



Gamification Model Proposal for the Improvement of Sales Personnel Performance

Pelin Vardarlier*, Koray İnan
İstanbul Medipol University

ARTICLE INFO

Article history:

Received
15.03.2017

Received in revised form
10.04.2017

Accepted
27.04.2017

Key Words:
Salesperson, performance,
gamification model

ABSTRACT

Objectives: Designing a new model to improve the performance of sales staff where in dynamics of gamification are being used.

Methods: Firstly, the dynamics of the gamification have been summarized and afterwards the composed elements of the performance have been examined and finally a new model proposal has been designed which is targeting to develop the performances of those sales staff in the field with the D6 Dramatization Model which was developed by Kevin Werbach and Dan Hunter in 2012.

Results: During the gamification, there is an active experimental process for respondents. Designing a new model of 'performance assessment system on the Gamification Model, ensures employees to participate in more processes when compared with the previous model. This study contributes to the performance improvement of the sales staff through gamification.

Originality: This study provides a contribution in terms of being a different approach of the gamification combination, as a new performance assessment and especially referring a new integrated model by using gamification for sales staff performance.

Satış Personelinin Performansını Geliştirmeye Yönelik Oyunlaştırma Model Önerisi

Pelin Vardarlier, Koray İnan
İstanbul Medipol Üniversitesi

MAKALE BİLGİSİ

Makale Tarihiçesi:

Başvuru

Revizyon

Kabul

Anahtar Kelimeler:
Satış çalışanları,
performans, oyunlaştırma
modeli

ÖZ

Amaç: İşletmelerde satış personelinin performansının geliştirilmesinde oyunlaştırma dinamiklerinin kullanıldığı yeni bir modelin tasarlanmasıdır.

Tasarım/Yöntem: İlk olarak oyunlaştırma dinamiklerine değinilmiş, daha sonra performansı oluşturan unsurlar incelenmiş ve son olarak Kevin Werbach ve Dan Hunter'ın 2012 yılında tasarladığı D6 Oyunlaştırma Modeli ele alınıp, satış alanında çalışan kişilerin performanslarının geliştirilmesine yönelik yeni bir model önerisi getirilmiştir.

Sonuçlar: Oyunlaştırmada kişiler için aktif bir deneyimleme süreci söz konusudur. Performans değerlendirme sisteminin de oyunlaştırma üzerinden kurgulanması, çalışanların daha fazla sürece katılımını sağlamaktadır. Çalışma, oyunlaştırma yoluyla satış personelinin performansının geliştirilmesi konusuna katkıda bulunmaktadır.

Özgün Değer: Bu çalışma oyunlaştırma ve performansın bir arada kullanılması ve özellikle satış personelinin performansının geliştirilmesinde oyunlaştırmadanın kullanılmasına yönelik yeni bir model önermesi açısından katkı sağlamaktadır.

* Corresponding Author Email: pvardarlier@medipol.edu.tr

1. Giriş

Oyun insanlık tarihi kadar eski bir kavramdır. Eğlenmek ve zaman geçirmek, ilk insandan günümüze değişmeyen nadir kavramların başında gelmektedir. 5000 yıl öncesine ait yapılan arkeolojik kazılarda bulunan örnekler de bunu kanıtlar niteliktedir. Antik Mısır'da iki kişi arasında oynanabilen ve Senet adı verilen oyuna ait kalıntılara rastlanmıştır (Piccione, 1980). Bu da bize oyunun en eski çağlardan beri hayatımızın içinde yer aldığını göstermektedir. Ayrıca birçok deyim ve atasözünün de oyun ile ilgili olduğu bilinmektedir. Örneğin; "Benimle aşık atma" deyimindeki aşık kemiği, ilk zamanlarda zar yerine kullanılmış bir oyun aracıdır. Bu anlamda oyun kavramının insanlık için vazgeçilmez bir unsur olduğu anlaşılmaktadır.

Oyun, kuralları belirlenmiş kapalı bir sistemdir. İnsanların sosyalleşmesi, eğlenmesi, güzel vakit geçirmesi, iletişim kurması ve öğrenmesi gibi amaçlarla, belli hedefleri ve kazanma ile kaybetme gibi sonuçları olan bir süreçtir. Oyun, eğlendirici ve bazen de öğretici faaliyetleri kapsar. Oyunlaştırma ise oyundan birçok konuda farklılaşmaktadır. Oyunlaştırma, oyun dinamiklerinin, mekaniklerinin ve bileşenlerinin gerçek hayattaki bir sürece eklendiği bir disiplindir. Bu süreçte katılımcılar birer oyuncuya dönüşerek, yüksek motivasyonla, oyun dinamiği içinde yapmaları gereken aktivitelere konsantre olmaktadır. Temelde hedeflenen davranışları gerçekleştirmeleri istenmektedir. Bu açıklamalardan anlaşılacağı üzere oyun ile oyunlaştırma aynı şeyi ifade etmemektedir (Avolio, Sosik, Kahai ve Baker, 2014). Oyunlaştırmanın kelime babası olan Gabe Zicherman ve Christopher Cunningham oyunlaştırmayı "oyundaki düşünme biçiminin ve oyun kurallarının, kullanıcının ilgisini çekmek ve problem çözmek amacıyla kullanılması" olarak tanımlanmaktadır. Oyunlaştırma kısaca; oyun felsefesinin, oyunsal düşünmenin ve oyun mekaniklerinin oyun dışı alanlarda, motivasyonu arttırmak ve kullanıcıları problem çözmeye teşvik etmek için kullanılmasıdır (Zichermann ve Cunningham, 2011). Oyunlaştırma özellikle son dönemde önem kazanmış kavramlardan biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Kavramın neden bu kadar hızlı yaygınlaştığını görmek için istatistiki verilere bakmak gerekir. Oyun Tasarımcıları, Geliştiricileri, Yapım ve Yayımcıları (OYUNDER) derneğinin verilerine göre, ülkemizde oyun oynayanların yaş ortalaması 31 olup 25 milyondan fazla aktif oyun oynayan kullanıcı bulunmaktadır. Her gün, günlük olarak oyun oynayan ortalama kişi sayısı 10 milyondan fazla olup, tüm dünyada da ortalama oyun oynama süresi artmaktadır (Altuğ, 2016).

Amerika Birleşik Devletleri'nde yapılan bir araştırmada, son 12 yıldır oyun oynayanların ortalama yaşının 37 olması bilgisayar üzerinde oyun oynamak ile ilgili heyecanın ileri seviyede olduğunu göstermektedir. Ayrıca anketlere katılım gösteren üst düzey yöneticilerin %61'i mesai saatlerinde oyun oynadıklarını belirtmişlerdir. Son olarak, yapılan bir uluslararası araştırma düzenli elektronik oyun oynayanların toplam nüfusa oranında; Almanya'yı %66, Meksika'yı %57, Rusya'yı %53, İngiltere'yi %52 gibi yüksek değerlerle üst sıralara yerleştirmektedir (Herger,2014). Bu rakamlar ve çalışmalar bize insanların oyun oynama konusunda bilinçli ve istekli olduklarını göstermektedir. Hatta bu heves gün geçtikçe daha da artmakta ve yeni jenerasyonu tam bir oyuncu profili olarak karşımıza çıkarmaktadır. Konuya bu açıdan bakıldığında; insanların oyun oynamak için gösterdikleri heyecan ve motivasyon kaynakları hayatın içine yerleştirilebilmektedir. Bu motivatörler, dinamikler ve süreçler gerçek hayatta verimlilik artışı için davranış değişikliği yaratma yönünde kullanılabilirlerdir.

Oyunlaştırmanın unsurları kullanılarak, yüksek performanslı satışçı profilinin davranış kalıpları modellenebilir. Bu modelleme üstün performans için gerekli olan davranışların belirlenip satış ve prim sistemlerine oyunlaştırmanın adapte edilmesi şeklinde gerçekleştirilebilir. Performans değerlendirmenin en çok kullanıldığı departmanlardan biri satıştır. Satış; çalışanı zorlar, sınırlarını genişletir, kazan-kazan oyununu oynatır. Çift taraflı motivasyona dayalı bir ilişkidir. Her iki taraf da bu ilişkiyle kendini geliştirir. İşletmeler amaçlarına ulaşmasına katkı sağlayan satış personelinin motive edebilmek için farklı araçlar geliştirir ve kullanırlar. Takım çalışanlarının mutluluğunu sağlamak ve maksimum performans elde edebilmek için doğru araçları, doğru zamanda ve doğru yerde kullanmak gerekir. Her insanın, performansını en üst seviyeye çıkarabilmesinin önünde bazı engeller vardır. Satış personelinin potansiyelini performansa dönüştürmek için içsel ve dışsal engelleri bulmak ve bu engellerin ortadan kaldırmasını sağlamak gerekmektedir. Oyunlaştırma, satış personelinin kendi performansını takip edebilmesi için motivasyon ve ödülleri aracılığı ile fırsatlar sunmaktadır. Oyun teknikleri ve dinamikleri performans geliştirmenin eğlenceli ve cazip hâle getirilmesi için kullanılmaktadır. Performans değerlemesinden beklenen faydanın sağlanabilmesi için gelişi

güzel değerlendirme yerine sistemli ve uygulanabilir bir değerlemenin geliştirilmesi, belirli bir sürecin takip edilmesi gerekmektedir. Çalışanın iş başarıları konusunda bilgilendirilmeye, geri bildirim almaya ihtiyacı vardır. İşletmelerde performans değerlendirme, çalışan düzeyinde bireysel psikolojik bir ihtiyaç olduğu gibi insan kaynakları yönetimi bakımından da önemli bir ihtiyaçtır. Bu nedenle işletmeler için geliştirilen performans sistemlerinin iyi kurgulanması gerekir. Çünkü işletmenin, çalışanlarının başarılarını ve başarısızlıklarını görmesi daha sonraki çalışmalarını düzenlemesinin yanında çalışanların motivasyonu bakımından da önemlidir.

2. Kavramsal Çerçeve

2.1. Oyunlaştırma Kavramı

Oyun, Türk Dil Kurumu tarafından “Yetenek ve zeka geliştirici, belli kuralları olan, iyi vakit geçirmeye yarayan eğlence” olarak tanımlanmaktadır (www.tdk.gov.tr). Bir başka tanıma göre oyun, belirli kuralları olan, kullanıcıların sanal bir mücadeleye girdiği etkileşim biçimidir (Salen ve Zimmerman, 2004). Oyunlaştırma; güdüleme, öğrenmeye teşvik etme, problem çözme, insanlarla iletişim kurma gibi durumlarda yararlı ve ilgi çekici bir araç olabilmektedir (Deterding vd, 2011, Kapp, 2012). Oyunlaştırma kavramı ilk kez 2002 yılında Nick Pelling tarafından kullanılmıştır (Akt. Marczewski, 2013). Genel bir tanım yapmak gerekirse oyunlaştırma; oyundan farklı olarak kullanıcılara deneyim yaşatan ve kullanıcının ortama bağlanmasını sağlayan oyun bileşenlerinden oluşmaktadır. Oyunlaştırma da kullanılan oyun bileşenleri; katılım puanı, rozet, seviye ve lider tablolarının yer aldığı ödül sistemleri olarak sıralanabilmektedir (Deterding, Sicart, Nacke, O’Hara ve Dixon, 2011).

Literatüre bakıldığında; oyunlaştırmanın birçok farklı alanda kullanıldığı görülmektedir. Araştırmalara göre en fazla eğitim (Gibson, 2012; Lee ve Hammer, 2011; Deterding, Dixon, Khaled ve Nacke, 2011; Karataş, 2014) ve sağlık alanında (Deterding, Dixon, Khaled ve Nacke, 2011) örneklerine rastlanmakta birlikte, pazarlama, reklam, ekonomi ve eğlence alanlarında da oyunlaştırmanın kullanıldığı görülmüştür. Karataş (2014) yaptığı çalışmada eğitim alanında yapılan oyunlaştırma çalışmalarını incelemiş ve çalışmaların çoğunda oyunlaştırmanın eğitim amaçlı oyunlarla karıştırıldığını belirtmiştir.

Sarı ve Altun (2016) yaptığı çalışmada, oyunlaştırma unsurlarının öğrencilerin derslere karşı ilgi, motivasyon ve ders katılımı üzerindeki etkilerini araştırmıştır. Çalışmanın sonucunda oyunlaştırmanın uygulandığı derslerde öğrencilerin derslere karşı ilgi ve motivasyonlarının yükseldiği ve derse katılımları konusundaki isteklerinin arttığı tespit edilmiştir. Muntean (2011), öğrencilerin dersle ilgili materyaller ile daha çok vakit geçirmelerinin oyunlaştırma süreci ile sağlanabileceğini ifade etmektedir. Birant (2014) ise üniversitelerde öğrenci oryantasyon sürecinin ve öğrencilerle paylaşılması gereken bilgilerin oyunlaştırılmasına yönelik önerilerde bulunmuştur.

Güler (2015), mobil sağlık hizmetlerinde oyunlaştırma konulu çalışmasında, mobil teknolojilerin sağlık hizmetlerinde kullanımına ve oyunlaştırma yoluyla sağlık alanında nasıl sunulduğuna değinmiştir. Kişisel sağlık hizmetleri alanına yönelik mobil sağlık uygulamaları için oyunlaştırmanın etkin bir araç olarak kullanılabileceğine ilişkin genel bir görüş sunmuştur.

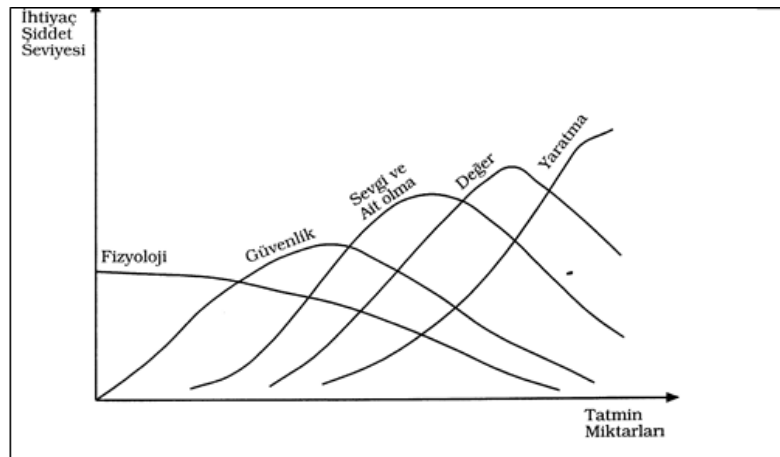
Huotari ve Hamari (2012) çalışmasında, oyunlaştırmayı oyunlardaki kullanıcıların, pazarlama bakış açısıyla, bireylerin deneyimlerine yönelik olarak hizmet geliştiren bir süreç olarak tanımlamıştır. Bir başka çalışma da Güler ve Güler (2015); oyunlaştırmanın bileşenlerinden biri olan rozetlerin nasıl etkili bir şekilde kullanılabileceğine ve nasıl tasarlanması gerektiğine yönelik öneriler sunmaktadır. Söz konusu çalışmada rozetlerin oyunlaştırma uygulamalarıyla birlikte eğitimde kullanılmasının güçlü bir etki yaratacağı ileri sürülmektedir. Lee ve Hammer (2011), eğitimde oyunlaştırmada, kullanıcılara bilişsel, duygusal ve sosyal alanlara etki etmesi ve güdüleyici olması nedeniyle daha çok özen gösterilmesine dikkat çekmiştir. Birch (2013) ise istenilen davranışın artmasıyla öğrenme ortamına oyun bileşenlerinin eklendiğini vurgulamaktadır.

Deterding, Dixon, Khaled ve Nacke (2011) yaptıkları çalışmada oyunlaştırmanın benzer kavramlarla ilişkilerini incelemiştir. Oprescu, Jones ve Katsikitis (2014) ise iş hayatı açısından bakıldığında oyunlaştırmanın kullanımını anlamaya ve uygulamaya yönelik çalışmaların başında olduğunu belirtmektedir. Başarılı bir oyunlaştırma

uygulaması için, oyun temelli bileşenlerin ya da oyunlaştırma dinamiklerinin eklenmesi ile dikkatli bir tasarımın gerekli olduğunu belirtmiştir (Werbach ve Hunter, 2012).

Zichermann 2010 yılında düzenlenen ilk oyunlaştırma konferansının açılış konuşmasında oyunlaştırmanın çok büyük ağırlığının psikolojik tabanlı olduğunu aktarmıştır. Bu nedenle temel dinamiklerine geçmeden önce oyunlaştırmanın psikolojik temellerini incelemek daha doğru olacaktır. Oyun düşünme ve oyunlar, oyunlaştırmanın süreçlerinden olarak görülmektedir (Marczewski,2014). Buna göre oyunlaştırmada önemli olan faktörlerin güdülenmeye ve motivasyona yönelik olduğu belirtilmiştir. Oyunlaştırma üst tarafta yer aldığı için oyunlaştırma uygulanmasında oyun mekaniği ve kullanıcı güdülenmesi ön plandadır. Bu nedenle insan davranışları nasıl oluşur ve bu davranışlar nasıl şekillendirilir sorularının cevapları için temelde motivasyon konusunu incelememiz gerekmektedir. Davranış bilimciler, çok uzun zamandır canlıların tetikleyicilere karşı verdikleri tepkileri incelemektedirler. Birçok farklı disiplinde bu çalışmalar etkili şekilde kullanılmıştır. Ancak insan davranışlarını açıklamak için davranışçı modellerin yetersiz kaldığı ve bir üst modellerle desteklenmesi gerektiği artık netleşmiştir. İnsanın davranışlarını ve oluşumunu incelemek için içsel ve dışsal birçok farklı motivasyon kaynağı incelenmelidir.

Motivasyon genel anlamıyla; istekleri, arzuları, ihtiyaçları ve dürtüleri kapsamaktadır. Motivasyon sürecini anlamada bu kavramlar arasındaki ilişkiler önemlidir (Toksöz,2010). İşletmelerde motivasyon yönetimi ise bireyi harekete geçirmeye yönelik para, eğitim, takdir, ödüllendirme, başarı gibi araçlar ile çalışanların isteklendirilmesidir (Aktan,1999). Abraham H. Maslow'a göre insan ihtiyaçları; fizyolojik, güvenlik, sosyal, kendini gösterme ve kendini tamamlama ihtiyacı olmak üzere beş gruba ayrılmaktadır. Şekil - 1'de görüldüğü gibi bu ihtiyaçlar belirli bir sıra ile ortaya çıkar ve kişi bir ihtiyacı belirli bir ölçüde giderdiğinde artık bu ihtiyacı onu motive etmeyip bir üst grup ihtiyacı karşılamaya yönelik olarak çaba gösterir (Eren,2001). Oyunlaştırmada da benzer doğrultuda ihtiyaca yönelik tetikleyici ve motive edici unsurların olduğu görülmektedir.



Şekil 1. İhtiyaçların Ortaya Çıktıkları Noktalar, Şiddetlerini Devam Ettirdikleri Düzeyler Ve Tatmin Edildikçe Gösterdikleri Değişimler (Eren, 2001)

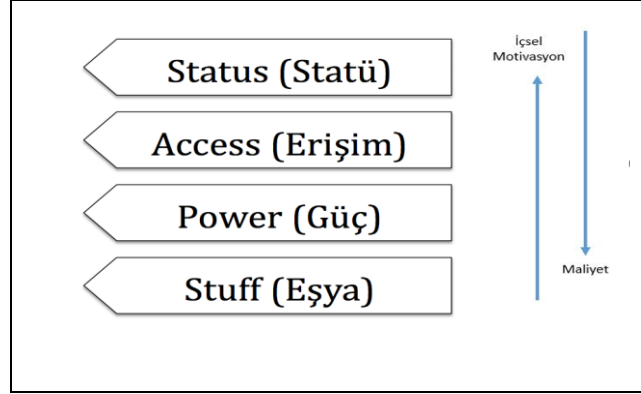
Motivasyon unsurları, insan davranışlarının ardındaki sır olarak, kişiyi harekete geçirir ve bu hareketin sürdürülmesini sağlar. Genellikle birbirinden kesin sınırlarla ayrılmayan bu ihtiyaçlar, makul bir seviyede tatmin edildiğinde motive edici olma özelliğini kaybetmektedir. Maslow'un ihtiyaç hiyerarşisinin farklı kültürlerde farklı biçimde şekilleneceği, dolayısıyla yaklaşımın geneli ifade etmede yetersiz kaldığından bahsedilmektedir. Bir çok farklı motivasyon teorisinin ortak noktası şudur ki bazı motivasyon kaynakları dışsal, bazı motivasyon kaynakları ise içseldir. Motivasyon kaynaklarına baktığımızda uzmanlık, gönüllülük, beğenilmek, arzular, istekler, haz, hedefler, amaç gibi unsurlar içsel motivasyonu sağlarken, para, rozet, ödül, ceza, maaş ve prim gibi unsurlar ise dışsal motivasyonu sağlamaktadır.

Oyunlaştırmayı; belirlenen hedeflere ulaşabilmek olarak tanımladığımızda çalışanlarda motivasyon sağlayan önemli pekiştiricilerden birinin ödül olduğu görülmektedir. Kullanıcılara ödülleri süreç boyunca farklı şekillerde vermek gerekir. En başta insanları harekete geçirmek için dışsal motivasyon sağlayacak ödüller verilebilirken,

ilerleyen süreçte bu aksiyonları oyuncunun içselleştirmesi için ödüllerin de süreçle alakalı ve destekleyici olması gerekmektedir (Altuğ, 2016). Bu bağlamda oyunlaştırma yaklaşımı için SAPS Modeli ile ödüllendirme kavramı ve The Hook Modeli ile kullanıcılarda alışkanlık yaratan ürünlerin mekanizmaları incelenecektir.

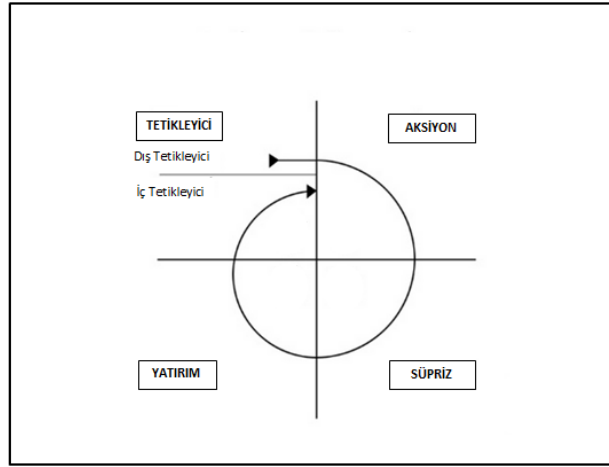
2.2. Oyunlaştırmada Ödül Tipleri, Dinamikler, Mekanikler ve Bileşenler

Ünlü oyuncu Gabe Zichermann ödül tiplerinin oyunlaştırma tasarımı için SAPS modelini dört ayrı seviyede incelemiştir. Kullanıcıları seviyelere bölerek, bu seviyeler arası geçişleri SAPS modelindeki içselleştirebilecekleri ödülleri tasarladığında, iyi bir oyunlaştırma deneyimi sunulabilmektedir. SAPS modeli ele alındığında söz konusu model şu şekilde açıklanabilir (Zichermann ve Cunningham,2011).



Şekil 2. SAPS Modeli (Zichermann ve Cunningham,2011)

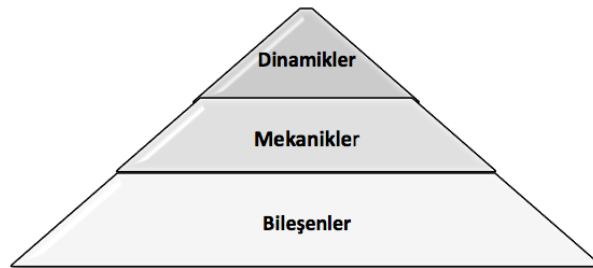
İlk seviye ödül tipi Şekil-2'de görüldüğü üzere maddidir. Kullanıcılara maddi ödüller vererek elde tutmayı hedeflemektedir. Kullanıcıya ödül olarak, dışsal motivasyon unsurlarından olan, elle tutulabilir ve materyalist ödüller vererek, sistem dışında olanları hızlıca sistem içine çekmek için kullanılır. İkinci seviye ödül tipi güçtür. Oyunun içerisinde, kullanıcılara diğer oyunculardan farklı olarak kullanabilecekleri bazı güçler vermeyi ve sistemi sahiplendirmeyi hedefler. Swarm'da bir mekana dair son 30 günde en çok yer bildirisi yapan kişinin mayor olarak adlandırılması ve mayorlara o mekanla ilgili fotoları ve yorumları düzenleyebilme hakkı verilmesi örnek olarak gösterilebilir. Üçüncü seviye ödül tipi erişimdir. Standart haklara sahip oyuncuların erişmesi mümkün olmayan ve onların kullanımına kapalı olan, daha çok sistemin yürütücüsü ya da statü kazanmış oyuncuların erişebileceği bilgi, mekan ya da aletlerdir. Örnek olarak CEO ile birlikte bir yemek organizasyonu yapılması veya havalimanında bulunan V.I.P salonunun kullanılması verilebilir. Dördüncü seviye ödül tipi statüdür. En üst seviye olan statü seviyesinde içsel motivasyon kaynaklarının kullanımı söz konusudur (Zichermann ve Cunningham,2011). Oyundaki rollerden bazılarını kullanıcıya vererek süreç içinde oyuncuların kazandıkları bu sıfatla süreci yönetmelerine izin vermektir. Bunun takibi sonucunda da ödüllendirme yapmaktır. Statü sahibi kişilere de yaptıkları aksiyonlar neticesinde maddi türde ödüller verilerek dengeli oyunlaştırma tasarımları yapılabilir. Twitter'daki onaylanmış hesap özelliği örnek verilebilir. Bu ödül tiplerinin yanında, ödüllerin tetikleyici olarak nasıl kullanılacağı, nasıl kişileri içeri çekeceği ve sistemin kendisini nasıl tekrar geri besleyeceği konusunda Nir Eyal'ın Hook (Kanca) modeli kullanılmaktadır. Eyal, oyunda bağımlılık yaratabilmek için Hook ismini verdiği model ile süreçlerin nasıl çalıştığını tarif etmektedir. Modelin temel prensibi ise alışkanlık yaratmak üzerine inşa edilmiştir. Bu modele göre bağımlılık oluşturmanın anahtarı alışkanlıklarda gizlidir. Alışkanlık oluşturabilmek için öncelikle ne olduğunu iyi tanımlamak gerekmektedir. Alışkanlık, otomatik olarak ve hiç düşünmeden yaptığımız davranışlardır. Alışkanlıklar çok güçlüdür, hatta alışkanlık edindiğimiz davranışı yapamadığımızda rahatsız oluruz. Bu alışkanlığı geliştirebilmek için ise Nir Eyal, ürünün yeterli sıklıkta kullanılması gerektiğini söylemektedir (Altuğ, 2016). Oyunlaştırma yaklaşımında ele alınabilecek bir diğer model ise The Hook Modeli'dir.



Şekil 3. The Hook Modeli (Eyal, 2014)

The Hook Modeli'nin 4 ana adımdan oluştuğu Şekil-3'te görülmektedir. Sistem tetikleyici ile harekete geçmektedir. Bu tetikleyici kullanıcıyı harekete geçiren ilk çağrıdır. Instagram'a katılan yeni arkadaşına dair bildirim alınması buna örnek verilebilir. İkinci adımda ise aksiyon ve tetikleyiciye karşı bir hareket gerekmektedir. Aksiyon tetikleyiciye karşı yapılacak en basit davranıştır. Örneğin Instagramda sayfayı aşağı doğru kaydırmak en basit aksiyon davranışlarından biridir. Üçüncü adımda ise istediğiniz davranışa karşı verilen bir ödül bulunmaktadır. Ödül değişken yapıda olmalıdır. Devamlı kendini tekrar etmemeli, bazen büyük, bazen küçük, bazense tamamen farklı bir yapıda olabilir. Örneğin Instagramda beğendiğimiz bir fotoğrafa denk gelmek gibi. Dördüncü bölüm ise tüm bu üç bölümden beklenen yatırımın geri dönüşü kısmıdır. Artık kullanıcıdan bir arkadaşını daha sisteme sokması, retweet yapması, beğenmesi gibi yatırımın geri dönüşü olarak yüksek bir beklenti vardır (Altuğ, 2016).

Oyunlaştırma tasarımında ödüllerin ve motivatörlerin kullanımı yanında dinamikler, mekanizmalar ve bileşenler de en etkili şekilde planlanmalıdır. Şekil-4'te görüldüğü üzere dinamikler; oyunlaştırma unsurları içinde piramidinde en üst sırada yer alırlar. Oyuncuların direk olarak göremedikleri ya da başka bir ifade ile etkileşim kuramadıkları fakat oyunlaştırma tasarımında belki de önemli bir yere sahip olan kurgusal tasarım öğeleridir. Oyunlaştırmanın oyuncu üzerinde yaratacağı etkinin tasarlanmasında oyun dinamiklerinden faydalanılır. Farklı tiplerdeki oyunculara yönelik çeşitli oyun dinamikleri bulunmaktadır. Oyunlaştırmada kullanılan dinamikler oyunlaştırmanın tamamını etkileyeceği gibi, oluşturulacak oyununda kurgusunu oluşturmaktadır. Werbach ve Hunter (2012) beş tane dinamik listelemişlerdir. Bunlar; kısıtlamalar, duygular, kurgu, ilerleme ve ilişkilerdir.



Şekil 4. Oyunlaştırma Piramidi (Werbach ve Hunter, 2012)

Dinamikler ile kurgusu yapılan oyunlaştırma, mekanikler ile hayata geçirilir. Oyunlaştırmanın etkilediği en önemli değişkenlerden biri olarak görülen bağlılık ve motivasyon düzeyini artırmak amacıyla kullanılırlar. Werbach ve Hunter (2012) on temel mekanik sıralamışlardır. Her bir mekanik de dinamiklerin gerçekleştirilmesine katkı sağlar. Bunlar ise; zorluk, şans, işbirliği, rekabet, geri bildirim, ödüller, alış-veriş, durum, sıra, kaynak edinimi olarak geçmektedir.

Oyunlaştırma bileşenleri, oyuncu ile etkileşime giren tasarım unsurları olarak tanımlanabilir. Oyuncuların oyunlaştırılmış bağlamda etkileşime girdikleri rozet, lider tablosu, seviyeler, sanal hediyeler vs. gibi tasarım öğeleri oyunlaştırma bileşenlerinin sadece birkaçıdır. Werbach ve Hunter (2012) on beş tane bileşen sıralamışlardır. Bu bileşenler; başarı, avatar, rozetler, liderlik tablosu, seviyeler, puanlar, takımlar, sanal hediyeler, içeriğe ulaşma, kolleksiyonlar, macera, savaş, hediye, mücadele, sosyal grafiklerdir. Tüm bu oyunlaştırma dinamikleri, ödül sistemleri ve mekanikler ellerinde bilgisayarları ile büyüyen bir nesil için en ideal ortamı yaratmaktadır. İlk yıllarından itibaren devamlı oyun oynayan bu nesil için oyun oynamak ve dijital olmak bir zorunluluk haline geldi. 10.000 saat kuralına göre bu nesil yetişkinliğe girdiğinde artık oyunla ilgili uzman hale gelmiş olacaktır. Malcolm Gladwell'in ilk olarak 2008 yılında basılan "Outliers" adlı kitabında başarıyı getirdiğini öne sürdüğü iki etkenden biri olan 10.000 saat kuralına göre bir konuda uzmanlaşmak için en az 10.000 saat üzerinde çalışılması gerektiğini söyler. Bu durum baz alındığında 18 yaşına gelen bir Z kuşağı genci oyunda uzman haline gelmiş olacaktır (Gladwell, M. 2008).

Satış personeli için en önemli konu motivasyonlarının sağlanması ve sürekli kılınmasıdır. Satışta oyunlaştırma, satış personelinin oyuncu profilini analiz ederek, kişiye yönelik olarak motivasyon kaynaklarını belirleyip, bunu oyun dinamikleri ile birleştirmektedir. Bu tasarım hem The Hook modelindeki sistemin kullanılması hem de SAPS modelindeki ödül yapılarının kullanılmasının birleşiminden oluşmaktadır. Satışçının yetkinlikleri kapsamında belirlenen davranışları sergilemesi için bir döngü yaratılmaktadır.

2.3. Oyunlaştırma ve Performans Yönetimi

Performans, işi yapan çalışanın ya da işletmenin, amaçlanan hedefe yönelik olarak neye ulaşabildiğini belirten nitel ve nicel bir kavramdır (Benligiray, 2004:141). Performans yönetimi, çalışanların bir bütün olarak belli sürelerde değerlendirilip iyileştirilmelerini sağlayan ve işletmeler için önemli olan bir insan kaynakları fonksiyonudur.

Literatüre bakıldığında performans yönetim sistemlerinin uygulanmasında yaşanan sorunlar işletmelerin doğru adımlarla ilerlemesine engel olduğu görülmektedir. Prendergast ve Topel'in (1993) belirttiği üzere ücretlendirme sistemi, nitelikleri ve yetkinlikleri belirlemek, çalışanlara farklı iş ve görevler vermek ve eğitim ihtiyacını tanımlamaya yönelik unsurlardan dolayı için performans yönetimini yapma ihtiyacı duyulmaktadır. Çalışanın performans değerlemesini yaparken, işletmede görevi ne olursa olsun çalışmaların, yeterliliklerin, eksikliklerin veya fazlalıkların tümüyle gözden geçirilmesi gerekir (Tengilimoğlu vd., 2012: 384). Çalışanların, işletmelerde uygulanan performans yönetiminden duyduğu memnuniyet, sistemin en önemli unsurlarından biridir. Performans yönetimi sürecinin uygulanmasından ve sürecin çıktılarında etkilendiği araştırmalar sonucu tespit edilmiştir (Cook ve Crossman, 2004). Performans değerlendirme sisteminde en önemli aşamalardan biri ise çalışana geri bildirim verilmesi sürecidir. Performans değerlendirme sonuçlarının, yönetici tarafından çalışana uygun bir şekilde rapor edilmesi ve geri bildirim aşamasında olumlu motivasyon tekniklerini kullanması gerekir. Çalışana yönelik performans hedeflerinin yönetici ile birlikte belirlenmesi bireyin iş motivasyonu ve performans gelişimine önemli katkı sağlayacaktır (Barutçugil, 2002). Performans değerlendirmenin daha etkin yapılabilmesi, daha fazla katılımın teşvik edilmesinin sağlanması ve sistemin daha elverişli işleyişi açısından oyunlaştırma işe yaramaktadır. Oyunlaştırma sürecinde kullanıcılara aktif bir deneyimleme süreci sunulmaktadır ve bu nedenle bireyin kendi seçimleri ile özelliklerine göre yapılandırılmaktadır.

Oyunlaştırma iki ana nedenden dolayı işe yarar. Birinci neden duygulara hitap etmesi, motivasyonu sağlaması nedeni ile davranış değişikliği yakalamamızı sağlar. Bu da çalışan bağlılığını ve mutluluğunu artırır. İkinci neden ise oyunculara (satışçılara) sahada deneyim yaşatması nedeni ile öğrenmelerini de kolaylaştırır.

Oyunlaştırmadaki amaç ise bu kazanılan, zaten var olan davranışın, gerçek hayata aktararak, hedeflerin daha kolay, eğlenceli ve ulaşılabilir hale getirmektir. D6 Oyunlaştırma tasarım modeli olarak geçen bu model toplam altı aşamadan oluşmaktadır (Werbach ve Hunter, 2012).

- Hedefleri Belirleme, oyunlaştırma yapılacak işin, hangi hedeflere ulaşmak amacıyla gerçekleştirileceğinin belirlenmesi modelin ilk aşamasını oluşturmaktadır.

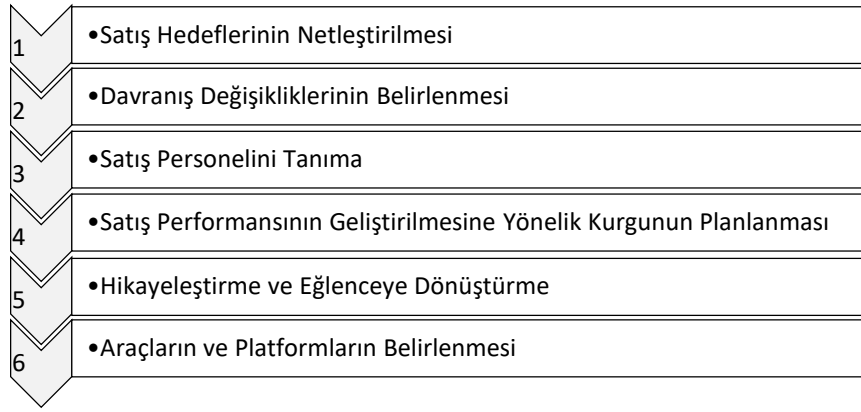
- Hedef Davranışları Betimleme, oyunlaştırma tasarımında ikinci aşama hedeflere götüren davranışların belirlenmesidir. Belirlenen hedeflere ulaşmak için oyuncuların sergileyeceği davranışların belirlenmesi gerekmektedir. Hedef davranışların eksiksiz ve tam olarak belirlenmesi oyunlaştırma tasarımının başarılı olmasında büyük rol oynamaktadır. Belirlenen davranışlar tanımlanabilir ve ölçülebilir olmalıdır.
- Oyuncu Türlerini Belirleme, oyunlaştırmada yer alan her bir kişiye oyuncu denmektedir. Oyunlaştırmaya katılacak kitleyi doğru tanımak çok önemlidir. Bu aşamada oyuncu tiplerinin ve buna bağlı olarak motivasyon kaynaklarının tespit edilmesi amaçlanmaktadır. Bartle (1996) tarafından geliştirilen Bartle oyuncu testi kullanılarak oyuncu türleri tespit edilebilmektedir. Bartle oyuncu testi oyuncuları dört kategori altına toplamaktadır: başarılar, kaşifler, katiller ve sosyalleşenler. Oyuncu türlerinin dağılımı aşağı yukarı %75 sosyalleşenler, %10 kaşifler, %10 başarılar ve %5 katiller şeklinde olmaktadır (Zichermann ve Cunningham, 2011).
- Etkinlik Döngüsünü Tasarlama, oyunlaştırma tasarımında bağlılık döngüsü ve ilerleme basamakları olmak üzere kullanılan iki tür etkinlik döngüsü bulunmaktadır. Bağlılık döngüsü, oyunlaştırma sürecinde oyuncunun her davranış sergilemesinde ne olacağını başka bir deyişle sistemin ona nasıl cevap vereceğini tanımlamaktadır. İlerleme basamakları oyunlaştırmının genel akışının nasıl olacağı ile ilgilidir.
- Eğlence Öğelerini İlave Etme, bu aşamada oyunlaştırılmış sistemin eğlenceli olup olmadığı incelenmektedir. Oyuncunun oyunlaştırılmış sistemi gönüllü olarak kullanmasını sağlayacak eğlence unsurlarının sisteme ilave edilmesi gereklidir.
- Uygun Araçları Belirleme, modelin son aşamasında belirlenen hedef ve oyuncu türlerine uygun oyun dinamiklerinin, bileşenlerinin ve mekaniklerin oyunlaştırmaya dahil edilerek oyunlaştırma tasarımı gerçekleştirilir.

Oyunlaştırmının performans yönetimi sürecinde katılımı ve değerlendirilmeyi daha etkileyici hale getirmeyi amaçlayan bir yaklaşım olduğu görülmektedir. Performans ile ilgili uygulamalarda ödül ve cezalar ile bireylerde istenilen davranış değişiklikleri D6 Oyunlaştırma tasarım modeli çerçevesinde tasarlanabilir.

2.4. Performansın Geliştirilmesine Yönelik Oyunlaştırma Model Önerisi

Oyunlaştırma konusu geniş bir kullanım alanına sahiptir. Bu anlamda satış ekipleri için kullanılırken prim sistemleri, satış personelinin duyguları, firmanın sattığı ürün de dahil olmak üzere bir çok değişkenin ayrıca incelenmesi gerekmektedir. Bu anlamda işletmelerin genel modellemeleri kendine özgü olarak belirlemesi ve uzmanlık alanına göre kategorize etmesi daha yüksek bir verimlilik sunacaktır. Satış ekiplerinin yapısına odaklandığımızda çalışanların performanslarını etkileyen pek çok farklı dinamiği görmekteyiz. Bu dinamiklerin içinde yöneticileri, aldığı eğitimleri, kurum kültürü gibi birçok benzer değişken bulunmaktadır. "Satışta Oyunlaştırma" modeli aynı zamanda tüm bu değişkenleri de uyarlayabildiğimiz bir model önerisi sunmaktadır. Modelin geliştirilmesinde Kevin Werbach ve Dan Hunter'ın D6 Oyunlaştırma Tasarımı Modeli (2012) baz alınmıştır. Satış personelinin performansının geliştirilmesine yönelik olarak sunulan model önerisi altı aşamadan oluşmaktadır.

Satış personelinin iş verimliliğini artıracak ve performansını ölçmede kullanılacak performans değerlendirme yöntemleri, oyunlaştırma dinamikleri üzerinden tasarlanacaktır. Satışta oyunlaştırma; satış süreçlerinin analiz edilip, satış hedeflerine uygun olarak belirlenen davranışların, oyunlaştırma dinamikleri, mekanikleri ve bileşenleri kullanılarak gerçekleştirilmesi sürecidir. Modelin toplam altı aşamadan oluşan ve birbirini tamamlayan bir yapısı mevcuttur.



Şekil 5. Performans Geliştirilmesi Yönelik Oyunlaştırma Modelinin Altı Aşaması

Satış Hedeflerinin Netleştirilmesi:

Öncelikle ilk aşamada firmanın ulaşmak istediği hedefler belirlenmelidir. Bu hedeflerin tanımı yapılırken net, sınırları çizilmiş, özel, ölçülebilir, ulaşılabilir, gerçekleştirilebilir, şirket kaynaklarına uygun ve belirli bir zaman dilimi aralığında gerçekleştirilebilecek hedefler olarak tanımlanmalıdır. Örnek olarak hazır giyim üzerine çalışan A Mağazasının hedefi “2017 ilk çeyrek cirosunun 10 milyon TL olarak gerçekleşmesi.” olarak belirlenmiştir.

Davranış Değişikliklerinin Belirlenmesi :

Belirlenen hedefe ulaşmak için satış personelinin ihtiyacı olan davranış değişikliklerinin belirlenmesi aşamasıdır. Hedefi gerçekleştirebilmek için şirketin satış personeline gerçekleştirilmesini beklediği davranış değişikliklerinin belirlenmesi aşamasını kapsar. Oyunlaştırma sonucu nereye dokunulacağı ve personelde nasıl bir davranış değişikliği gerçekleşeceğinin belirlenmesi sürecidir. Aynı örneğin devamı olarak; A Mağazasının 2017 ilk çeyrek cirosunun 10 milyon TL olarak gerçekleşmesi için iki adet davranış belirlenmiştir. Mağazada bulunan satış personelinin müşterilerine ürün sunarken ürünü kombinli olarak sunması ve çapraz satış yapması gerekir.

Satış Personelini Tanıma:

Hedeflerin belirlenip, firmayı bu hedeflere götürecek davranışların tespitinden sonra mağaza personelinin yakından tanınması gerekmektedir. Her bir oyun dinamiği ve kurgusu, oyuncu tiplerine ve gruba göre yapısal farklılıklar sergilemektedir. Bu nedenle dinamiklerin, mekaniklerin, bileşenlerin oluşturulmasından ve oyunlaştırma kurgusunun planlanmasından önce mutlaka ekibin çok iyi analiz edilmesi gerekmektedir. Oyuncu motiflerinin belirlenmesi için SWOT analizi çalışması, değer haritalarının çıkartılması ve davranış profillerinin belirlenmesi çalışmaları kullanılabilir. Çalışanların oyuncu motiflerinin belirlenmesi için ayrıca online testler de kullanılabilir.

Satış Performansının Geliştirilmesine Yönelik Kurgunun Planlanması:

Davranış döngülerinin belirlenmesi aşamasıdır. Oyunlaştırma kurgusunun planı için iki tür etkinlik döngüsü kullanılabilir. Öncelikle oyuncunun her bir davranışının yaratacağı etki ve bu etkinin sistemin diğer değişkenleri üzerindeki yansımaları belirlenir. Kısaca, oyuncunun her bir hareketinin nasıl bir sonuç yaratacağı kurgulanır, hareketi başlatabilmek için gereken motivatörler ve geri bildirim kurgusu tasarlanır. Bunun yanında her bir seviyede oyunun nasıl ilerleyeceği de seviye bazlı olarak kurgulanmalıdır. Tüm bu döngüler belirlenirken satış personelinin de her bir aksiyonunda ne elde edeceğini önceden biliyor olması gerekmektedir. Kurgu sürecinde The Hook Modeli (Kanca Modeli) ve SAPS ödüllendirme modelinden yararlanılarak süreç geliştirilir. Bu bölüm aynı zamanda hedeflerin gerçekleştirilmesine yönelik olarak belirlenen davranışların, satış personeli tarafından alışkanlığa dönüştürülmesi sürecidir. Amaç, üçüncü aşamada oyuncu motifleri tanımlanan satış personelinin motivasyon

kaynaklarına yönelik olarak sistemin planlanmasıdır. Davranışlara yönelik olarak içsel ve dışsal motivasyon unsurlarının belirlenip bu davranışı gerçekleştirmeye yönelik olarak motivatörlerin kullanılması ve sonuçta satış personeline (oyuncuya) verilecek ödülün belirlenmesi sürecidir. Örneğimiz üzerinden gidersek satış personelinin gerçekleştirdiği her bir çapraz satışının ve her bir kombin sunumunun yaratacağı sonuçların tasarlanması ve kurgulanması sürecidir. Tasarıma bağlı olarak personel için sistemin üreteceği ve oyuncuya vereceği geri bildirimlerin nerelerde ve nasıl aktarılacağı da bu aşamada belirlenir. Bu sürecin her aşamasında liderlik tablosu gibi rekabet artırıcı geri bildirim unsurları da kullanılmalıdır.

Hikayeleştirme ve Eğlenceye Dönüştürme

Hikaye ve eğlence oyunlaştırmanın vazgeçilmez iki ana unsurudur. Bu bölümde oyunlaştırma kurgusunun, dinamiklerinin, mekaniklerinin ve bileşenlerinin hangi hikaye üzerinden tasarlanacağı belirlenir. Oluşturulacak hikaye, oyunlaştırma süreçlerinin verimli bir şekilde işlemesi için satış ekibinin demografik yapısı, değerleri ve oyuncu motifleri ele alınarak tasarlanmalıdır. Dördüncü bölümde kurgulanan tüm süreçlerin işlerlik kazanması hem tasarlanan hikayenin gücüne, ilgi çekiciliğine hem de süreçlerin eğlenceli olup olmadığına bağlıdır. Satış hedeflerinin gerçekleşmesi için oyunlaştırma kullanılırken tüm süreçlerin arka planında insan psikolojisinin yattığını unutmamak gerekmektedir. Satışta oyunlaştırmanın verimli sonuçlar üretebilmesi için tasarlanan oyunun satış personeli için mutlaka motive edici, cazip ve eğlenceli olması gerekmektedir. Satış personeli oyunlaştırma içindeyken iyi vakit geçirmeli ve eğlenmelidir. İstenen davranışları eğlenerek ve kendi içsel motivasyonu ile gerçekleştirmelidir.

Tüm bu eğlence ve iyi vakit geçirme ancak çok iyi bir hikayenin etrafında şekillenir ve gerçekleşir. Hikaye ve tema belirleme sadece kişinin hayal gücü ve yaratıcılığı ile sınırları bir alandır. Yine aynı mağaza örneğimizden gidersek her bir mağazayı henüz keşfedilmemiş bir gezegendeki bir krallık olarak tanımlayabiliriz. Mağazadaki usta satış personeli ise şovalyeler olarak tanımlanabilir. Her bir satış ve ilerleme diğer krallık içine kendi krallığının bayrağını dikme gücü verebilir. Hikaye tasarımı ve eğlence tamamen hayal gücünüzle ve personelin neye ilgi gösterebileceği konusu ile ilgilidir. Bazı şirketlerde gizemli krallıklar kullanılabilirken, bazı şirketlerde ise uzay üssü hikayesi veya F1 senaryosu kullanılabilir. Kullanılan tema, hikaye ve senaryo örnekleri geniş bir katılım ve personelin de karar alıcı olduğu bir ekip tarafından ortak kararlar belirlenmelidir. Uygulamadaki geri bildirimlerle veya hikayenin gücünün azalmasıyla başka alternatif hikaye ve temalara geçiş yapılabilir.

Araçların ve Platformların Belirlenmesi

Modelin bu kısmında temaya bağlı olarak belirlenecek oyun araçları sürecin içine dahil edilmektedir. Belirlenen hedef ve oyuncu türlerine uygun olarak tasarlanan hikayeyi ve temayı yansıtan dinamik, mekanik ve bileşenler oyunlaştırma içine katılır. Bunun yanında doğru yazılımın, programın veya algoritmanın seçimi tüm sürecin işler hale gelmesi için çok önemlidir. Firmanın büyüklüğüne, satış personeli sayısına, kullandığı teknolojik alt yapıya ve satış bilgilerinin nasıl saklanacağına bağlı olarak kullanılacak alt yapılar ve programlar farklılaşmaktadır. Bu anlamda işletmenin kendi sistemini kullanıp kullanmayacağı veya tamamen dışarıdan hizmeti alıp almayacağına bağlı olarak seçenekler de farklılaşmaktadır. Alanında farklı firmalar bu anlamda farklı çözümleri sunmaktadır. Bazıları mobilde, bazıları ise platform kısmında gelişmişken bazıları da çevrimdışı çözümler konusunda deneyim kazanmışlardır. Oyunlaştırma kurgusunu gerçekleştirdikten sonra en doğru ve verimli sistemi seçmek çok kritik bir konudur. Bu anlamda farklı çözümler için Badgeville, Blippar, Captain Up, Funifier, Gamewheel, Kahoot veya Mambo gibi altyapılar incelenebilir.

Araçlar belirlenirken, oyunlaştırma kurgusu, geri bildirim ve liderlik tablosu gibi interaktif ve rekabet oluşturuçu unsurlarla hem beslenmekte hem de takip edilebilmektedir. Liderlik tablosu gerek satış personelinin anlık olarak kendini takip edebilmesi için gerekse diğer satış personeli ile kıyaslamasında önemli bir göstergedir. Geri bildirim, ayrıca kurgulanan sistemin dinamiklerinin çalışıp çalışmadığının ölçülmesi için çok önemlidir. Oyunlaştırma, içinde çok büyük oranda psikoloji ve insanı barındırır. Bu nedenle dört, beş ve altıncı aşamaların devamlı olarak geri bildirimler sonucunda yenilenmesi ve daha verimli etki yaratacak araçlar ve hikayeler ile beslenmesi gerekmektedir.

4. Sonuç

Küreselleşme ile birlikte yaşanan hızlı değişim, her alanda olduğu gibi satış ve satış yöntemleri konusuna da farklı bakış açıları getirmiştir. Bu gelişim ve performans arayışı, satış departmanlarını hem etkilemiş ve hem de değiştirmiştir. Değişimin bu denli baş döndürücü ve etkili olması, dışarıda kalabilmeyi zorlaştırmıştır. Yeni dünyada eski metodlar ve yöntemlerle, inovasyon içermeyen kurgularla iş yapmak artık imkansız hale gelmiştir. Dışarıda kalan, değişmeyen ve gelişmeyen herkes ve herşey otomatik olarak rakiplerinin gerisinde kalmaya başlamıştır. İşletmelerin, çalışanlarını motive edecek modeller ve uygulamalar geliştirmesi zorunlu hale gelmiştir. Eğer daha verimli çalışanlar isteniyorsa yeni çağın motivasyon araçlarının kullanılması gereklidir. Artık çalışanlar eski dönemin havuç/sopa motivatörleri ile bir yere kadar verimlilik göstermektedir. Verimlilik için motivasyonun içten gelmesi önemlidir. Motive olmuş çalışanların düşünceyi eyleme dönüştürmek istemesi ile işletmenin daha verimli, yenilikçi ve yaratıcı olması kolaylaşmaktadır. Performans sistemi, eğitsel oyunlar, teşvikler, ödüller ve simülasyon uygulamaları çalışanlara değer verildiğinin işaretidir. Bu anlamda oyunlaştırma, satış personelinin performansının geliştirilmesi için kullanabileceğimiz yeni bir araç olarak karşımıza çıkmaktadır. Oyunlaştırmanın sürdürülebilir olması için uzun dönemde mutlaka geri bildirimler alınarak sistemin dinamiklerinin, bileşenlerinin, mekaniklerinin, hikayenin, rekabetin ve eğlencenin dozunun ve kurgusunun yeniden planlanması gerekmektedir. Oyunlaştırma; planlanan, kurgulanan ve sisteme adapte edildikten sonra statik olarak akan bir süreç olmaktan ziyade geri bildirimler ile beslenen ve öğrenen bir sistemdir. Bu dinamik yapısı nedeni ile hep daha iyiye doğru geliştirilebileceği ve işletmeye satış konusunda yüksek ve anlamlı veriler sağlayabileceği düşünülmektedir.

Oyunlaştırma sürecinde, kullanıcıların ödüllendirme yoluyla performanslarını takip etmeleri sağlanabilir. Rekabet güdüsü, iletişim ve sosyal birliktelik güdüsü gibi temel motivatörler kullanılarak verimlilik artışı sağlanabileceği düşünülmektedir. Bu nedenle oyunlaştırma uygulamalarının iyi yapılandırılmış ve sistemli bir süreç olarak tasarlanması gerekir. Literatürde oyunlaştırmaya yönelik farklı tasarımlar bulunsa da bu çalışmada, satış personelinin performansının geliştirilmesi amacıyla Werbach ve Hunter (2012) tarafından geliştirilen D6 modelinden faydalanılabileceği öne sürülmektedir. Bir sonraki çalışma, modelin uygulama yönelik olarak farklı sektör ve örneklemeler üzerinden test edilmesidir. Bu çalışmayı takip edecek görgül araştırmaların modelin güçlenmesine yardımcı olacağı düşünülmektedir. Model önerisinin bugüne kadar çok fazla incelenen performans yönetimini, oyunlaştırma tasarım modelinden yola çıkarak açıklamaya çalışması bakımından katkı sağlaması beklenmektedir.

KAYNAKLAR

- Avolio, B.J., Sosik, J.J., Kahai, S.S., & Baker, B. (2014). E-leadership: Re-examining transformations in leadership source and transmission. *The Leadership Quarterly*, 25, 105–131.
- Barutçugil, İ. (2002). Performans yönetimi. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Benligiray, S. (2004). İnsan kaynakları yönetimi. Eskişehir, Anadolu Üniversitesi.
- Birant, K. U. (2014). Öğrenci Oryantasyonunda Web Portalı Temelli Oyunlaştırma Önerisi. XIX. Türkiye'de İnternet Konferansı, 27-29.
- Birch, H. (2013). Motivational Effects of Gamification of Piano Instruction and Practice. (Unpublished master's thesis). University of Toronto/Master of Arts Graduate Department of Curriculum, Teaching and Learning, Toronto.
- Bozkurt, A., & Genç Kumtepe, E. (2014). Oyunlaştırma, oyun felsefesi ve eğitim: Gamification. Akademik Bilişim Konferansı, (AB14), Mersin Üniversitesi, Mersin.
- Aktan, C. (1999). 2000'li Yıllarda Yeni Yönetim Teknikleri, İnsan Mühendisliği, İstanbul: TÜGİAD Yayını.
- Cook, J., & Crossman, A. (2004). Satisfaction with performance appraisal systems: a study of role perceptions. *Journal of managerial psychology*, 19(5), 526-541.
- Deterding, S., Dixon, D., Khaled, R., & Nacke, L. (2011). From game design elements to gamefulness: defining gamification. In Proceedings of the 15th international academic MindTrek conference: Envisioning future media environments, 9-15.
- Eren, E. (2001). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, (7. Baskı). İstanbul: Beta
- Eyal, N. (2014). Hooked: How to build habit-forming products. Penguin.
- Fredrickson, B. L., & Joiner, T. (2002). Positive emotions trigger upward spirals toward emotional well-being. *Psychological science*, 13(2), 172-175.
- Gibson, D. (2012). Game changers for transforming learning environments. *Advances in Educational Administration*, 16, 215-235.
- Gladwell, M. (2008). Outliers: The story of success. Hachette UK.
- Guillermo Francia III, D. T., Trifas, M., & Bowden, T. (2013). Gamification of Information Security Awareness Training. *Emerging Trends in ICT Security*, 85.
- Güler, E. (2015). Mobil sağlık hizmetlerinde oyunlaştırma. *Açıköğretim Uygulamaları ve Araştırmaları Dergisi*, 1(2).
- Güler, C., & Güler, E. (2015). Çevrimiçi Öğrenme Ortamlarında Oyunlaştırma: Rozet Kullanımı.
- Hergler, M. (2014). Enterprise gamification. Createspace, Lexington.
- <http://www.tdk.gov.tr>, (Erişim Tarihi 01.04.2017)

- Kai Huotari, Juho Hamari, "Defining Gamification - A Service Marketing Perspective", MindTrek 2012, October 3-5, 2012, Tampere, Finland.
- Kapp, K. M. (2012). The gamification of learning and instruction: game-based methods and strategies for training and education. John Wiley & Sons.
- Karataş, E. (2014). Eğitimde Oyunlaştırma: Araştırma Eğilimleri. Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi, 15(2), 315-333.
- Lee, J. J., & Hammer, J. (2011). Gamification in education: What, how, why bother?. Academic exchange quarterly, 15(2), 146.
- Marczewski, A. (2013). Gamification: a simple introduction. Andrzej Marczewski.
- Muntean, C.I. (2011). Raising engagement in e-learning through gamification. The 6th International Conference on Virtual Learning ICVL.
- Nicholson, S. (2012, June). A User-Centered Theoretical Framework for Meaningful Gamification. Paper Presented at Games+Learning+Society 8.0, Madison, WI.
- Opreşcu, F., Jones, C., & Katsikitis, M. (2014). I Play At Work—ten principles for transforming work processes through gamification. Frontiers in psychology, 5.
- Prendergast, C. & Topel, R. (1993). Discretion and Bias in Performance Evaluation. European Economic Review, 37: 355-365.
- Piccione, P. A. (1980). In search of the meaning of Senet. Archaeological Institute of America.
- Prendergast, C. & Topel, R. (1993). Discretion and Bias in Performance Evaluation. European Economic Review, 37: 355-365.
- Salen, K., & Zimmerman, E. (2004). Rules of play: Game design fundamentals. MIT press.
- Sarı, A., & Altun, T. (2016). Oyunlaştırma Yöntemi ile İşlenen Bilgisayar Derslerinin Etkililiğine Yönelik Öğrenci Görüşlerinin İncelenmesi. Turkish Journal of Computer and Mathematics Education Vol, 7(3), 553-577.
- Tengilimoğlu, D., Işık O., ve Akbolat M. (2012) Sağlık İşletmeleri Yönetimi, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Toksöz, B. Karasu, (2010). Mutluluğun Sırrı, Alfa Yayınları, s.10.
- Tunga, Y., & İnceoğlu, M. M. (2016). Oyunlaştırma Tasarımı. 3. Uluslararası Eğitimde Yeni Yönelimler Konferansı, 267-279.
- Werbach, K., & Hunter, D. (2012), For The Win: How Game Thinking Can Revolutionize Your Business. Philadelphia: Wharton Dijital Press.
- Yılmaz, E. A., (2016). Oyunlaştırma, Abaküs Kitap. 384 s.
- Zichermann, G., & Cunningham, C. (2011). Gamification by design: Implementing game mechanics in web and mobile apps, CA:O'Reilly Media, Inc.