları ile motivasyonel etki kodları birbirleriyle oldukça yüksek düzeyde ilişki içerisinde görünmektedir. Buradan hareketle yüksek etkileşimli kodların, insan kaynakları çalışanları için ortak kalıplar oluşturduğundan söz etmemiz mümkündür. Buna göre zaman-bütçe ve yönetimsel tutum ilişkisinden bahseden bir yönetici, bu önermeyi muhakkak motivasyonel etki ve davranışsal-psikolojik davranışsal farklılıklar kodlarıyla kesiştirmektedir. Yapılan görüşmelerin birinde işletmenin insan kaynakları yöneticisi, yönetim desteği ile yaygınlaştırılan oyunlaştırma uygulamalarının psikolojik olarak süreçleri daha keyifli hale getirdiği bu durumun personel motivasyonuna olumlu etki ettiğini belirtmiştir. Bu sonuçlardan hareketle bu kodların insan kaynakları yöneticileri için ortak kalıplar olduğundan bahsetmek doğru bir tespit olarak görünmektedir.

Aynı analizden hareketle danışmanlık ile yönetimsel tutum ilişkisi, motivasyonel etki ile yönetimsel tutum arasındaki ilişkisi hedef kodlarda birbirleriyle nadiren ilişkide olduklarını göstermektedir. Buradaki değerlendirmede ise bazı yorumlara yer vermek doğru olacaktır. Nitekim etkileşimi düşük ilişkideki kodların bazılarının insan kaynakları çalışanlarının oyunlaştırmayı gelecekte insan kaynakları alanında etki yaratacak bir alan olarak görmemeleri ve gerçek hayattaki problemlerin oyunlaştırma ile çözülmeyeceğini düşündükleri yanlış bir değerlendirme olmayacaktır.

Benzer şekilde oyunlaştırma uygulamalarında belirgin ve sistematik olarak planlanan bir hedef kitle seçiminin olmaması ve oyunlaştırma alanında danışmanlık faaliyetlerinin de az olması kodlar arasındaki ilişkide açıkça görülmektedir.

Maxqda yapılan analizde elde edilen başka bir değerlendirme de Kelime Bulutu'dur. Kelime Bulutu; görüşmelerde kullanılan bütün kelimelerin kullanım sıklıklarına göre, daha sık kullanılan kelime daha büyük olmak üzere haritasını çıkarmaktadır. Görüşmelerden oluşturulan kelime bulutu ise Şekil1' deki gibidir.



Şekil 1: Kelime Bulutu

Kelime bulutundan bağlaçlar, anlamsız kelimeler ve tümleyici kelimeler çıkarıldığında bütçe, iş görüşme, proje, davranış, beden dili, satış eğitim, takım, mülakat, yaş grubu, evet, hayır düşünmüyorum oyunlaştırma, çok, personel, ve, çalışan, insan kaynakları, iletişim, bu, çok, hedef, var, yüksek, değişim, katılım, deneyim, yenilik, yorum, ihtiyaç, öğrenme, ama, grup, göre, yüzden, maliyet, kullanıcı, zaman yöntem, çalışma, gözlem, ekip, süreç, uygulama, olumlu, düşünüyorum, profil, yarat, staj, geleneksel kelimeleri öne çıkmaktadır. Bu kelimeler ile ilgili olarak araştırmaya katılan insan kaynakları çalışanlarının sıklıkla başvurduğu kod veya faktörler yorumlamasını yapmak doğru olacaktır diyebiliriz.

Röportajlardan elde edilen bir diğer bulgu ise, kodların sektörlere göre dağılım analizidir. Maxqda konfigürasyon tablosu aracılığıyla yapılan analizde; hangi kodların hangi röportajlarda kullanıldığı ve hangilerinden kullanılmadığı, röportaj sahibinin çalıştığı sektör öne çıkarılarak değerlendirilmiştir. Bu sayede bazı kodların bazı sektörel röportajlarda hiç kullanılmadığı bazılarının ise tüm sektörlerde ortak olarak kullanıldığı sonucu ortaya çıkmıştır. Bu değerlendirme amacıyla; Tablo 3'de röportajlardan elde edilen sektörel konfigürasyon tablosu ortaya çıkmıştır.

Tablo 3. Sektörel Konfigürasyon

Belge Grubu	Belge adı	Oyunlaş...	Motivasy...	Yönetims...	Zaman ve...	Gelecekte...	Danışmanlık	Davranışsa...	Gerçek ha...	Belirgin h...
Finans 1										
Sigorta 1										
Turizm 1										
Perakende 1										
Finans 2										
Perakende 2										
Perakende 3										
Bankacılık 1										
Bilişim 1										
Bilişim 2										
Fuarçılık 1										
Turizm 2										
Bankacılık 2										
Finans 3										
Perakende 4										
Bilişim 3										
Perakende 5										
Bankacılık 3										
Finans 4										
Turizm 3										
Bilişim 4										
Turizm 4										
Sigorta 2										
Perakende 6										
Kozmetik 1										

Yukarıda yer alan konfigürasyon tablosunda röportajların ve röportajlardaki kodların röportaj yapılan insan kaynakları çalışanları ile sektörlerine göre dağılımları yer almaktadır. Genel anlamda; motivasyonel etki, yönetsel tutum, zaman ve bütçe, gelecekte oyunlaştırma ve danışmanlık kodları bütün sektörler de insan kaynakları çalışanlarının ortak kodlarıdır. Bazı kodların ise sadece bazı sektörlerde daha fazla öne çıktığını, bazı sektörlerde ise geri planda kaldığı görülmektedir. Her ne kadar sektörel örneklemeler genelleme yapmaya sayısal olarak elverişli olmasada, fikir vermesi açısından değerlendirilmelerinde bir sorun görülmemektedir.

Tablo 4. Genel Konfigürasyon

[illegible]

Benzer şekilde Tablo 4'te kod bazlı olarak röportajların geneli değerlendirildiğinde, 9 kod üzerinden röportajların genel dağılımında dikkat çeken durumlara yer verilmiştir. Araştırmaya katılan insan kaynakları çalışanlarının %64'ü Oyunlaştırmanın kullanımına dair bir kod seviyesinde bahsetmemiştir. Aynı şekilde yine %44'ü davranışsal ve psikolojik farklılıklara dair bir kod seviyesinden bahsetmemiştir. Katılımcıların %52'si gerçek hayatta oyunlaştırma ile ilgili belirgin bir faktörel tanımlamadan bir kod seviyesinde bahsetmemiştir. Motivasyonel etki, yönetsel tutum, zaman ve bütçe, gelecekte oyunlaştırma ve danışmanlık bütün sektörlerde röportajların ortak kodları gibi görünmekte olup, oyunlaştırmada belirgin hedef kitle seçimi ise katılımcıların %60'ı tarafından bir kod seviyesinde net olarak tanımlanamayan faktörü olmuştur.

7. SONUÇ VE ÖNERİLER

7.1 SONUÇLAR

Sektörel rekabetlerden doğan beklentiler doğrultusunda çalışanlardan beklenen yüksek performans ve katma değer, insan kaynakları uzmanlarını doğru adayları seçme, doğru organizasyon kurma ve yönetme, sonrasında ise çalışan ve ekip motivasyonunu üst seviyede tutma konusunda yeni ve bilimsel yöntemlerin kullanılmasına yönlendirmektedir. Bu nedenle oyunlaştırma son yıllarda insan kaynakları alanında psikoloji ve nöroloji gibi yardımcı bilimlerle de kullanılmaya başlanan bir yöntem haline gelmiştir. Dolayısıyla insan kaynakları alanında vazgeçilmez yöntemlerden biri haline gelen oyunlaştırmanın davranışsal psikoloji üzerindeki etkisi bu alanda araştırmalar yapan EAPM ve SHRM gibi kuruluşlar tarafından da desteklenmektedir.

Çalışmada Türkiye'nin önde gelen ve yaygın olan sektörlerin (Bankacılık, sigortacılık, finans, turizm, bilişim teknolojileri, fuarcılık, perakende ve kozmetik) insan kaynakları uzmanlarıyla yapılan röportajların sonucu değerlendirilmiştir. Değerlendirme neticesinde insan kaynakları alanında personel alım süreçlerinde ve ekip motivasyonlarını artırma çalışmalarında kullanılan oyunlaştırmanın davranışsal psikoloji ile yoğun olarak birlikte kullanıldığı görülmüştür. İnsan kaynakları uzmanları ile yapılan röportajlarda; işletmelerin insan kaynakları fonksiyonlarında oyunlaştırma uygulamalarından yararlanmaları ile şirket yönetiminin oyunlaştırma uygulamalarına yaklaşımı, insan kaynakları alanında oyunlaştırma yöntemi ile hazırlanan uygulamaların geleneksel yöntemlere göre farklılıklar gösterdiği ve bireysel davranışlara etki ettiği, oyunlaştırma uygulamalarının bütçe büyüklüğüne bağlı olup zaman gerektirdiği, oyunlaştırmanın bireyler üzerinde davranışsal farklılıklar yarattığı, motivasyonu, iletişimi ve performansı artırdığı sonucuna varılmıştır. Dolayısıyla oyunlaştırma uygulamalarının insan kaynakları alanında kullanımının davranışsal psikolojiye kavramıyla doğrudan ilişkilendirildiği tespit edilmiştir.

Kuzey Amerika İnsan Kaynakları Yönetimi Topluluğunun 2016 yılında Toronto Üniversitesi Nörobilimi bölümü ile ortaklaşa gerçekleştirdiği "Nörolojik yöntemlerin işe alım süreçlerine kullanımı ve çalışan iş performansı üzerine etkisi" adlı araştırmanın sonuçlarına göre; iş görüşme süreçlerinde adayların kendilerini tanıtmaya ve sorulara verdikleri yanıtlarda geleneksel mülakat yöntemleri ile ilerlendiğinde çoğu adayın kişilik özelliklerini, deneyimlerini ve yetkinliklerini gizlediği sonucuna varılmıştır. Oyunlaştırma yöntemi ile gerçekleştirilen mülakatlarda ise adayların mülakat savunma mekanizması oluşturamadığını ve oyun kurgusu içinde gerçek öz benliğini sergiledikleri sonucuna ulaşılması bu çalışmadaki sonuçlarla paralel olarak değerlendirilmiştir.

İşletmelerin insan kaynakları fonksiyonlarında oyunlaştırma uygulamalarından yararlanmaları ile işletme yönetiminin oyunlaştırma uygulamalarına yaklaşımı birlikte şekillendirmektedirler. Katılımcıların "Oyunlaştırmanın uygulanabilirliği tüm kararlarda olduğu gibi şirketin yönetiminin yaklaşımı ile alakalı bir durum. Üst yönetim, yenilikçi yaklaşımların kullanılması konusunda çok açık. Şirket yönetimi faydalı olacak yaklaşımları her zaman destekliyor." , "Yönetimimiz oyunlaştırma gibi uygulamaları gider kalemi olarak görüyor ve desteklenmiyor." Yanıtları bu anlamda önemli bir tespit niteliğindedir.

Araştırma bulgularına göre insan kaynakları alanında oyunlaştırma yöntemi ile hazırlanan uygulamaların geleneksel yöntemlere göre farklılıklar gösterdiği ve bireysel davranışlara etki ettiği sonucuna varılmıştır. Katılımcıların "İşe alımlarda artık sadece yetkinlikler değil kişisel özellikler ve davranışlardan önemli. Geleneksel yöntemlerde sadece yetkinliğe bakarsınız, oyunlaştırma artık her şirketin kullanması gereken bir yöntem kanımca. Çünkü geleneksel yöntemlerle karşınızdaki kişinin nasıl davranışa sahip olduğunu çözemezsiniz. İşte tamda bu aşamada oyunlaştırma tekniklerini kullanmanız gerekiyor", "Eğlence ve beraberinde gelen içsel motivasyon. İnsanların geleneksel yöntemle verilen bir eğitimden aldıkları haz ve verim az olurken, oyunlaştırılmış ya da içine oyun eklenmiş bir eğitimde çok daha fazla eğlenip daha fazla öğrenme gerçekleştiriyorlar." Yanıtlar bu anlamda önemli bir tespit niteliğindedir.

Araştırma bulgularına göre oyunlaştırma uygulamalarının bütçe büyüklüğüne bağlı olup zaman gerektirdiği sonucuna varılmıştır. Katılımcıların "İç kaynaklı üretebiliyorsak zaman maliyeti çıkarıyor. Hedeflediğimiz öğrenmeyi gerçekleştirecek deneyimi tasarlamak zaman alıyor. Eğer dış kaynaklı yapıyorsak hem zaman hem de bütçe maliyeti çıkarıyor." Yanıtları bu anlamda önemli bir tespit niteliğindedir.

Araştırma bulgularına göre oyunlaştırmanın bireyler üzerinde davranışsal farklılıklar yarattığı, motivasyonu, iletişimi ve performansı artırdığı sonucuna varılmıştır. Katılımcıların "Oyun ortamında bireyi daha kolay tanırıyorsunuz, zor durumlardaki yaklaşımı. Stresli anlardaki tutumu, ekip ile uyumu bunların hepsini rahatlıkla gözlemliyorsunuz. Ayrıca oyunların sonucunda hep hedef var, temel motivasyonel fark bence hedef odağında motivasyon sağlamak oluyor. ", "Oyunlaştırma uygulamaları ile çalışmalar yaptığımızda çalışanlarımız kendilerini dahil olmuş hissediyorlar tutumları da pozitif yönde değişiyor. Bu nedenle elbette oyunlaştırmanın davranışsal ve psikolojik farklılıklar yarattığını söyleyebiliriz. Özellikle satış ekiplerine yönelik hazırladığımız ve kurgusu oyunlaştırma olan eğitimlerin sonunda bir dönem bireysel anlamda çok iyi performans alıyoruz. " Yanıtları bu anlamda önemli bir tespit niteliğindedir.

Bu araştırmada elde edilen bulgulara göre katılımcıların büyük bir çoğunluğu oyunlaştırma kavramını geleneksel insan kaynakları uygulamalarından farklı görmektedir. Oyunlaştırmanın geleneksel yöntemlere göre motivasyon, iletişim ve eğlence taşıyan bir yöntem olduğu sonucuna varılmaktadır. Katılımcıların verdikleri yanıtlara göre katılımcıların büyük bir çoğunluğu oyunlaştırma yöntemleri ile hazırlanan eğitimler ve mülakatların yüksek motivasyonu beraberinde getirdiğini ve iş iletişiminde yüksek motivasyon sağladığını düşünmektedir. Oyunlaştırma yönteminin insan kaynakları alanında kullanımı dair işletmelerin yaklaşımları birbirlerine göre farklılıklar göstermektedir. Yeni yaklaşımlara açık olan işletmeler oyunlaştırma yönteminde insan kaynaklarının yaptığı çalışmalara ve uygulamalara müsaade ederken, geleneksel kalan işletmeler oyunlaştırmaya sıcak bakmamaktadır. Bu tür işletmelerde insan kaynakları daha çok özlük işleri olarak görülmektedir. Ayrıca katılımcıların büyük bir çoğunluğu oyunlaştırma yöntemlerinin zaman ve bütçe maliyeti getirdiği görüşündedir. Oyunlaştırma yöntemi ile çalışmalar ve uygulamalar yapan şirketler dahi oyunlaştırmanın zamansal süreçler gerektirdiğini ve iyi kurgular için önemli bütçeler harcanması gerektiği görüşündedir.

Sonuç olarak araştırma bulgularından elde edilen verilere göre oyunlaştırma yöntemlerinin ve tekniklerinin insan kaynakları alanında kullanımı hem bireysel hem de ekipsel anlamda davranışsal farklılık yaratmaktadır. Araştırma sonuçlarına göre oyunlaştırma uygulamalarının Türkiye'de daha çok aday seçme-mülakat süreçlerinde ve kurum içi eğitim süreçlerinde kullanıldığı görülmektedir. Katılımcılar, işe alım süreçlerinde adayların kişilik özellikleri ve karakterlerini çözümlemede oyunlaştırmanın davranışsal farklılıklar yarattığı sonucuna varılmıştır. Özellikle kağıt üzerinde görünen yetkinliklerin gerçekliğini saptayabilme yetisi konusunda da oyunlaştırma ile kurgulanan görüşme sürecinin daha pozitif sonuçlar verdiği sonucuna ulaşılmıştır. İç eğitim süreçlerinde de sıkça kullanılan oyunlaştırma bireysel ve ekipsel motivasyonu artırırken, iletişim yetisini de yükseltmektedir.

7.2 ÖNERİLER

Oyunlaştırmanın Türkiye'de genellikle satış ekiplerini yönlendirme ve geliştirme amacıyla eğitimlerde ve dönemsel toplantılarda kullanılan bir yöntem olarak görülmektedir. Bu süreçte insan kaynakları ekipleri uygulamayı organize eden ve yöneten taraf olarak kalmakta, doğrudan insan kaynakları birimlerinin tüm işletme birimlerine etki eden oyunlaştırma kurguları çıkarmadıkları sonucuna varılmaktadır. Dolayısıyla insan kaynakları ekiplerinin temel amaçlarında biri de oyunlaştırma ile ilgili uygulama çalışmaları işletme geneline yaymak, sadece belli yaş gruplarına değil tüm yaş gruplarına hitap eden ayrı ayrı oyun kurguları geliştirmek olmalıdır.

İşletme yönetimleri insan kaynakları birimleri tarafından oyunlaştırma uygulamaları ve çalışmaları ile ilgili sistematik olarak bilinçlendirilmelidir.

İşletmeler oyunlaştırmayı sadece bir işveren markası çalışması olarak görmemeli ve sadece kurum reklamı amacıyla kullanmamalıdır. Oyunlaştırma çalışan motivasyonunu artırma, ekip içi iletişimi güçlendirme ve ekipler arası iş birliğini güçlendirme amacıyla da kullanılmalıdır.

Oyunlaştırma sadece mülakat ve işe alım süreçlerinde değil, aynı zamanda günlük rutin iş temposunun monotonluğunu atmak içinde tercih edilmelidir. Oyunlaştırma kavramına sadece büyük işletmelerin önem vermesi yeterli değildir. İş performansını arttırmak ve iş yerlerini daha iyi bir iş ortamına haline getirebilmek amacıyla oyunlaştırma kavramının kullanımı süreklilik göstermek zorundadır.

İşletmeler oyunlaştırma uygulamalarında ve çalışmalarında birbirini tekrar eden ve taklit eden fikirleri uygulamakta kaçınmalıdır. İşletmenin hedeflerine ve stratejilerine uyacak yenilikçi ve inovatif çalışmalar ortaya çıkarmalıdır.



KAYNAKÇA

- Adler, A. (2014). Modern Psikoloji Alfred Adler Psikolojisine Giriş ve Tüm Çalışmaları. İstanbul: Yason Yayıncılık.
- Akgün, F. (2010). Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamalarının, Girişimci Odaklılık Ve Öğrenme Odaklılık İle Firma Performansına Etkisi, Yüksek Lisans Tezi, Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Akın, Ö. ve Çolak, H. E. (2012). İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarıyla Örgütsel Performans Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma. Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi.
- Alayoğlu, N. (2010). İnsan Kaynakları Yönetiminde Yeni Dönem: Yetenek Yönetimi, Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi.
- Ardıç, K ve Döven, M. (2004). Türkiye de insan kaynakları uygulamalarının değerlendirmesi: Amasya ili çevresinde bir uygulama. Yönetim Bilimleri Dergisi.
- Aristigueta, P. ve Denhardt, J. (2014). Managing Human Behavior in Public and Nonprofit Organizations. ABD: SAGE Publications.
- Armstrong M. (2006). Strategic Human Resource Management: A Guide To Action, Edition, Kogan Page, London.
- Ataay, İ. ve Tüzüner, L. (2015). İnsan Kaynakları Yönetimi. İstanbul: Beta Yayınları.
- Atlı, D. (2013). Yetenek Yönetimi, İstanbul: Crea Yayıncılık.
- Baş, T. (2011). İşveren Markası, İstanbul: Optimist Yayınları.
- Battaglio, P. (2017). Public Human Resource Management: Strategies and Practices in the 21st Century. ABD: CQ Press.
- Bayat, B. (2008). İnsan Kaynakları Yönetiminin Stratejik Niteliği. Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Birimler Fakültesi Dergisi.
- Bayraktaroğlu, S. (2003). İnsan Kaynakları Yönetimi. Sakarya: Sakarya Kitabevi.

Benligiray, S. (2013). Örgütlerde İnsan Kaynakları Yönetimi, 1.Baskı, 1.Ünite, Anadolu Üniversitesi Web-Ofset Tesisleri, Eskişehir.

Bingöl, D.(2005). İnsan Kaynakları Yönetimi, 5.Baskı, İstanbul, Beta Yayınları.

Boller, S. (2017). Play to Learn: Everything You Need to Know About Designing Effective Learning Games . ABD: Association for Talent Development.

Buckley, P.ve Doyle, E. (2016). Gamification And Student Motivation, Interactive Learning Environments. Volume 24, Issue 6, 22-33.

Bunchball, A. (2014). Gamification 101: An introduction to the use of game dynamics to influence behavior. London: Bunchball Publishing.

Buren, H. J. V., Greenwood, M. ve Sheehan, C. (2011). Strategic Human Resource Management And The Decline Of Employee Focus. Human Resource Management Review. Volume 12, Issue 4, 56-67.

Canman, D. (2000). İnsan Kaynakları Yönetimi, 1. baskı, Ankara,Yargı Yayın Evi.

Condrey, S. (2015). Handbook of Human Resource Management in Government . 2nd ed. Boston: Jossey-Bass Press.

Doğan: ve Demiral, Ö. (2008). İnsan Kaynakları Yönetiminde Çalışanların Kendilerine Doğru Yolculuk Yöntemi, Yetenek Yönetimi. Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. 13 (3): 7-22.

Elizabeth D. Fredericksen (2015). Human Resource Management: The Public Service Perspective. London: Routledge.

Gee, P. (2014). What Video Games Have to Teach Us About Learning and Literacy. Second Edition. 2nd ed. ABD: St. Martin's Press.

Gündüz, O. (2019). İnsan Olmanın Psikolojisi. İstanbul: Kuraldışı Yayınları.

Gürbüz, S (2017). İnsan Kaynakları Yönetimi-Teori,Araştırma ve Uygulama. İstanbul: Seçkin Yayıncılık.

Hammer, J. (2011). Gamification in education: what, how, why bother?. New York: Springer Press.

Haer, M. (2004). İşletmelerde Verimliliği Artırma ve İnsan Kaynakları, 1.Baskı, Detay Yayıncılık, Ankara.

Herger, M. (2014). Gamification In Human Resources. ABD: CreateSpace Independent Publishing Platform.

James S. Bowman ve Jonathan P. West (2012). Human Resource Management in Public Service: Paradoxes, Processes, and Problems . New York: SAGE Publications Inc

Järvinen, A. (2008). Games without frontiers: Theories and methods for game studies and design. (Yayımlanmış Doktora Tezi) Tampere University, Finlandiya.

Jessica K. A. Word (2016). The Nonprofit Human Resource Management Handbook: From Theory to Practice (Public Administration and Public Policy). London: Routledge.

Juul, J. (2003). The game, the player, the world: Looking for a heart of gamenes. Level Up: Digital Games Research Conference sunulan bildiri, Utrecht University, Hollanda.

Kapp, M. (2015). The Gamification of Learning and Instruction Fieldbook: Ideas into Practice. 2nd ed. ABD: Wiley Publishing.

Kim, B. (2015). Understanding gamification. London: Library Technology Reports.

Linder, J (2016). The Gamification Revolution: How Leaders Leverage Game Mechanics to Crush the Competition. 2nd ed. ABD: McGraw-Hill Education.

MacMillan, A. (2011). Gamification - A growing business to invigorate stale websites. New York: Springer Press.

McGonigal, J. (2011). Reality is broken: why games make us better and how they can change the world. New York: Penguin Press.

Petroski, A. (2016). Alternate Reality Games: Gamification for Performance . ABD: Harrisburg University of Science and Technology Press.

Saez-Lopez, J. M. (2016). Game-based learning and gamification in initial teacher training in the social sciences: An experiment with Minecraftedu. International Journal of Educational Technology in Higher Education. 6 (2): 4-13.

Samur, Y. (2015). Gamifying a hybrid graduate course. Global Learn Conference sunulan bildiri, Fern Universitat in Hagen, Berlin, Germany.

Scheibel, A. (2017). The Human Brain Coloring Book. 2nd ed. ABD: Collins Reference Publishing.

Sheldon, L. (2012). The multiplayer classroom: Designing coursework as a game. London: Cengage Learning Inc.

Şimşek M.(2007). Kariyer Yönetimi ve İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları, Geliştirilmiş 2.Baskı, Gazi Kitabevi, Ankara.

Şipal, K. (2015). Kitle Psikolojisi. İstanbul: Say Yayınları.

Tura, M. (2000). Oyun ve Gerçeklik. İstanbul: Metis Yayıncılık.

Türker, P. (2016). Beyin temelli öğrenme ve oyun temelli öğrenme. İstanbul: Abaküs Yayınları.

Tüzüner, V.(2014). İnsan Kaynakları Yönetimi Faaliyetlerinde Ölçme ve Değerlendirme, 2.Baskı, Beta Yayınları, İstanbul.

Tüzüner, V.(2014). İnsan kaynakları yönetimi faaliyetlerinde ölçme ve değerlendirme. İstanbul: Beta Yayınları.

Werbach, K. (2014). Defining gamification. Persuasive Technology Konferansında sunulan bildiri. Springer, İsviçre.

Werbach, K., ve Hunter, D. (2012). For the win. Phiedlphia: Wharton Digital Press.

Yıldırım, İ., ve Demir, S. (2014). Oyunlaştırma ve eğitim. International Journal of Human Science. 11(1): 13-29.

Yılmaz, A. (2015). İnsan Kaynakları Yönetimi ve Örnek Olaylar. İstanbul: Seçkin Yayıncılık.

EKLER

EK -1: ANKET FORMU

GÖRÜŞME FORMU

Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İnsan Kaynakları Bölümü yüksek lisans öğrencisi Burçin Kopuz Bodur tarafından "İnsan Kaynakları Uygulamalarının Oyunlaştırma ve Davranışsal Psikoloji Çerçevesinde İncelenmesi" adlı yüksek lisans tezi için yapılmaktadır. Soruların amacı; insan kaynakları alanında oyunlaştırma yönteminin kullanım alanlarının ve Türkiye'deki mevcut durumunu incelenmesi oluşturmaktadır.

DEMOGRAFİK BİLGİLER

1-Cinsiyetiniz?

Kadın ()

Erken ()

2-İnsan Kaynakları alanındaki deneyim süreniz ne kadar?

A)1-3 yıl

B)4-6 yıl

C)7-10 yıl

D)11 yıl ve üzeri

3-Şuan çalıştığınız şirketteki pozisyonunuzun seviyesi nedir?

- A)Uzman Yardımcısı
- B)Uzman
- C)Kıdemli
- D)Orta Düzey Yönetici
- E)Üst Düzey Yönetici

4-Çalıştığınız sektör?

5-Eğitim Durumunuz?

- A)Ön Lisans
- B)Lisans
- C)Yüksek Lisans
- D)Doktora

6-Üniversite de eğitim aldığınız alan?

OYUNLAŞTIRMA YÖNTEMİ İLE İLGİLİ SORULAR

1-Birçok alanda kullanılmaya başlayan oyunlaştırma sizin için ne ifade ediyor?

2-Şirketinizin İnsan Kaynakları fonksiyonlarında oyunlaştırma uygulamalarından yararlanıyor musunuz?

3-Oyunlaştırma yöntemi ile geliştirdiğiniz uygulamalar ve çalışmalardan bahsedermisiniz?

4-Oyunlaştırma ile yaptığınız İnsan kaynakları uygulamalarının, geleneksel yöntemlerden temel farklılıkları nelerdir?

5-Oyunlaştırma yönteminin çalışanların motivasyonları üzerinde etki yarattığını düşünüyor musunuz?

6-Oyunlaştırma yönteminin insan kaynakları alanında kullanımı dair şirket yönetimi nasıl bir yaklaşım göstermektedir?

7-Oyunlaştırma yönteminin insan kaynakları çalışmalarında veya şirket içi faaliyetlerde kullanılmasının zaman ve bütçe maliyeti çıkardığını düşünüyor musunuz?

8-Sizce oyunlaştırma yöntemi gelecek dönemlerde insan kaynakları çalışmalarını nasıl etkileyecek?

9-Oyunlaştırma yöntemi ile geliştirdiğiniz uygulamalar ve çalışmalarda daha çok hangi yaş gruplarını ve çalışan profillerini hedef alıyorsunuz?

10-Oyunlaştırma yöntemi ile geliştirdiğiniz çalışmalarda danışmanlık alıyor musunuz?

11-Oyunlaştırma yöntemi ile yapılan insan kaynakları uygulamalarında çalışmalarına katılan grup üzerinde psikolojik veya davranışsal farklılıklar gözlemliyor musunuz? Hangi farklılıklar oluşmaktadır?

12-Sizce oyunlaştırma ile davranış değişir mi?

13-Oyunlaştırma uygulamaları ile kullanıcılar üzerindeki motivasyon değişikliği nasıl olur?

14-Gerçek hayattaki motivasyonel problemleri oyunlaştırma tasarım teknikleri ile çözmek mümkün mü?