

Yayın Geliş Tarihi: 31.10.2020
Yayına Kabul Tarihi: 26.02.2021
Online Yayın Tarihi: 31.03.2021
http://dx.doi.org/10.16953/deusosbil.819118

Dokuz Eylül Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi
Cilt: 23, Sayı: 1, Yıl: 2021, Sayfa: 481-520
ISSN: 1302-3284 E-ISSN: 1308-0911

Araştırma Makalesi

İŞLETMELERDE BİR EĞİTİM ARACI OLARAK OYUNLAŞTIRMA ÜZERİNE NİTEL BİR ARAŞTIRMA¹

Şeyma ALKAÇ*
Müge Leyla YILDIZ**

Öz

Çalışanların eğitim süreçlerinde motivasyonunun ve başarısının artırılması amacıyla, oyunlaştırma yapısının eğitim programlarına başarılı bir şekilde uyum sağlaması oyunlaştırma olarak tanımlanabilir. Çalışmanın amacı, oyunlaştırma yönteminin eğitimde kullanılmasının çalışan motivasyonuna etkide bulunup bulunmadığını ve eğitime yönelik tutumlarının hangi yönde değiştiğinin incelenmesidir. Çalışmanın oyunlaştırma kavramının işletmelerde eğitim aracı olarak kullanılması ve eğitim programının nasıl oyunlaştırıldığına ilişkin bir çerçeve sunması açılarından alan yazına katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Oyunlaştırma günümüze teknoloji gelişimleri sayesinde işletmelerde birçok alanda kullanılmaktadır. Oyunlaştırma genelde eğitimde katılımı ve motivasyonu arttırmak amacıyla kullanılmaktadır. Elde edilen veriler doğrultusunda, işletmelerde oyunlaştırmanın eğitim aracı olarak kullanılması, eğitim süreçlerinin çalışan davranışları üzerindeki etki ve öğrenmeye katkı sağladığı sonucuna varılmıştır. Nitel araştırma yöntemi kullanılan araştırmada durum çalışması yöntemi tercih edilmiştir. Verilerin toplanmasında derinlemesine mülakat ve doküman incelemesi, verilerin analizinde içerik ve betimsel analiz bir arada kullanılmıştır.

Anahtar kelimeler: Oyunlaştırma, Oyunlaştırılmış Sistem, Eğitimin Oyunlaştırılması, Öğrenme, Motivasyon, Davranış.

Bu makale için önerilen kaynak gösterimi (APA 6. Sürüm):

Alkaç, Ş., Yıldız, M, L. (2021). İşletmelerde bir eğitim aracı olarak oyunlaştırma üzerine nitel bir araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 23 (1), 481-520.

¹ Bu çalışma Şeyma Alkaç'ın Doç. Dr. Müge Leyla Yıldız danışmanlığında hazırladığı "İşletmelerde Bir Eğitim Aracı Olarak Oyunlaştırma Üzerine Nitel Bir Araştırma" başlıklı yüksek lisans tezinden türetilmiştir.

Yeni bakış açıları kazanmama yardım eden, yardımlarını hiçbir zaman esirgemeyen ve daima çalışmalarına destek olup ışık tutan, kıymetli hocam Doç. Dr. Müge Leyla Yıldız'a, teşekkürlerimi sunarım.

* Yüksek Lisans, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İnsan Kaynakları Yönetimi, ORCID ID: 0000-0002-0417-5612, seymaalkac@gmail.com.

** Prof. Dr., Marmara Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İşletme Bölümü, ORCID ID: 0000-0001-7618-4529, mlyildiz@marmara.edu.tr.

GAMIFICATION AS A TRAINING TOOL IN BUSINESS: A QUALITATIVE RESEARCH²

Abstract

Gamification of education can be defined as the successful adaptation of the gamification structure to the training programs in order to increase the motivation and success of the staff. The aim of this study is to investigate whether the use of gamification in training has an effect on the motivation of the personnel and in which direction their attitudes towards training change. As the concept of gamification is new to the relevant literature, it is thought that the study may help contribute to the literature by providing a framework on the use of gamification as a training tool in enterprises and how the training program can be gamified. Gamification is used in many areas, one of them being education. Gamification is an important source of motivation for personnel and is used to increase participation in education. In line with the data obtained, it was concluded that using gamification method as a training tool created differences in the behaviors of the personnel in training processes. In this study, qualitative analysis technique was used and the case study method used in educational research processes was preferred. Content analysis was used to evaluate the in-depth interview results deciphered in the study conducted with the qualitative research method. In order to understand the research framework, the expressions deciphered in the interview were included in a descriptive way.

Keywords: Gamification, Gamified System, Gamification of Education, Learning, Motivation, Behavior.

GİRİŞ

Oyun, çocukluk dönemlerinde doğal öğrenme ortamı sağlarken ileriki yaşlarda hayatı daha eğlenceli hale getiren etkinlik rolü üstlenmektedir (Sandberg & Samuelsson, 2003). Tarih boyunca farklı şekillerde oynanan oyunların temel mantığı değişmese de zaman içerisinde internet teknolojisindeki gelişmeler sayesinde oyunlar yeniden şekillenmiştir (Yim & Graham, 2007). Oyunların popülerlik kazanması ile birlikte son dönemlerde öne çıkan kavramlardan biri de oyunlaştırmadır. Oyunlaştırma, şirketlerde oyun ve eğlence katarak kullanıcı katılımını artırmaya yönelik bir yaklaşım olarak kullanılmaktadır. Uygulama alanları eğitim ve öğretim, pazarlama, kitle kaynak kullanımı ve sağlık hizmetlerine kadar çeşitlenmektedir (Suh vd., 2017). Oyunlaştırma, İnsan Kaynakları profesyonellerine, çalışanları çekmek, teşvik etmek, eğitmek, öğrenmek ve geliştirmek, katılım sağlamak ve elde tutmak için kullanılabilir çok sayıda oyun konsepti sunmaktadır (Simpson & Jenkis, 2015). İşletmelerde oyunlaştırmının oldukça sıklıkla kullanıldığı alanlardan biri de eğitimidir. Oyunlaştırma, eğitim süreci açısından eğitim alanların dikkatini çekme, aktif katılımını sağlama ve davranış değişikliği oluşturma açısından güçlü bir araç olarak değerlendirilmektedir (Kim, 2015). Özellikle katılımcıların öğrenmesini kolaylaştıran bir işlevi bulunmaktadır (Karataş, 2014). Eğitim sürecinin

² This study is produced from the Master's Thesis titled "Gamification as a Training Tool in Business: A Qualitative Research" under the supervision of Professor Müge Leyla Yıldız.

oyunlaştırılması ile motivasyon, performans artırımı, yapılan işe yönelik tutumların geliştirilmesi şeklinde geri dönüşümleri de olmaktadır (Yıldırım & Demir, 2016).

Eğitim ve oyunlaştırma kavramları birlikte değerlendirildiğinde; işletme içi eğitimlerin, işletme personelin oyunlaştırma modelini kullanarak verilmesi, eğitim çıktılarının işletme lehine dönüşeceği düşünülmektedir. Bu çalışmada oyunlaştırma yönteminin işletme içi eğitimlerde kullanılarak, çalışanların motivasyon, eğitime katılım ve performans ölçümlerine etkisinin ne düzeyde olacağını derinlemesine araştırılmasına olanak tanıyan nitel araştırma yöntemlerinden durum çalışması deseni kullanılmıştır. Örneklem olarak amaçsal örnekleme yöntemi kullanılmış olup, araştırma verileri, birincil veriler olarak yöneticiler ile gerçekleştirilen mülakatlar, ikincil veriler ise eğitim geliştirme departmanının oyunlaştırmaya ilişkin dokümanlarından oluşmaktadır. Elde edilen bulgular NVIVO paket programı ile analiz edilmiştir. Çalışmada oyunlaştırma ile ilgili temel kavramlardan bahsedilmiş, işletmelerde eğitim kavramı aktarılmış ve eğitimin oyunlaştırılması açıklanmaya çalışılmıştır. Son bölümde ise nitel araştırmaya ilişkin veriler sunulmuş, araştırmanın yöntem başlığında; örneklem, veri toplama, veri analiz süreçleri açıklanmış ve bulgular analiz edilmiştir. Sonuç kısmından sonra tartışma ve önerilere yer verilmiştir.

İŞLETMELERDE EĞİTİM: BİR ARAÇ OLARAK OYUNLAŞTIRMA

İşletmelerde Eğitim

İşletmelerde eğitim çalışanların çalışma hayatına başlarken sahip oldukları bilgi, beceri ve tutumları ile iş ortamındaki görev ve sorumluluklarında kullanacakları bilgi, beceri ve tutumları arasındaki farkı minimize etme sürecidir (Barutçugil, 2002, s. 298). Son dönemlerde bireylerin işletmeler veya örgütler nezdinde stratejik bir değer olduğuna ilişkin değerlendirmeler bu kaynağın etkin şekilde nasıl kullanılacağı anlayışını da beraberinde getirmiştir (Koçel, 2005, s. 435).

İşletmelerde eğitim süreçleri, işletmenin etkili ve verimli çalışmasını, belirlenen hedeflerine ulaşmasını sağlaması bakımından oldukça önemli insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarından biridir. Bireysel olarak çalışanların başarısını arttırmaya dair davranış, bilgi, beceri ve motivasyonlarını değiştirme ve bunu geliştirmek olarak yorumlanmaktadır. İşletmede eğitim işletmenin etkinliği ve verimliliği bakımından var olan başarısını yükseltmeyi hedef edinilen yöntemlerin tamamını kapsamaktadır (Yüksel, 2000, ss. 198-199).

İşletmelerde gerçekleştirilen eğitim uygulamaları tamamlandığında çalışanlardan beklenen performansın artması ve davranışlarında olumlu yönde değişimin yaşanması beklenmektedir. Eğitimi alan çalışanların eğitim sonunda tutum ve davranışlarında farklılık göstermesi beklenmekte ve bu durum işletme performansında artış sağlanması açısından önemsenmektedir (Şencan & Erdoğan, 2001, s. 2).

İşletmeler, eğitim sürecinin sona ermesiyle çalışanın bilgi, beceri ve yeteneklerinde artış beklemekte; eğitim sürecine ayrılan kaynakların çalışanların hayatlarına da etki etmesini beklemektedir. İşletmelerde yetkinlik geliştirmek ve dolayısıyla performans geliştirme amaçlı somut beklentilere yönelik eğitimler verilmektedir. Eğitimle desteklenmiş, çeşitli bilgi ve yetenekler kazanmış olan bireylerin yüksek düzeyde performans göstermeleri, işletmenin etkinlik ve verimliliğinin de yükselmesini beraberinde getirmektedir. Eğitimin işletmeye ve çalışana yönelik amaçlarını bir bütün olarak görülmesi işletmeler nezdinde önemli sonuçları olacağı öngörülmektedir (Sabuncuoğlu, 2000, ss. 131,132).

21. Yüzyılda Eğitim

21. yüzyılda bilim ve teknolojinin gelişimi ile birçok alanda değişimler ve hatta devrimler olmuştur. Teknolojik gelişimler işletmeleri etkiledikleri kadar eğitim faaliyetlerinde de köklü değişiklikler yaratmıştır. Eğitimlerin daha modern yöntemlerle yapılarak bilginin kullanılabilir ve kalıcı olmasını üzerine çalışmalar devam etmektedir (Oğuz vd., 2010, s. 8). Teknolojik gelişmeler sayesinde eğitim artık her zaman, yer ve mekân sınırının olmadığı durumlarda eğitim yapılmaya başlanmıştır (Banks, 1993, ss. 3-49). 21. yüzyılda teknolojik imkânlar yaşam boyu öğrenmeyi kolaylaştırmaktadır. Yaşam boyu öğrenme, örgün eğitimin bir alternatifi olmakta; tamamlayıcı unsurları ile katılımcıların gelişimlerini sürekli hale getirmektedir (Oğuz vd., 2010, s. 8).

Geleneksel eğitim uygulamalarına devam eden kurumlar, bilgisayar teknolojileri ve internet gibi araçları kullanmaya başlamakta, uzaktan öğretim veren kurumlar ise, teknoloji kullanımının yaygınlaşmasına ve aktif şekilde uygulanmasına ağırlık vermektedir (İşman, 2005, s. 12).

Uzaktan eğitim, talep eden her bireye herhangi bir dönemde, mekânda ve zaman diliminde öğrenme olanağı sağlayan yeni bir eğitim modeli olarak ön plana çıkmaktadır (Başkömürçü, 1996, s. 56). Uzaktan eğitimde öğrenci ile eğitimci eş zamanlı sohbet edebilmekte öğrencinin öğrenmeye dair problemleri birebir e-sohbet ile giderilmeye çalışılabilmektedir. Uzaktan eğitim uygulamaları gruplar şeklinde yürütüldüğünde öğrenci motivasyonu artış yönlü olabilmektedir. Uzaktan eğitim uygulamalarına katılan öğrenci sayısı geleneksel eğitim olarak da nitelendirilen herhangi bir kurumda yapılan eğitimlere devam eden öğrenci sayısına oranla daha fazla olmaktadır (Akdemir, 2011, s. 48).

Geleneksel eğitimin uygulamalarının en önemli unsuru olan sınıfların, sanal eğitimle beraber sanal sınıfa dönüştüğü kabul edilmektedir. Bilgi ve teknolojilere uyum sağlayıp rekabetçi bir pozisyon elde etmek isteyen pek çok eğitim kurumu sanal sınıf uygulamalarını etkin şekilde devreye koymaktadırlar (Varol & Türel, 2003, ss. 641-658). *Sanal sınıflar*, öğrencilerin ileriki hayatlarında yararlı olacak küresel koşullarda kabul gören teknolojilerin kullanımına yönelik temel becerileri kazanmalarına ve bilgi ekonomisi çağında bir adım daha ilerlemelerine de katkı

sağlayacağı düşünülmektedir (Barbour & Reeves, 2009, s. 408). Geleneksel eğitim uygulamaları ile sanal sınıfları karşılaştıran Hiltz (1995), geleneksel sınıf anlayışındaki konuşma ve dinleme yeteneklerinin; sanal sınıflarda daha çok okuma ve yazma yetenekleri ile yer değiştirdiğini belirtmektedir. Böylece sınıf uygulamasındaki öğrencilerin öğrenme sürecinde daha aktif olabildiği ve geleneksel sınıf uygulamasındaki soru-cevap şeklinde ilerleyen süreçlerde aynı anda sadece bir öğrencinin odağa alınması durumunun ortadan kalktığı dile getirmiştir (Hiltz, 1995, s. 14).

Sürekli Eğitim

İnsanın öğrenme süreci yaşam boyu sürmektedir. İnsanda doğal olarak bir öğrenme ve gelişme merakı bulunmaktadır. Günümüzde yaşadığımız toplumsal, ekonomik, teknolojik, politik ve kültürel değişimler, herkesin sürekli bir öğrenme etkinliği içerisinde olduğunu göstermektedir. Yaygın eğitimin kapsamında olan sürekli eğitim, yetişkin eğitimi, ömür boyu eğitim gibi kavramlar ile ayrılması olanaksız eğitim türlerinden biridir. Bu nedenle sürekli eğitimde amaç, teknoloji ve sosyal değişimler karşısında eskimeyi önlemek, değişimlere uyum sağlamak ve bilgi ve becerilerin güncel tutulmasıdır (Özenç-Uçak, 1995, s. 208).

Yeni bir işe hazırlanmak, güncel bilgilere ulaşmak, yüklenen işlerin yerine getirilmesinde uzmanlık kazanmak sürekli eğitim sonucunda gerçekleşen durumlardır. Fakat bu durumun bazı olumsuz tarafları da olabilmektedir. Özellikle yetişkin seviyedeki kişilerde sürekli eğitim, katılım, öğrenme sorunları, tutucu davranma ve direnç gösterme gibi problemleri ortaya çıkarmaktadır (Bülbül, 1990).

İşletmelerde gerçekleşen ve işletme içerisinde bulunan her yaş ve gruptan çalışanların katılabileceği eğitimlerde özellikle birçok kişi, katılım noktasında istekli olmamaktadır. Kendilerinin kişisel ve mesleki olarak zayıflıklarının ortaya çıkması, bu nedenle kendilerine duyulan saygıda azalma, kendi bilgi ve tecrübelerinin daha fazla olduğunu düşünme duygusu gibi nedenlerden ötürü, özellikle yetişkinler ve işletme içerisinde pozisyon olarak daha iyi bir yerde bulunanlar, eğitime katılımında istekli olmamaktadırlar (Knowles vd., 2005). Bununla birlikte işletme içinde geleneksel yöntemler ile uygulanan eğitimlerde başka problemlerde bulunmaktadır. Zaman kıtlığı, kendine güven eksikliği, eğitimin yararına inanılmaması, başkalarının önünde küçük düşmekten korkma, başarısızlıktan çekinme, daha önceki eğitimlerde kötü deneyimlere sahip olmak, eğitim öncesinde yeterli bilgi verilmemesi durumunda bilinmeyenden korkma durumu, eğitim konusunda hassas davranmayan işletmelerde vücut ve vardiya yorgunluğu durumunda eğitimden kaçınma gibi etkenler (Lowe, 1985) ile karşılaşılmaktadır. Diğer yandan çalışanların eğitime katılımının sağlanmasında, yöneticilerinin, iş arkadaşlarının ve astlarının desteğinin de aranması gereklidir. Eğer yöneticiler eğitimin yararına inanmıyorsa, çalışanları eğitime gönderme, eğitim masraflarını ödeme, kazandıkları yeni becerileri uygulama

konularında destekleyici ve kolaylaştırıcı bir tutum göstermediklerinde bireyler eğitim konusunda gönülsüz davranmaktadırlar (Aydın, 2014, s. 68).

OYUNLAŞTIRMA

Oyunlaştırma teriminin ilk ortaya çıkışı bilgisayar programcısı Nick Pelling tarafından ortaya atılmış “Elektronik işlemleri daha eğlenceli ve daha hızlı hale getirmek için oyun benzeri hızlandırılmış kullanıcı ara yüzü tasarımı uygulamak” terimiyle olmuştur (Herger, 2014, s. 34-59; Werbach & Hunter, 2012, s. 25). Oyunlaştırma; oyun elemanlarının ve oyun tasarım tekniklerinin oyun dışı bağlamlarda kullanılması (Werbach & Hunter, 2012, s. 26) veya kullanıcının deneyimini ve katılımını arttırmak amacı ile oyun unsurlarının oyun dışı alanlarda kullanılması (Deterding, 2012, ss. 14-17) anlamına gelmektedir.

Başka bir tanıma göre oyunlaştırma; kullanıcıları oyun düşünme sürecine dâhil ederek oyun mekaniği kullanılarak sorunları çözmek olarak nitelendirilmiştir. Bu çerçevenin anlaşılması oyunlaştırmayı hem güçlü hem de esnek hale getirmektedir. Çözülünebilecek herhangi bir soruna kolayca uygulanabilmekte ve insanı motivasyon ve davranış yönünden etkileyebilmektedir (Zichermann & Cunningham, 2011, ss. 11-12). Oyun, kurallar ve geri bildirimlerle oyuncuların soyut bir mücadeleye katıldığı duygusal bir tepkiyi ortaya koyan ölçülebilir bir sonuçla sonuçlanan sistemdir. Oyunlaştırma ise insanları harekete geçirmek için motive edici eylemi teşvik ederek problemleri çözmek için oyun tabanlı mekaniği ve oyun düşüncesini kullanmaktadır (Deterding, 2012, ss. 14-17). Kapp'e (2014) göre oyunlaştırma, oyun tabanlı mekaniklerin, oyunsal düşünme ve estetiğin, insanları bir araya getirmek, öğrenmeye teşvik etmek, motivasyon sağlamak ve problem çözmek amaçlarıyla kullanılmasıdır (Kapp vd., 2014, s.70). Bu açıdan bakıldığında sıklıkla oyunlaştırma olarak düşünülen puan, ödül ve rozet uygulamalarının oyunlaştırma olmadığı, oyunların en az yararlı gözükken bileşenleri olduğu söylenebilmektedir (Kapp, 2012, ss. 12-13).

Werbach & Hunter (2012) *oyun öğelerini* oyunlaştırmada uygulanabilecek oyunların kendine has özellikleri olarak tanımlamaktadırlar. Oyunlaştırma yapısı için Şekil 1’de görülen *dinamik, mekanik ve bileşen* olarak üç kategoriden oluşan piramit modelini oluşturdular (Werbach & Hunter, 2012, ss. 69-85).

Scot Harris & Kevin O’Gorman (2014) oyunlaştırmayı gamification.org’un tanımından yola çıkarak “*Geleneksel olarak bir oyun olarak kabul edilmeyen herhangi bir şeyde oyun benzeri özelliklerin varlığı veya eklenmesi*” şeklinde tanımlamaktadır (Harris & O’Gorman, 2014, s. 18). Oyunlaştırma, video oyunu tasarımcılarının oyuncuları motive etmek için yıllardır kullandıkları motivasyonel teknikleri almakta ve bunları oyun dışı bağlamlarda kullanmaktadır. Bu teknikler, kullanıcılara başarmak için hedefler vermek, rozetlerle ödüllendirmek, onları rekabetle meşgul etmek, takımlarda işbirliği yapmaya teşvik etmek, seviyelerini yükselterek statü vermek ve kazanmalarını sağlamak gibi şeyleri içermekte ancak

bunlarla sınırlı olmamaktadır. Oyunlaştırmayı tanımlamak için kullanılacak diğer ifadeler şunlardır; ölç ve motive et, bağlılık, itibar, takdir ve ödüller, yüksek değerli aktivitelere rehberlik etmek ve güçlendirmektir. Bu kavramlardan geçen temel tema ve oyunlaştırmanın temel tanımını onların özleriyle harmanlarsa, veri yoluyla insanlar motive olmaktadır (Paharia, 2013, ss. 70-71).

Oyunlaştırılmış sistemler anlamlı davranışlar için psikolojik ve sanal ödüllere dayanırken, standart teşvik siteleri nakit para ve ödüller sunmayı sever. Oyunlaştırma, sadece puan ve rozet gibi oyun mekaniğinden çok daha fazlasıdır. Oyunlaştırma sadece yenilikçi ve sanal ödüller kazanmak değildir, teşviklerde önemlidir, istenen etkiyi elde etmek için oyunlardan sadece en iyi fikirler ve mekanikler kullanılmalıdır (Zichermann & Linder, 2013, ss. 23-29).

Yapılan çalışmalarda; skor tabloları gibi oyun mekaniğinin kullanılması maaş ve ikramiye eklendiğinde çalışanları motive edebileceğini göstermektedir (Werbach & Hunter, 2015, s. 59). Farklı bileşenler ve mekanik tasarım iş dinamiklerini destekleyecek şekilde dikkatle tasarlanmalı ve düşünülmelidir. Bu dinamiklerin kendileri, kilit iş süreçleri ve istenen sonuçlarla açıkça bağlantılı olmalıdır (Wood & Reiners, 2015, ss. 3039–3047).

Şekil 1: Werbach ve Hunter’ın Piramitsel Oyunlaştırma Yapısı



Kaynak: Werbach & Hunter, 2012, s. 82.

Şekil 1’de görüldüğü gibi Werbach & Hunter (2012); dinamikler, mekanikler, ve bileşenlerden oluşan üç seviyeli bir piramit modeli geliştirmişlerdir. Piramitin en üstünde yer alan dinamikler oyunlaştırma tasarımının genelini etkileyen ve kurgusunu oluşturan en soyut unsurlardır. Oyunlaştırma piramidinde

dinamiklerin; kısıtlamalar, duygular, hikayeleştirme, ilerleme ve ilişkiler olmak üzere beş adet unsuru bulunmaktadır (Werbach & Hunter, 2012, s. 82). Oyunlaştırma tasarımının temelini oluşturan mekaniklerdir, oyunlaştırma mekaniği unsurları meydan okuma, şans, yarışma, iş birliği, geri bildirim, kaynak edinimi, ödüller, işlemler, dönüşler, kazanma durumunu içermektedir. Bu öğeler kullanıcılara “kazanmak” için kılavuz mesaj olarak hizmet etmektedir (Werbach & Hunter, 2012, s. 8; Zichermann & Linder, 2013, s. 25). Bileşen unsurları; başarılar, avatarlar, rozetler, patron savaşları, koleksiyonlar, savaş, içerik kilidini açma, hediye verme, liderlik tabloları, seviyeler, puanlar, görevler, sosyal grafikler, takımlar ve sanal eşyalardır (Werbach & Hunter, 2012, s. 82). Örneğin, puanlar, skor tabloları, seviyeler ve başarılar gibi unsurlar performans hakkında geri bildirim göstermenin bir yolu olarak görülmektedir (Werbach & Hunter, 2015, s. 84).

Oyunlaştırmanın Eğitim Yöntemi Olarak Tercih Edilme Nedenleri

Bireyin başarısını belirleyen önemli unsurlardan biri motivasyondur. Eğitimde oyunlaştırma kullanılmasının altında ki etkende motivasyonu sağlamaktır (Çağlar & Arkün-Kocadere, 2015, s. 102; Simoes, Redondo & Vilas, 2013, s. 353). Oyunlaştırma, belirli davranışları teşvik etmek, motivasyon ve katılımı arttırmak için günümüz teknoloji neslinde popüler bir taktik haline gelmiştir (Huang vd., 2013, s. 5). Bouras vd. (2004), öğrenme amacıyla oyun oynamanın keşfetmeye değer yeni bir etkileşimli içerik biçimi haline geldiğini ileri sürmüştür. Dickey; interaktif öğrenme ortamlarının bireylerin bilgi, araçlar ve materyallerle etkileşime girerek ve oyun içindeki diğer bireylerle işbirliği yaparak anlamalarını sağlamasına izin verdiğini söylemiştir. Oyunlar ilgi çekicidir ve eğlenceyi kullanarak bireyleri motive eder, bu insani gelişimdeki doğal öğrenme sürecinin bir parçasıdır (Kim vd. 2009, s. 808). Lee & Hammer (2011), oyunlaştırmanın bireylerin zihinsel, hassas, kamusal ihtiyaçlarını karşılamada önemli bir motivasyon oynayabileceğini belirtmişlerdir. Monique, eğitmenin motivasyon ve etkileşim yoluyla bireyin kariyerinde her zaman önemli bir rol oynadığını belirtmiştir. Eğitmen bireylerle etkileşim haline girdiğinde geri bildirim önemli olmakta, bireylerin katılımını arttırmaya yardımcı olmaktadır (Çağlar & Arkün-Kocadere, 2015, s. 95; Simoes vd., 2013 s. 353).

Oyunlaştırma ile bireylerin öğrenme sürecinde eğlenmelerine, kullanıcıya zaman yönetiminde avantaj sağlamasıyla motivasyonu olumlu yönde etkilemektedir. Samur (2017), eğitim alanında yapılan çalışmaları incelendiğinde bu yöntemin dâhil edildiği süreçlerde olumlu sonuçların elde edildiğini belirtmiştir. Buckley & Doyle (2016), oyunlaştırma yönteminin kullanılması bireylere hata yapma, deneme, deneyim kazanma fırsatı sunarak başarısızlığın nihai olmadığını altını çizerek bireyin hedefine ulaşabilmesini sağladığı yönünde değerlendirmede bulunmaktadır (Özkan & Samur, 2017, s. 886). Fogg, belirli davranışları belirlemek veya bireylerin davranışlarını düzeltmek için oyunlaştırmayı kullanabileceğimizi ve böylece oyunlaştırmayı öğrenmede kullanmanın faydasını görebileceğimizi açıklamıştır (Lee & Hammer, 2011, s. 150). İnsanların birbiriyle olan etkileşimini arttırmak ve

belirli davranışları teşvik etmek için oyunlaştırmayı bu amacın hizmetine sunmuştur (Simoes vd., 2013, s. 348).

Motivasyon ve katılım bir görevin tamamlanması ya da belirli bir davranışın teşvik edilmesi için ön koşul olarak kabul edilmektedir. Eğitimde düşük performansın nedenleri arasında, can sıkıntısı veya katılım eksikliği yer alırken en önemlisi akıllı telefonlar gibi teknolojinin dikkat dağıttığı artan bir devamsızlık modeli mevcuttur. Eğitim programları, minimum ilgi nedeniyle benzer zorluklarla karşı karşıyadır. Bu durum genellikle stres ve mutsuzluğa yol açarak bilginin benimsenmemesini ve eğitim programlarının etkinliğini engelleyen karmaşa sorunların ortaya çıkmasına neden olmaktadır (Huang vd., 2013, s. 5).

Oyunlaştırma, eğitmenlere bireyleri yönlendirmek ve ödüllendirmek için daha iyi araçlar verebilmekte ve bireylerin tüm benliklerini öğrenme arayışına getirmelerini sağlayabilmektedir. Onlara eğitimin eğlenceli bir deneyim olabileceği yollarını gösterebilir, bireylere yaşam boyu yollarla öğrenme konusunda ilham verebilmektedir. Oyunlaştırma, gelecek yıllar boyunca öğrencilerin yaşamlarının bir parçası olacaktır. Oyunların enerjisini, motivasyonunu ve potansiyelini kullanabilir ve bireyleri öğrenmeye yönlendirebilir (Lee & Hammer, 2011, s. 151). Aşırı stres ve korku öğrenmeye engel olurken olumlu duygusal izler bırakan öğrenme daha etkin olmaktadır. Okuduklarımızdan zevk alıyorsak ya da yaptıklarımızı eğlenceli buluyorsak öğrenme daha kalıcı olacaktır (Özden, 2014, s. 45).

YÖNTEM

İşletmelerde personele verilen eğitim üzerine birçok çalışma yapılmış olup, karşı karşıya kaldıkları problemlere yönelik çözüm olarak yeni içerikler ve yeni yöntemler geliştirilmeye çalışılmıştır. Oyunlaştırma da bu yeni tekniklerden biridir. Öncelikli olarak satış, pazarlama ve tanıtım alanlarında kullanılan dikkat çekici bir yöntem olan oyunlaştırma, beklenen faydaları nedeniyle eğitimde de kullanılmaya başlamıştır. İşletmelerin personeline sürekli eğitim vererek güncel bilgilere ulaşmasında, yüklenilen işlerin yerine getirilmesinde, uzmanlık kazanmasında yarar sağladığı bilinmektedir. Gerek eğitim sonuçlarının hemen görülememesi gerekse öğrenme için çalışanların kişisel çabalarıyla ilgili olması nedenleriyle örnekte eğitimlere katılım isteği, öğrenme sorunları, yeni iş yöntemlerine tutucu davranma ve direnç gösterme, zaman kısıtı, eğitimin yararına inanılmaması, başarısızlıktan çekinme, katılımcıların yeni bilgileri uygulama konularında tutum göstermemeleri gibi sorunlarla karşı karşıya kalmaktadırlar. Eğitim ortamlarında var olan sorunlar, ihtiyaçlar ya da etkili olan değişkenlerin gerçek hayatta nasıl uygulandığı, uygulama ve değişen araştırma öncelikleri açısından yeni fikir ve düşünceleri nasıl ürettiği durum çalışması sonucunda ortaya çıkmaktadır (Leymun vd., 2017, s. 380). Bu bağlamda oyunlaştırmının İnsan Kaynakları alanında yavaş yavaş uygulanmaya başlaması, yöntemin henüz çok yaygın olmaması ve benzer özellikler yanı sıra çok farklı oyun uygulamalarının olması, alan yazınında bununla ilgili bilimsel çalışma

yer almaması nedenleriyle eğitimde oyunlaştırma yöntemine dair genel bir çerçeve oluşturmak, süreci detaylı incelemek ve gelecekte yapılacak ampirik çalışmalara öncülük etmek amaçlarıyla derinlemesine inceleme imkanı sağlayan nitel araştırma yöntemlerinden “Durum Çalışması” deseni kullanılmıştır.

Nitel araştırma yöntemiyle incelenen bu çalışmada; oyunlaştırmanın işletmelerde eğitim sürecinde yöntem olarak nasıl ve neden kullanıldığı, ne gibi sonuçlar beklediği, beklentileri karşılayıp karşılamadığı temel amacını oluşturmaktadır. Araştırmanın temel soruları “İşletmelerde bir eğitim aracı olarak oyunlaştırma yöntemi nasıl ve neden uygulanmaktadır? Tasarım ve uygulama süreci nasıldır?” şeklinde belirlenmiştir. Araştırma evreni araştırmanın amacına uygun olmalıdır. Zaman, emek, maliyet, ahlaki nedenlerden dolayı araştırmacıların her şeyi gözlemleyebilmesi mümkün değildir. Bu yüzden araştırmacılar uygun örneklem yöntemlerini kullanarak, evreni temsil etme yeteneği olan örneklem üzerinde çalışırlar. Araştırma sorusuna uygun gelen, belirli özellikleri taşıyan deneklerin seçtiği örneklem amaçlı örneklemidir (Gürbüz & Şahin, 2015, s. 130). İşletmelerde bir eğitim aracı olarak oyunlaştırma üzerine nitel bir araştırmayı konu edinen çalışmanın temel sorusunu dikkate alarak “Amaçsal Örneklem” tekniğinden yararlanılmıştır. Eğitimde oyunlaştırma yöntemi uygulayan şirketler araştırılmış ve hangi şirketlerin araştırma konusuna uygun oldukları tespit edilmiştir. Bu şirketlerden toplamda 5 oyunlaştırma uygulayıcısı ile görüşmeler yapılmış ve bilgi toplanmıştır. Bu süreçte hem oyunlaştırma tasarımı hem de eğitimde nasıl kullanıldığına dair, hangi şirketlerde bu yöntemin kullanıldığı bilgilerine ulaşılmıştır. Farklı lokasyonlarda yer alan, farklı sektörlerde faaliyet gösteren yapısal büyüklükleri birbirinden farklı olan eğitimde oyunlaştırma yöntemi uygulayan şirketler seçilmiştir. Derinlemesine görüşme yapmak için işletmelerin İnsan Kaynakları departmanında çalışan 7 farklı eğitim ve gelişim yönetmenleri seçilmiştir ve görüşmeler yapılmıştır. Nitel araştırma doğası gereği görüşmeler tekrar edilmiş, oyun tasarımcılarıyla ve insan kaynakları eğitim departmanı çalışanlarıyla görüşmelere devam edilmiştir. Sonunda daha fazla yeni bilgi alınmadığı zaman çalışma sonlandırılmıştır.

Alan yazını taraması sonucunda elde edilen bilgiler doğrultusunda oyunlaştırma yöntemini uygulayan şirketler ve oyunlaştırma tasarımı yapan şirketler ile ön görüşmeler yapılmıştır. Ön görüşmede sorular yönlendirilerek, görüşmedeki katılımcıların boyutsal ve genel değerlendirmeleri belirlenmeye çalışılmıştır. Ön görüşmede elde edilen verilerden ve alan yazını çalışmasından hareketle ilk taslak çalışma hazırlanmıştır. Hazırlanan taslak çalışma oyunlaştırma yöntemi alanında çalışmalar yapan 5 uzman ile paylaşılmış ve görüşleri alınmıştır. Araştırma soruları genel çerçeveyi oluşturmakta ve açık uçlu şekilde görüşmeler derinlemesine gerçekleştirilmiştir. Görüşme sürecinde anlaşılamayan soruları açık hale getirmek için sondajlama yapılmıştır ve yönlendirici tepkilerden kaçınılmıştır.

Veri Toplama Süreci

Bu çalışmada veriler; birincil ve ikincil veriler olmak üzere iki sınıfta toplanmıştır. Birincil veriler; yöneticiler ile gerçekleştirilen mülakatlar ve gözlemlerden elde edilen verilerdir. İkincil veriler ise, eğitim ve geliştirme departmanının oyunlaştırma sürecine dair sunmuş olduğu dokümanlar, e-öğrenme platformu ve kayıtları, oyunlaştırma içerikleri, yetkinlik paketleri, temel davranış gösterge formlarıdır.

Çalışmada kullanılan görüşme formunun, araştırma sorularına cevap verebilecek nitelikteki soruları içermesine özen gösterilmiştir. Sorular oluşturulurken, benzer nitelikteki araştırmalar incelenerek, tezin amacına ve araştırma sorusuna uygun araştırma soruları hazırlanmıştır. Mülakata başlamadan önce araştırmanın genel çerçevesi sözlü olarak yöneticilere aktarılmıştır. Verilerin gizliliğinin esası konusunda açıklama yapılarak güvence verilmiştir. Mülakatlarda, katılımcıdan öncesinden izin alınarak, ses kaydı gerçekleştirilmiştir. Yarı yapılandırılmış mülakat sürecinin izlendiği çalışmada sorular yönlendirmeden kaçınarak aktarılmış, ancak konunun derinlemesine anlaşılabilmesi için bazı ilave sorular sorulmuştur. Araştırma sorusunun yanıtı olabilecek kavramların tekrar edilmeye başlandığı doyum noktasına kadar veri toplanmasına devam edilmiştir.

Analiz Süreci

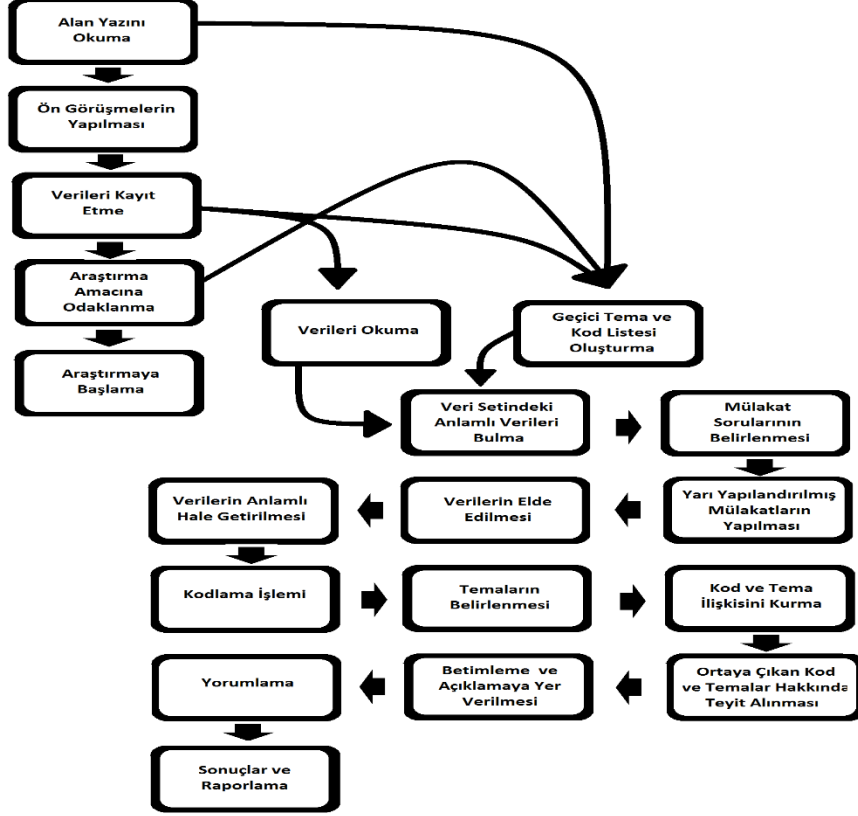
Bu çalışmada öncelikli olarak içerik analizi kullanılsa da betimsel analiz ile birlikte kullanılmıştır. Konu çerçevesinin anlaşılması için betimleyici şekilde mülakatta deşifre edilen ifadeler de yer verilmiştir. İçerik analizinde temel amaç, toplanan verileri açıklayabilecek kavramlara ve ilişkilere ulaşmaktır. Toplanan verilerin önce kavramsallaştırılması, daha sonrada ortaya çıkan kavramlara göre mantıklı bir biçimde düzenlenmesi ve buna göre veriyi açıklayan temaların saptanması gerekmektedir (Yıldırım & Şimşek, 2013, s. 259). Nitel araştırma sürecinde verilerin kodlanması ve bu kodlara göre sınıflandırması yeterli olmayıp, verileri genel düzeyde açıklayabilen ve kodları belirli kategoriler altında toplayan temaların bulunması gerekmektedir. Temaların oluşturulabilmesi için önce kodlar bir araya getirilir ve kodlar arasındaki ortak yönler tespit edilmeye çalışılmaktadır (Yıldırım & Şimşek, 2013, s. 268). Araştırmanın analiz sürecinde bazı tema ve kodlar alan yazınından elde edilmiştir. Alan yazınından gelen tema ve kodlara ilave olarak, verilerden elde edilen yeni tema ve kodlarda işlenmiştir. Araştırmada tüm veriler, sürecin takibinde kodlama yapıldıktan sonra verilerin incelenme ve organize edilmesinde kilit noktayı oluşturan kod listesine ulaşılmıştır. Farklı bölümlerde benzer anlamlara sahip veriler, aynı kodlarla isimlendirilmiş ve bu şekilde farklı bölümlerde yer alan ve anlam düzeyine bağlantılı olan verilerin bir araya getirilmesi ve ilişkilendirilmesi sağlanmıştır. Verilerin anlamlı bütün halinde bölümlemesi, anlamlı bölümlere kod atanması ve farklı bölümlerde yer alan benzer kodların organizasyonunda araştırma soruları ve oyunlaştırma yöntemi ile ilgili kavramsal

çerçeve dikkate alınmıştır. Bu yönüyle araştırma soruları ve kavramsal çerçeve dışında kalan veriler kodlama süreci kapsamı dışında bırakılmıştır. Kodlama sürecinde veri setinde yer alan tüm metinler aralıksız 25 kez okunarak, araştırma soruları ve kavramsal çerçeve arasında ilişki kurulmaya çalışılmıştır.

Araştırmanın geçerliliğini ve güvenilirliğini sağlamak adına tüm araştırma süreci sistematik bir şekilde tasarlanmıştır. Veri analizi aşamasında kullanılan yarı yapılandırılmış mülakat yöntemi öncesinde oyunlaştırma üzerine çalışmalar yapan 5 uzman ile görüşülerek araştırmanın yarı yapılandırılmış soru formu oluşturulmuştur. Görüşmede belirlenen soruların bireye doğrudan sorulması anket yoluyla elde edilen verilere oranla geçerliliği daha yüksek bir yöntem olarak kabul edilmektedir. Böylelikle soruların yanlış anlaşılmasından kaynaklanan hatalar ortadan kaldırılmıştır. Mülakatlar ses kayıt cihazına kaydedilmiş ve sonra deşifre edilerek mülakatta elde edilen notlar ile desteklenerek analiz edilmiştir.

Bu çalışmada yapılan görüşme ve dokümanlardan elde edilen verilerin çalışmada yer alan kavramlarla olan bağlantısı ortaya çıkarılmak istenmektedir. İçerik analizinde görüşmelerden elde edilen verilerin işlenmesi, kodlanması ve temalar oluşturulması, oluşturulan bu temalar ve kodların düzenlenerek bulguların tanımlanması ve yorumlanması bu çalışmada Şekil 2'deki aşamalardan geçerek yapılmıştır. Şekil 2'de bu araştırmada izlenen nitel araştırma analiz sürecinin adımları gösterilmiştir.

Şekil 2: Araştırmanın Nitel Veri Analiz Sürecinin Aşamaları



BULGULAR

Bu çalışmada toplanan veriler, tablolar göz önünde bulundurularak; i) bireysel, ii) örgütsel ve iii) kurumsal düzeyde 3 boyutta değerlendirmeye tabii tutulmuştur. “Bireysel boyutta” incelenen olgu ve durumlar, oyunlaştırmanın çalışanların katılımı/ motivasyonları ve personelin performansı üzerinde yaşanan değişimlere odaklanmaktadır. Örgütsel düzeyde işletmenin eğitim faaliyetlerine yönelik değişimleri incelenmiştir. Eğitim sürecinde karşılaşılan sorunlar ve oyunlaştırmayla getirilen çözümler, oyunlaştırma yöntemi kullanımasında izlenmesi gereken adımlar, oyunlaştırma yönteminde hedef alınan yaş grupları, oyunlaştırma yönteminin eğitim sürecinde kullanılmasının zaman maliyeti çıkarması gibi örgüt yapısında meydana gelen değişimlere dair bulgular “örgütsel boyut” çerçevesinde incelenmiştir. İşletmenin genelini ilgilendiren ve işletme geleceğinde önemli etkilere sahip değişimler “kurumsal boyutta” incelenmiştir. Oyunlaştırma

yöntemini eğitim sürecinde kullanmaya başlamaları, eğitim aracı olarak oyunlaştırma yöntemi kullanılması kurumsal düzeyde yaşanan gelişmelerdendir.

Araştırma kapsamında öncelikle görüşme dökümleri elde edilmiş, her bir katılımcı için NVIVO 11 programına ayrı dosyalar halinde yüklenmiştir. Görüşmelerden kodlar, daha sonra temalar ve alt temalar elde edilmiştir. Araştırmada görüşmeleri iki farklı kodlayıcı birbirinden bağımsız olarak kodlamıştır. Tavşancıl ve Aslan (2001, s.81) içerik analizinde güvenilirlik sağlanması için kodlayıcılar arasında tutarlılık sağlanması gerektiğini ifade etmektedirler. Bu amaçla aşağıdaki formül kullanılmıştır:

$$\text{Güvenirlik} = (\text{Uzlaşılan Kod Sayısı} / \text{Toplam Kod Sayısı})$$

Buna göre araştırma 0.91'lik bir güvenilirlik elde edilmiştir. Uzlaşılamayan kodlar tekrar bir araya gelinerek ortak bir karara varılmış ve böylece uzlaşılamayan kod ya da tema kalmamıştır. Görüşmelerde 9 adet soru sorulmuştur, katılımcılardan elde edilen veriler izin alınarak ses kaydına alınmış, ses kayıtları dikkatli ve titiz bir şekilde en az 25 kez dinlenerek metine aktarılmıştır. Elde edilen verilere göre kod, tema ya da alt temalar oluşturulmuştur, her bir soru için kod, tema ya da alt temalar tablolar yoluyla açıklanmıştır.

Firmaların oyunlaştırmayı 2013, 2014, 2015, 2017 ve 2018 gibi bir süredir kullandıkları görülmektedir. Oyunlaştırma yöntemini kullanmayı tercih etme nedenleri teması altında 8 kod tespit edilmiştir. Oyunlaştırma kullanım nedenleri;

- Çalışanların motivasyonlarını arttırma ihtiyacı (3 kez)
- Çalışanların gelişimini sağlamak (2 kez) ve
- Katılımcıların eğitime doyması
- Eğitimlerin bilinirliğini arttırmak
- Çalışanların yaş kitlesine hitap etmek
- Eğitimlere ilgiyi arttırmak
- Sosyal öğrenme
- Oyunlaştırmanın eğitim ve gelişim süreçleri için uygun olması (1'er kez) ifade edilmiştir.

Firmaların görüşlerine dayalı olarak bir tema ve 11 görüş ortaya çıktığı görülmektedir. Çalışanların motivasyonlarını arttırma ihtiyacı ile ilgili üç görüş ifade edilmiştir. Bazı görüşler şu şekildedir; *“Onlara bazı eğitimlerin daha eğlenceli ya da onların katılımlarını yüksek tutacak veya biraz motivasyonu arttıracak şekilde bir tasarım yapmıştık. Oyunlaştırma projesi hazırladık, o yüzden böyle rozetler vs. tasarladık.” (F3)*

Çalışanların gelişimini sağlama ile ilgili iki görüş belirtilmiştir. Bazı görüşler şu şekildedir: “Eğitime olan ilgiyi arttırmak. Eğitim verirken insanların gelişim sürecini sürekli kılmak gerekiyor bu yüzden işin içine oyun girince daha fazla sisteme girecekler diye düşünüyorduk. Sadece sınıf eğitimine girip bırakmasınlar

ardından sistemde olan diğer dokümanları da kullansınlar istiyorduk. Her dokümanı kullandıkça puan kazandıkları için umudumuz hem sisteme olan ilgiyi arttırmak, sistem ve eğitimi hem de gelişimi sürekli kılmak.” (F2)

Firmaların oyunlaştırma kullanma nedenleri ile ilgili farklı görüşler de ifade etmişlerdir. Örnek olarak F1’in görüşü verilmiştir: “Başka kullanmamıza sebep olan etken olan bu aslında. Hem eğitimlerin bilinirliğini artırmak hem katılımı artırmaktı. Hem de artık değişen bu dünyada biraz daha bizim çalışan kitemize hitap edebilmektir. Çalışan yaş grubu biraz düşük yani çok yüksek bir yaş ortalamasına sahip değiliz, aslında o yaş kitlesine biraz daha hitap edebilmektir.” (F1)

Tablo 1: Firmaların Hedef Alınan Yaş Grupları ile ilgili Görüşleri

Tema	Alt Tema	f
Yaş	Bütün yaş gruplarını	4
	Z kuşağının yeni katılmaya başlaması	3
	25-35 yaş grubunu	1
	X ve Y kuşağını	1
Görev	Bütün görev seviyelerini	2
		2
Toplam		11

Tablo 1 incelendiğinde, firmaların görüşlerine dayalı olarak iki tema ve toplam 11 görüş ifade edildiği görülmektedir. Yaş teması ile ilgili dokuz görüş ifade edilmiştir. Bütün yaş gruplarının hedef alınabileceği ile ilgili dört görüş bulunmaktadır. Bazı görüşler şu şekildedir: “Aslında tüm çalışanlar buna dâhil. Şuan ki sistemimizde öyle.” (F5)

Z kuşağının yeni katılmaya başlaması ile ilgili üç görüş ifade edilmiştir. Bazı görüşler şu şekildedir: “Z kuşağı daha yeni yeni işte daha çok staj vs. gibi ufaktan da başlıyorlar, stajyer olarak geliyorlar, o kuşak daha yeni ve aramızda tam anlamıyla değil gibi düşünüyorum.” (F3)

Görev teması ile ilgili iki görüş ifade edilmiştir. Bazı görüşler şu şekildedir: “Biz tüm çalışanlarımızı hedefliyoruz ve gördüğümüz kadarıyla da her yaş grubundan, her görev seviyesinden ciddi düzeyde ilgi ve takip var.” (F4)

Tablo 2: Firmaların Eğitim Sürecinde Karşılaşılan Sorunları ve Oyunlaştırmayla Getirilen Çözümleri İle İlgili Görüşleri

Tema	Alt Tema	Kod	f
Sorunlar			10
	Eğitime katılım sorunu		3
		Eğitime katılmama	2
		İş yerinde verilen eğitimlerde katılımın daha düşük olması	1
	Eğitime doymuş bir kitle olması		1
	Hazırlık dokümanlarını tamamlamama		1
	Öğrenilenleri hayata geçirme sorunu		1
	Değerlendirme formlarının doldurulmaması		1
Teknoloji kullanımına karşı direnç gösterilmesi			1
	İş dışında zaman ayırmak istememe		1
	Sosyal öğrenme		1
	Eğitimlerin tekdüze olması		1
Atanan eğitimlerin seçilmemesi			
	Personel yapısı çeşitliliği		1
	Eğitimden gerekli verimin alınmaması		1
	Çalışan performansının düşük olması		1
Çözümler			16
	Rekabet ortamı oluşturma		4
	Ödüllerin kullanılması		4
	Eğitim adımlarının daha kısa sürede tamamlanması		2
	Çalışan motivasyonunun artması		2
	Eğitim tamamlanma oranlarının artması		1
	Eğitime olan ilginin artması		1
	Mobil kullanımının artması		1
	Eğitim süreçlerinin keyifli hale gelmesi		1
	Ek ücret almanın puana bağlı olması		1
	Eğitime karşı bakış açısını değiştirme		1
Toplam			32

Tablo 2 incelendiğinde, firmaların görüşlerine dayalı olarak dört tema ortaya çıktığı ve bu temalarla ilgili toplam 32 görüş ifade edildiği görülmektedir. Sorunlarla ilgili 10 görüş ifade edilmiştir. Bazı görüşler şu şekildedir:

“Eğitime katılım sıkıntı olabiliyor, insanlar eğitime kayıt oluyorlar, örnek veriyorum bir ay sonra eğitime kayıt oluyor ama eğitim tarihi geldiğinde

yoğunluğundan dolayı eğitimlere katılmayı ikinci plana atabiliyorlar. Katılımla ilgili eksiklikler oluyor, en büyük sıkıntımız bu aslında.” (F2)

“Eğitimlerin tamamlanmaması, katılım sağlanmaması, yani eğitimden gerekli verimin alınmaması gibi şikâyetler olabiliyor bu şekilde sıralayabiliriz.” (F5)

Çalışanların teknoloji kullanımına karşı direnç göstermesi ile ilgili üç görüş ifade edilmiştir. Bazı görüşler şu şekildedir:

“Oyunlaştırma tarafında onların eğlenerek öğrenmesi gibi araçlar daha fazla kullanılabilir bununla ilgili şikâyetler alıyoruz bazen. Gerçekten insanlar şube içerisinde çok yoğunlar bizde ağırlıklı olarak şube tarafında oyunlaştırma yapıldığında, çok fazla yoğun olduklarından biraz vakit ayıramamama gibi durumları olabiliyor, biz oyunlaştırmayı yapsakta, hayata geçirsek ya da birtakım araçları onlara sunsakta genelde biz çok fazla vakit ayıramıyoruz gibi şeyler oluyor. İnsanlar eve gidince evde bununla ilgilenmek istemiyor, genelde bize eğitim tarafı ile ilgili bu tür şikâyetler geliyor.” (F3)

Atanan eğitimlerin seçilmemesi ile ilgili üç görüş ifade edilmiştir. Bazı görüşler şu şekildedir:

“Yani dediğim gibi biz 81 ildeyiz ve çok farklı sayıda farklı tarzda çalışanlarımız var yani İstanbul da ki Genel müdürlükteki çalışan kişi profili ile işte Diyarbakır da Bölge Müdürlüğü’nde çalışan kişi profili birbirinden çok farklı takdir edersiniz ki dolayısıyla bu çeşitlilik bizim elimizi kolumuzu en çok bağlayan şeylerden bir tanesi. Birde bizim sahada görev yapan personelimiz var onların bilgisayarları yok uzaktan eğitimle alakalı en büyük hani dedik ya onlara bir bilgisayar yoksa ofislere gittiklerinde ortak bir bilgisayar var ve o bilgisayarlardan işlerini yapabiliyorlar hani en büyük yaşamış olduğumuz sıkıntı bunlardan kaynaklı oluyor şirket içerisinde.” (F6)

Çözümlerle ilgili 16 görüş ifade edilmiştir. Bazı görüşler şu şekildedir:

“Şimdi oyunlaştırmayla başlayınca özellikle ilk iki sene biz bunlar için hem lansman yaptık hem hakikaten oyunlar yaptık ve uçlarına bir havuç (maddi ödül) bağladık. İşte şu puana yaklaşırsan şunu vereceğiz, bunu alırsan bunu vereceğiz ya da ne bileyim işte üç yıllık bir eğitim planı yaptık, bunu tamamlaman lazım böyle setuplar kurduk ilk başlarda... Mesela Go gelişim okulunda 2019 yılı döneminin sonunda liderlik panomuz vardı, o liderlik panosunda birinci sıraya yükselen ilk beş kişiye hediye verdik...” (F1)

“Şimdi bir liderlik tablomuz var, eğitimleri tamamladıkça puanı artıyor. Eğitimi mobilden tamamladı 10 puan aldı ondan sonra üç eğitim tamamladı 20 puan aldı vs., bu şekilde puanlama var. Birkaç tane rozet var orayı geçiştiriyoruz şu anda ama liderlik tablosunda kendi puanlarını gördükçe sorguluyor benim puanlarım neden bu kadar düşük falan diye çok fazla dönüş alıyoruz, puanı arttıca liderlik

tablosundaki basamağı artıyor bu da hep kişinin göz önünde olmasını sağlıyor. Yani puanlarının yüksek olması onları motive ediyor aslında. Liderlik tablosunda görüntülenmek onların hoşlarına gidiyor. Mesela ödüller, akademi bünyesinde düzenlenen eğitimlere katılmak, aslında bir maddi değeri olmayan tamamen manevi bir yatırım.” (F5)

“Şirketinizde oyunlaştırma tasarımı yaparken adım adım hangi süreçlerden geçirerek uygulamaya koydunuz?” sorusunda ortaya çıkan tema ve alt temalar Tablo 5’te verilmiştir.

Tablo 3: Firmaların Oyunlaştırma Tasarımında İzledikleri Adımlar İle İlgili Görüşleri

Tema	Alt tema	Kod	f
Tasarımın Yapılması			19
	Hedef Kitle		2
		Kitlenin belirlenmesi	2
	Amacın belirlenmesi		5
		İhtiyacın belirlenmesi	3
		İş hedeflerinin belirlenmesi	2
	Hazırlık süreci		10
		Sürecin tasarımı	5
		Kuruma özgü yazılım	2
		Eğitim tasarımı yapan firmanın seçimi	2
		Katılımcının eğitimi nasıl seçeceği	1
	Analiz süreci		2
		Onay aşaması	1
		Testlerin gerçekleştirilmesi	1
Toplam			19

Tablo 3 incelendiğinde firmaların görüşlerine dayalı olarak bir tema, dört alt tema ve toplam 19 görüş ifade edildiği görülmektedir. Hedef kitle ile ilgili iki görüş ifade edilmiştir. Bazı görüşler şu şekildedir:

“İlk etap olarak oyunlaştırma kurgusunu kime yapacağız yani hedef kitle kim ilk önce bunun belirlenmesi gerekiyor. Burada tabii iki türlü olabiliyor, mesela iş kolu bize geliyor, biz böyle bir şey yapmak istiyoruz diyor ya da akademi olarak biz iş koluna gidebiliyoruz. Biz işte böyle bir oyunlaştırma kurgusu yapmak istiyoruz diyoruz. Diyelim ki iş kolu bize geldi ve biz kendi ekibimize bir oyunlaştırma kurgusu yapmak istiyoruz veya yapabiliriz diye yola çıkıyoruz, bizde ne vermek istiyoruz buradaki mesajımız ne, aslında ana mesajı almak istiyoruz. Oyunlaştırma kurgusu sonrasında insanların aklında ne kalsın, neye etki etsin ya da neyini arttırsın, performansını mı arttırmak istiyoruz ya da satışlarını mı arttırmak istiyoruz ya da

motivasyonunu mu arttırmak istiyoruz gibi belli başlı şeyleri netleştiriyoruz. Sonra bunları bunları yapmak istiyoruz diye söylüyorlar.” (F3)

Amacın belirlenmesi ile ilgili beş görüş ifade edilmiştir. Bazı görüşler şu şekildedir; *“Oyunlaştırmayı belli bir sürecin daha keyifli daha motive edici hale getirilmesi amacıyla bazı oyunsal bileşenlerin bu süreçlere adaptasyonunu şeklinde düşünüyoruz. Günümüzde iş dünyası birçok rekabetçi unsuru içerisinde barındıran gerçekten her anlamda zorlu bir yapıya sahip, biz de oyunlaştırma ile kendi süreçlerimizin daha keyifli ve motive edici hale getirilmesi amacı ile ciddi çabalar sarfediyoruz. İhtiyacı belirledik ve eğitim süreçlerine sonra dâhil edildi ve eğitim sonrası yararlı çıktılar elde edildi. İş hedeflerini belirledik ve ödüllendirme yer alacak bunu belirledik, lansman ile bunun tanıtımı yapılması sağlandı.” (F4)*

Hazırlık süreci ile ilgili 10 görüş ifade edilmiştir. F1’in bu yöndeki ve analiz süreci ile ilgili görüşü ile F2’nin bu yöndeki görüşü aşağıda verilmiştir:

“Sistemi ilk kurarken zaten, bilgisayar mühendisleriyle beraber çok detaylı bir çalışma yaptık. Dediğim gibi Go bize özel yazıldı, biz aylarca bunun için ön çalışma yaptık. Yani biz bir eğitim tasarladık ve bunu katılımcı nasıl seçecek seçerken ne yapacak, kayıt oldu diyelim kayıt olduktan sonra onaya düşecek, müdürü onayladı sonra tekrar katılımcıya davet gidecek, katılımcı eğitime katılırsa şu kadar puan, değerlendirme yaparsa bu kadar puan, makale okursa bu puan yani hepsinin alt detayları aylarca çalışıldı. En son bir şey çıktı her eğitim için aynı puan genelde çıkmıyor tabii ki ama şöyle bir şey yaptık işte bütün eğitim alt detaylarını puanladık, eğitime katılmak 250 puan mesela, işte değerlendirme formunu doldurmak 50 puan, kitap okuma 200 puan, video seyretmek 50 puan örnek veriyorum böyle puanlar oluşturduk ve dedik ki bu eğitime katılan kişi maximum şu puanı almalı, altın oran diye bir şeyle oranladık ve bir algoritma çıkarıldı bunu bilgisayar mühendisleri yaptı. Arka planını bu şekilde bir planlama yaptık, bir katılımcı eğitime kayıt olduktan sonra eğitimi bitirip rozeti alana kadar ki adımları hepsi ince ince tasarlandı.” (F1)

“Biz normalde farklı bir eğitim sistemimiz vardı. Çalışanlarımız eğitime kaydoluyordu sadece eğitime kayıt oluyorlardı ve başka bir şey yapamıyorlardı. Daha sonrada eğitim kayıtlarını görüyorlardı yani şöyle söyleyeyim diyoruz ki biz sisteme girin katalog gibi bir şey var tam olarak katalog değil ama hani kafanızda canlansın diye o eğitim setinden istediğinizi seçin diyorduk sonra seçiyorlardı. Eğitime girdiklerinde biz onların eğitim kaydını yapıyorduk ve bitiyordu yani hem seçim yapabiliyor hem de seçtiklerini görebiliyor, ama sonra biz bir gün yeni bir sisteme geçtik ve o günden itibaren artık girdikleri yeni sistemde adımlarını daha farklı adımlar yapabilmeye başladılar. Eğitimi seçiyorlar, öncesi sonrası dokümanlarını, değerlendirme formunu tamamlıyorlar vs. ve her yaptıkları adım içinde puan kazanıyorlar açıkçası tek seferde geçtik ama biz arkada bunun için epey çalıştık, belki onlar söylenebilir. Eğitim yönetim sistemini değiştirmeye ve daha etkili bir sistem olmasına karar verdik. Bu birinci adım sonra firma araştırmaları yaptık,

işte biz kiminle bunu yapabiliriz. Firmayı seçtik sonra firmayla içerikte neler olabilir bunları çalıştık. Mesela içinde oyunlaştırma olsun şuradan puan kazansın buradan rozet kazansın gibi onlara karar verdik ve yöneticilerimizden bunların onaylarını aldık. Sonra yazılımı tamamlandı yani kodlaması yazılımsal olarak hayata geçirilmesi gerçekleşti. Daha sonra çalışanlara açmadan önce işte testlerini gerçekleştirdik, her şey uygun olduğunda da lansmanını yaparak çalışanlara ulaştırdık. Sadece puan mı olsun rozet mi olsun başka bir şey mi olsun diye karar verdik. Bu arada liderlik tablosu da var, birde dediğim gibi belli dönemlerde belli kampanyalar da var mesela belli seviyeyi tamamlayana ödül filan, maddi ödüller de verildi.” (F2).

Tablo 4: Firmaların Oyunlaştırılmış Eğitim Yöntemi ve Geleneksel Eğitim Yöntemi Arasındaki Fark İle İlgili Görüşleri

Tema	Kod	f
Eğitimin oyunlaştırılması	Motivasyon artışı	16
	Katılımın artması	2
	Eğitim tamamlanma oranlarının artması	2
	Eğitim içeriklerinden faydalanma oranlarının artması	1
	Konsantrasyonun artması	1
	Katılma isteğinde artış	1
	Doğal ortamında öğrenme	1
	Sürdürülebilirliğin daha kolay olması	1
	Etkileşimli ortamın sağlanması	1
	Katılımcıyı eğitim yolculuğunda maksimum seviyede tutma	1
	Eğlenceli olması	1
	Sıkıcı olmaması	1
	Ödüllerin verilmesi	1
	Eğlenceli olması	1
Toplam		16

Firmaların görüşlerine dayalı olarak bir tema ve toplam 16 görüş ifade edilmiştir. Bazı görüşler şu şekildedir:

“Eğer doğru bir içerik doğru bir kitleye oyunlaştırılarak verilirse onun etkisi doğal olarak biraz daha fazla oluyor. Çünkü geleneksel eğitimde örneğin; iki günlük bir sınıf içi eğitiminde iki gün boyunca bir içeriğe mağruz kalıyorsunuz. Eğitim geliyor size orda iki gün üç gün neyse o içeriği anlatıyor ve siz belirli notlar alıp o eğitimden ayrılıyorsunuz sonrasında çok böyle eğitmenin hâkim olduğu bir alanda olmadığınız için gerçekten o veriyi aldınız mı alamadınız mı noktasında çok emin olamıyor. Bir eğitimi oyunlaştırdığınızda öncesiyle sonrasıyla birlikte

oyunlaştırdığınızda eğitmenin takibine kalmadan da katılımcının yani o eğitimle alakalı bilgi ve becerilerini ölçme hatta eğitim esnasındayken daha fazla şeyler öğrenme deneyimleme şansı olabiliyor. Doğru bir içerikle doğru bir hedef kitleye bir tasarım yapıldığında en temelde ki farkı biraz daha oyunlaştırma yapıldığında sürdürülebilirliği normal eğitimlere göre daha kolay oluyor diyebilirim, böyle bir yorumda bulunabilirim.” (F6)

“Oyunlaştırmadığımız noktada o şeylerin çok daha az tamamlandığını gördük. Bu arada biz eğitim öncesi sonrası dokümanları yani daha önce bu oyunlaştırma tabanlı sisteme geçmeden önce sistemimize yükleyemiyorduk, öyle bir sistem yoktu elimizde. Mail ile gönderiyorduk vs. bu sistem bize tabii ki pratiklik kazandırdı, zaman kazandırdı. Biz tek tek onları göndermiyoruz, sistemden direk buluyorlar. Oyun tabanlı olan bir sisteme geçince böyle oldu tabii bu oyunlaştırmamanın direk etkisi değil. Dediğim gibi o dokümanların doldurulmasını sağlamış oldu, eski sistemde bunları biz kontrol bile edemiyorduk. Hani maili yolluyorsun ama yaptı mı yapmadı mı onu göremiyorsun, şimdi bu sistemde görebiliyorsun ve işin içinde puan olduğu için bunların kullanım oranları arttı. Bir çekiliş yapıyoruz tablet hediye ediyorum, bütün aktivitelerini tamamlayanlar arasında yapılıyor çekiliş, katılımı arttırıyor. İçsel motivasyonu arttı, artık eğitim içeriklerinden faydalanma oranı da arttı.” (F2)

“Bizim farkımız daha çok insana dokunmamız ve zengin bir davranış yelpazesi içermememiz. Uygulamamız 40 farklı davranış 50'nin üzerinde rozet içeriyor. Kendi içinde yaşayan bir sistemimiz var, klasik oyunlaştırma uygulamaları gibi sıkıcı hale gelmiyor. Kazanılan puanlarla içsel motivasyona dönük ödüller veriyoruz. Sistemimiz bir çok uygulamamız ile entegre, Chatbot, fikir öneri sistemi, mobil uygulamalar vb.” (F4)

Tablo 5: Firmaların Oyunlaştırmamanın Zaman Maliyeti Çıkarması İle İlgili Görüşleri

Tema	Kod	f
Pozitif yönde		7
	Tasarımı aşamasında	4
	Sistemini oluştururken	1
	Proje bazında zaman alması	1
	Hedef kitleyi belirlemek adına anket yapma	1
Negatif yönde		2
	İçeriklerin tamamlanması için daha az hatırlatma yapma	1
	Eğitim sürecinde maliyet oluşturmaması	1
Toplam		9

Tablo 5 incelendiğinde firmaların görüşlerine dayalı olarak iki tema ve toplam dokuz görüş ifade edildiği görülmektedir. Zaman maliyetinin pozitif yönde olmasıyla ilgili yedi görüş ifade edilmiştir. Bazı görüşler şu şekildedir:

“Hayır, düşünmüyorum. İlk başta eğitim planı oluştururken ve bunu sisteme girerken tabii ki bir zaman harcıyorsunuz yani eski yönteme göre yeni yöntemin tabii ki zaman maliyeti var. Çokça zaman harcıyorsun, işte bu bahsettiğim eğitim aktiviteleri, rozetlerin tanımlanması vs. back office tarafında ciddi planda çalışma var. İki türlü zaman maliyeti oluşuyor; birincisi eğitimi tasarlarırken, firmayla görüşürken sistemi anlatıyorsun ve diyorsun ki benim öyle bir sistemim var sen bana bu içeriği vereceksin ama ben senden ayrıca bu oyunlaştırmada yer alan eğitim öncesi aktiviteler, filmler, makaleler vs. bunları da istiyorum diyorsun. Burada eğitmenini de çalıştırıyorsun ön test istiyorum, son test istiyorum bana eğitimden sonra ödev ver diyorsun. Eğitmen zaman olarak baya bir süre harcıyor hem de back office tarafında yani kullanıcı olarak senin ön yüzünü göreceğin alanı tasarlama kısmı var. Nedir işte eğitim tanımlıyorum, rozeti tanımlıyorum, soruları giriyorum, eğitmenen gelen aktiviteleri giriyorum bir ted videosu izleme, arka planda baya bir çalışma yapıyorum ama bunu bir kere yapıyorum yani bir dönemde bir kere yapıyorum ve bu işte tabii ki bir zaman harcıyorsun ama çıktısı çok faydalı olduğu için hepsine değer.” (F1)

“Tabii, oyunlaştırma tasarımı yapmak o kadar kolay bir şey değil. Öncesinde baya bir çalışmak gerekiyor. Kâğıt ile matbu olarak çalışmak gerekiyor, mesela hedef kitleniz için anketler yapılması gerekiyor, anketlerin gruplandırılması gerekiyor vs. dolayısıyla bir zaman maliyeti oluşturuyor. Ama doğru bir oyunlaştırma tasarımıyla doğru bir çerçeveye zaman maliyetinin çok daha üstünde bir eğitim kalitesiyle geri dönüş alınabilmesi mümkün. Doğru bir tasarımla içerikte doğru anlatılırsa ve katılımcılarda doğru seçilmişse o içeriğe uygun bir şekilde seçilmişse tabii ki de o zaman maliyetini kalite olarak geri alabilme şansı olacaktır. Zaman olarak biraz zaman ayırmak gerekiyor biraz değil hatta baya bir zaman ayırmak gerekiyor.” (F6)

Zaman maliyetinin negatif yönde olması ile ilgili iki görüş ifade edilmiştir. Bazı görüşler şu şekildedir:

“Biz normalde bunları yaptırmak için ek zaman harcıyorduk ayrıca hatırlatmalar yapıyorduk. Oyunlaştırmanın motivasyonu arttırması bize zaman kazandırdı diyebilirim. Zaman maliyeti açısından etkisi oldu, önceden içerikler tamamlansın diye hatırlatma vs. yapmamız gerekirken şu an daha az yapıyoruz dolayısıyla olumlu bir katkısı oldu diyebilirim. İlk başta projeyi yaparken zaman maliyeti oluşturdu ancak biz bütünsel bakıyoruz. Tüm eğitim sistemini değiştiremiyorduk, başta bu onun bir parçasıydı, açıkçası belli bir süre kaybettirdi ama sisteme geçildikten sonra zaman kazandırdı.” (F2)

Tablo 6: Firmaların Oyunlaştırmanın Çalışan Motivasyonuna Etkisi İle İlgili Görüşleri

Tema	Kod	f
Olumlu yönde etkisi		6
	İlgide artış	2
	Keyifli hale gelmesi	1
	Tekdüzelikten kurtulma	1
	Katılımın artması	1
	Eğitime olan isteğin artması	1
Olumsuz yönde etkisi		2
	Uzun süreli olmamalı	1
	Dönüş verilmediğinde sıkıcı olması	1
Toplam		8

Tablo 6 incelendiğinde firmaların toplam sekiz görüşün ifade ettikleri görülmektedir. Olumlu yönde etkisi ile ilgili altı, olumsuz yönde etkisi ile ilgili ise iki görüş ifade edilmiştir. Bazı görüşler şu şekildedir:

“Geçtiğimiz dönemlerde tabii ki isteklerinde bir azalma oluyor, dediğim gibi artık alışıyorlar ve insanlar sürekli farklı şey istiyor. Mesela ilk başta oyunlaştırma çok farklı bir yöntemdi, inanılmaz ilgi ve istek uyandırdı o zaman çok daha fazla kullanım arttı. Çünkü daha önce yaptıkları bir şey değildi. Foursquare vardı, önceden bir yere gittiğinde rozet kazanırdın ama şimdi bu senin eğitim hayatına girdi yani aldığın bir eğitimden sonra ilginç rozetler kazanabiliyorsun, ne bileyim bilmediğin filmleri öğreniyorsun bilmediğin kitapları öğreniyorsun sana eğitim dışında da eğitmen bir şeyler katıyor ve senin vizyonunu genişletiyor o yüzden bunun artı bir değer olduğunu düşünüyorum. Motivasyonları yüksek olmasa zaten bu eğitimlere katılmazlar diye düşünüyorum. Onların istekli ve arzulu olması kadar katılım oranları da yükselmezdi.” (F1)

“Şöyle bir dezavantajı var oyunlaştırmanın, kullanıcıya dönüt verilmezse onlar çabuk sıkılabilir, bunları yapıyorum ama nereye kadar yapacağım şeklinde bir düşünce alabilir. Oyunlaştırmanın kısa süreli olması gerektiğini düşünüyorum, sürekli olmamalı, mesela bir ay olmalı. Bir ay içinde eğitimi tamamlar, videoları izler, okuma parçalarını okur ve alacağını alır, sonra başka bir süreç başlamalı. Böylelikle tekdüzelikten çıkmış olacak.” (F5)

Firmalara “Personelin eğitim sürecinde kullandığınız oyunlaştırma uygulaması neticesinde elde edilen çıktıların personelin performansına katkıda bulunduğunu düşünüyor musunuz? Açıklar mısınız?” sorusu sorulduğunda ortaya çıkan tema ve kodlar Tablo 7’de verilmiştir.

Tablo 7: Firmaların Eğitim Aracı Olarak Oyunlaştırma Yöntemi Kullanılmasında İzlenmesi Gereken Adımlar İle İlgili Görüşleri

Tema	Kod	f
Performansa katkı	Olumlu yönde dolaylı etki	8
	Çalışanların performansına olumlu etki	4
	Motivasyon artışına olumlu etki	3
		1
Toplam		8

Tablo 7 incelendiğinde firmaların görüşlerine dayalı olarak “Performansa katkı” (f = 8) teması ortaya çıktığı görülmektedir. Olumlu yönde dolaylı etki ile ilgili dört görüş ifade edilmiştir. Bazı görüşler şu şekildedir:

“Gerçekleşen eğitim & Video tüketimini artması, %10- %50 arası Mobile APP kullanımını yükselmesi, %10 - %32 arası Mazeretsiz katılmama oranının düşmesi, %10- %21 eğitime katılmama oranının düşürülmesi, eğitim onay süreçlerinin hızlandırılması %10- %27 civarında sürenin kısılması sağlandı. Bu göstergelerin performansa illa ki bir katkısı olduğunu düşünüyorum. Oyunlaştırma mekaniklerini kullanarak dolaylıda olsa performansa katkı sağlıyor.” (F4)

Firmalar ayrıca dört farklı görüş daha ifade etmişlerdir. Bazı görüşler şu şekildedir:

“Dediğim gibi aslında eğitmenlerin niteliklerinin arttığını gördüğümüz için 3,75 ten 4 e çıkarttık orda bir çeyrek puanlık bir artış yaptık. Evet bunu oyunlaştırmayla ilişkilendirebilirim, direk etkisi salt bir şekilde etkisi budur diyemem tabi ki, farklı bir şeylerde etken olmuş olabilir ama oyunlaştırma bu kategorizasyon işine gerçekten o alanda bir değer kattı. Biz aslında nitelikli eğitmeni biraz daha parlattık diyebilirim. Eğitim değerlendirme anketi bizde eğitmenin performansı demek zaten. Eğitmenin eğitim değerlendirme anketinden almış olduğu puan, direkt olarak eğitmenin performansını gösteriyor. Kategorizasyon yapılmadan önce tüm iç eğitmenlerin eğitim ortalama puanı mesela 4,6’ydı, bu yıl 4,7 ye çıktı.” (F6)

Firmaların; oyunlaştırma kullanmayı düşünen diğer kişi ya da şirketlere önerileriniz nelerdir ve nelere dikkat etmelidirler sorusu sorulduğunda bir tema ve 27 görüş ortaya çıktı görülmektedir.

Firmaların oyunlaştırma yöntemi kullanılmasında izlenmesi gereken adımlar ile ilgili görüşleri; şu şekildedir:

- Hedef kitlenin belirlenmesi (3 kez)
- Ödüllere yer verilmeli (3 kez)

- Tasarlama iyi yapılmalı (3 kez)
- Z kuşağı dâhil edilmeli (2 kez)
- Güncel takip edilmeli (2 kez)
- Maliyetin önemi
- Amacın belirlenmesi
- Doğru firma ile çalışma
- Uzun vadeli düşünme
- Kullanıcı dostu yazılım
- Görselliğin önemi
- Reklama önem verilmesi
- Anlaşılır olması
- Canlılığın korunması
- Tanıtımın önemi
- Dinamik olması
- Kısa süreli olması
- Yönergelerin olması
- Kurum ihtiyacının belirlenmesi
- Tasarımcıların oyun oynaması
- Beklentinin ortaya çıkarılması
- Proje bazlı yapılması
- Kuralların açıkça belirtilmesi
- Liderlik tablosunu herkesin görebilmesi
- Rozet, puan gibi başarıların kupon, özel yetkiler olarak değerlendirilmesi
- Zaman içinde yeni puan ve rozetlerin eklenmesi
- Davranış setlerinin net olması
- Ulaşılabilir platformun olması (1'er kez) ifade edilmiştir.

Önerilerle ilgili firmaların toplam 36 görüş ifade ettikleri görülmektedir.

Bazı görüşler şu şekildedir:

“Bence oyunlaştırma dinamik olmalı yani kısa süreli olmalı, uzun bir döneme yayılırsa eğer kullanıcı tarafından sıkıcı gelebilir, yani eğlenceli bir şeyi sıkıcı hale dönüştürebiliriz. Mesela oyunlaştırmanın başında ilk lansman yapılırken süreyi bir ay, on beş gündür gibi kısıtlamalar yapılabilir bence. Daha sonra başka bir projede yeniden oyunlaştırmaya devam edilebilir diye düşünüyorum. Sistem tarafının bence çok iyi olması lazım, tabi o kişilerin elinde olan bir şey değil. Mesela ben aynı videoyu izlerim on puan alırım, siz aynı videoyu izlersiniz beş puan alırsanız, bu neden oldu şeklindeki soruların önüne geçmek lazım. Bize gelen sorularda mesela öyleydi. Benim 5000 puanım var, arkadaşım aynı eğitimleri yaptı, 4000 puanı var, neden bu şekilde gibi soruların önüne geçmek için sistem tarafının

iyi olması gerektiğini düşünüyorum ya da kuralların açık açık belirtilmesi gerektiğini düşünüyorum. Bunun kullanıcılarla kesin olarak paylaşılması lazım. İşte şu videoyu izlersen bu kadar puan kazanırsın, şu türdeki videoyu izlersen bu kadar puan kazanırsın. İçeriğe yorum yazarsan bunu kazanırsın şeklinde bir yönerge paylaşılması lazım. Birde bunun herkes tarafından görünür olması gerekli bence. Bizim liderlik tablomuzda hangi sıralamada olduğunu sadece kendisini görüyor, bu ortak bir yerde olursa, kim hangi sıralamada nerede yer alıyor herkesin bunu görmesini sağlamalı ki şeffaflık olsun, bu durumda rekabeti de yaratır. Ayrıca hedef kitleye kesinlikle dikkat etmek gerekiyor. Z kuşağı dâhil edilmeli, X kuşağı dâhil edilmeyebilir çünkü onların bir bakış açısı; bu ne şimdi biz çocuk muyuz şeklinde olabiliyor. Y kuşağı aslında direk hedef kitle olmalı.” (F5)

“Dediğim gibi rozet vs. şu an ki koşullarda çok cazip gelmeyebilir ama tabii ki olması gereken bir şey sonuçta o rozetleri topladıktan sonra işte ucuna bir havuç koyarsan daha mantıklı, işte bu yıl şu kadar bilmem ne rozeti alırsan işte ne bileyim önümüzdeki yıl bu eğitimin kilidi açılır ve önümüzdeki yıl başka bir şey olur. Dediğim gibi hep havuç olması (para olması) gerekmiyor. Rozet zaten Allah’ın emri sertifikada vermediğimiz için rozet veriyoruz, sertifika kullanımını sıfıra indirdik çünkü kağıt maliyeti hem de doğa dostu bir şirket olduğumuz için rozet bizim için önemli. Tabii ki oyunlaştırmada olmazsa olmazlardan biri rozet zaten, mutlaka oluyor. Dediğim gibi liderlik hakikaten insanları teşvik eden bir şey çünkü orayı kullanmaya alışık olan bir insan baktığında seni tetikleyen ve tutumunu artıran bir şey.” (F1)

“Oyunlaştırma tasarımcısı, tasarımını çok iyi bir şekilde anlatabilmenin yolunu bulması gerekir. Sistemi çok iyi tasarlamalı, ne yapacağını ve hedef kitleyi iyi belirlemeleri gerekiyor. Örneğin, hedef kitleyi Z kuşağı olarak belirlerse oyunlaştırma kullanıldığında, hedef kitlenin hiçbir şekilde zorlanmayacağını düşünebiliriz.” (F6)

SONUÇ

Son yıllardaki gelişmeler ile birlikte, işletmelerin devamlılığının sağlanması zor gözükmektedir. Artan rekabet şartları ile birlikte, yeni gelişen teknolojik faaliyetler, işletmelerde uyum sorunlarına yol açabilmekte, çalışan performansını etkileyebilmektedir. İşletmelerin, personele yönelik gerçekleştirdiği eğitimler, bu anlamda etkin bir rol üstlenmektedir.

İşletmelerin eğitim ve gelişim yöneticileri ile yapılan derinlemesine görüşmelerde sorular sorulmuş ve işletmeyi temsil eden yöneticilerin sübjektif

cevapları üzerinden bir sonuca varılmaya çalışılmıştır. Görüşmede sorulan sorular ve sorulardan beklenen faydalar ile analiz çözümlenmeleri detaylı olarak açıklanmaya çalışılmıştır. İşletmelerin sağladığı veriler objektif bir biçimde sunulmuş ve alan yazınına bağlı kalınarak yorumlanmaya çalışılmıştır.

Yeni gelişmelerin, işletme devamlılığına katkısı adına personele aktarımı, eğer yeni işe alım söz konusu değilse, işletme içi eğitim ile mümkün olmaktadır. Bu açıdan işletme içerisindeki eğitimin personele uygulanabilirliği önem arz etmektedir. Yönetim kademesinin istediği şekilde işletmenin icrası için, personel eğitimlerinin de bu doğrultuda verilmesi gerekmektedir. Bu eğitimlerin, eğitimin temel amacı olarak her alanda gözüktüğü üzere, verimli, katılımın fazla olduğu, karşılıklı etkileşim içerisinde gerçekleşen bir süreç içerisinde geçirilmesi amaçlanmaktadır. Bunun sağlanması adına, son dönemlerde çokça uygulanan oyunlaştırma tekniğinin kullanılması, eğitime eğlenceli bir durum katmaktadır. Bilgi alışverişinin, eğlenceyi de kapsayarak aktarılması, eğitim alan kişilerin de motivasyonlarını arttırmakta, bunun sonucunda ise, istihdam edildikleri işletmelere katkıda bulunmaktadır. Bu araştırma kapsamında işletme eğitimlerinde oyunlaştırma yöntemi kullanıldığında çalışanların motivasyonu, katılımı, performansı ve tutumu üzerindeki rolünü ortaya koymaktadır.

Araştırmada, firmalara yönelik, eğitim faaliyetlerinde oyunlaştırma uygulamalarının başlaması ile ilgili görüşleri sorulduğunda, firmalar farklı tarihleri belirtmiş olup, 2013, 2014, 2015, 2017 ve 2018 tarihlerini dile getirmişlerdir. Dünya genelinde 2009 yılından itibaren oyunlaştırma tekniğinin aktif bir biçimde kullanılması düşünüldüğünde, yeniliklere uyum sağlama konusunda işletmelerin erken davranış göstermelerini ortaya koymaktadır. Eğitim içerisinde oyunlaştırma yöntemi açıklanırken yöneticilerin algısı genel itibariyle, eğitim alan kişilerin işe yönelik motivasyon kaynağı oluşturduğu dile getirilmiştir.

Çalışmada, eğitimde oyunlaştırma kullanımının nedenlerine ilişkin bulgulara bakıldığında, yöneticilerin algısı çoğunlukla, motivasyonu artırıcı etkiye sahip olduğu söylenebilmektedir. Bu da elde edilen bulguların, alan yazınla paralellik gösterdiğinin bir kanıtıdır. Bir diğer yüksek orana sahip cevap ise, alan yazında eğitimde oyunlaştırmmanın artıları olarak dile getirilebilecek, eğitim alanların gelişimini arttırmaktadır. Yöneticilerin algısı eğitime olan ilginin artışı, gelişim sürecinin hızlandığı, etkileşimin artarak, sadece eğitim sürecinde değil, sonradan da oyunlaştırma teknikleri kullanılarak personelin işin içine çekilebileceği yönünde olmuştur.

Oyunlaştırma tekniğinin son yıllarda ortaya çıkması, Z kuşağına yönelik olacağı öngörülse de firmalar bu görüşü benimsememekte ve hedef kitlelerinin aslında tüm yaş grupları olduklarını belirtmektedirler. Bununla ilgili olarak bir katılımcı bu durumu "...aslında tüm çalışanlar buna dâhil. Şu an ki sistemimizde öyle..." şeklinde belirtmiştir. Özellikle Z kuşağının, daha yeni yeni istihdam edildiklerini, bu açıdan personel içerisinde Z kuşağına ait gruptan çok fazla çalışan

bulunmadığı ya da bulunan kesimin de konum itibariyle stajyer vb. konumda olduğu için, eğitimde oyunlaştırma tekniğinin tüm personeli ve yaş gruplarını kapsayacak şekilde dizayn edildiğini dile getirmişlerdir. Buna ilişkin katılımcı ifadesi ise "...Z kuşağı daha yeni... stajyer olarak geliyorlar...o kuşak daha yeni ve aramızda değil gibi..." şeklindedir. Ayrıca, tüm yaş gruplarına yönelik gerçekleştirilen oyunlaştırma tekniği ile verilen eğitimin, her yaş ve her görev seviyesinden ciddi düzeyde ilgilenildiği ve takip edildiği belirtilmiştir.

Eğitim süreçlerinde karşılaşılan sorunlar ve bunlara ilişkin oyunlaştırmayla getirilen çözümlere dair firmalar ifadelerinde, geleneksel eğitime katılımın çok düşük olduğunu ifade etmişlerdir. Eğitimlere katılımda, klasik eğitimlere doymuş bir çalışan kitlesinin bulunduğu, eğitime hazırlık dokümanlarının eksik bir şekilde doldurulduğu, insanların eğitimi ikinci plana attıkları, eğitimdeki teorik bilginin pratiğe geçirilememesi sorununun bulunması ve değerlendirme formlarının dahi doldurulmadan teslim edilmesi gibi, eğitime katılımda sorunların olduğu ifade edilmiştir. Bu durum aslında, eğitimin temel amacı olan karşı tarafa bilginin aktarılmasını sorununu doğurmaktadır. Bununla birlikte çalışan personelin, teknolojiye karşı direnç gösterme durumlarının da bulunduğu ifade edilmiştir. Personelin, çok fazla iş içerisinde zamanının olmadığı, çeşitli yöntemler ile eğitimin içerisine çekilmek istenirse de, mesai sonrasında bu yöntemin çok fazla etkili olmadığı belirtilmiştir. Bu kısımda dile getirilebilecek bir diğer sorun ise, işletmenin çok fazla şubeye sahip olması ve farklı profillerdeki çalışanları bulunmasıdır. Bu konu ile ilgili firmaların görüşleri ise "...81 ildeyiz ve çok farklı sayıda farklı tarzda çalışanlarımız var yani İstanbul'da ki Genel müdürlükteki çalışan kişi profili ile işte Diyarbakır'da Bölge Müdürlüğü'nde çalışan kişi profili birbirinden çok farklı takdir edersiniz ki dolayısıyla bu çeşitlilik bizim elimizi kolumuzu en çok bağlayan şeylerden bir tanesi..." şeklindedir. Bu durum, ortak bir payda hedefinde personelin kesişimlerinin sağlanmasını zora sokmaktadır. Ayrıca, saha personelinin bulunması, bilgisayarlar üzerinden oyunlaştırılmış eğitimin personele iletimini sınırlandırmaktadır. Yöneticilerin algısı oyunlaştırma ile birlikte getirilen çözüm önerilerinde başka deyişle sağladığı faydalar arasında; puanlama, rozet, liderlik gibi somut sonuçları olan tekniklerin daha fazla yaygınlaştırılması gerekliliği yönünde olmuştur. Eğitim birimi yöneticilerinin algısının oyunlaştırma ile birlikte, personelin eğitime olan ilgisinin arttığı, eğitim süreçlerinin keyifli hale geldiği, eğitime karşı sıkıcı olan bakış açılarının değiştiği, eğitim süreçlerinin daha hızlı ve daha kısa zamanda gerçekleştiği, oyunlaştırma ile birlikte personelin arasında rekabet ortamının da arttığı ve dolayısıyla işletme adına pozitif etkisinin bulunduğu dile getirilmiştir.

Eğitimde oyunlaştırma teknikleri ile geleneksel tekniklerin farklarının ölçülmesine yönelik bulgulara bakıldığında, eğitim birimi yöneticilerinin algısı oyunlaştırılmış eğitimin daha etkili olduğu yönünde olmuştur. Bununla alakalı olarak firmalar "...geleneksel eğitimde...iki günlük bir sınıf içi eğitiminde iki gün boyunca orda bir içeriğe maruz kalıyorsunuz eğitimci geliyor size...o içeriği

anlatıyor ve siz belirli notlar alıp o eğitimden ayrılıyorsunuz sonrasında...eğitmenin hakim olduğu bir alanda olmadığınız için gerçekten o veriyi aldınız mı alamadınız mı noktasında çok emin olamıyor ya da takip olamayabiliyor. Ama bir eğitimi...öncesiyle sonrasıyla birlikte oyunlaştırdığınızda...eğitmenin takibine kalmadan da katılımcının yani o eğitimle alakalı bilgi ve becerilerine ölçme ve hatta eğitim esnasındayken daha fazla şeyler öğrenme deneyimleme şansı olabiliyor...” şeklinde ifadede bulunmuşlardır. Geleneksel yöntemler ile gerçekleştirilen eğitim sonrasında, eğitim çıktılarının alınmadığı, eğitime katılanların teorik olarak aldığı bilgileri pratikte gerçekleştiremediği ifade edilmiş olup, oyunlaştırma tekniği ile bu sorunun üstesinden geldiği, oyunlaştırma ile eğitimden alınan çıktıların daha sürdürülebilir olduğu, oyunlaştırma ile birlikte katılımın ve eğitim formlarının daha dolu olduğunu ve içsel motivasyon noktasında pozitif etkisinin olduğu belirtilmiştir.

Motivasyon ve oyunlaştırmaya ilişkin firmalar ayrıca, hem olumlu hem de olumsuz etkilerden bahsetmişlerdir. Yöneticilerin algısı ilgide artış meydana geldiği, eğitimin keyifli hale gelmesi, tekdüzelikten ayrılması, katılımın artması ve eğitime olan isteğin artması şeklinde olumlu etkilerden bahsedilmiştir. Oyunlaştırmının ilk başlarda ilgi çektiği fakat yeni tekniklerin ve süreçlerin kullanılmaması ile tek düze hale gelmesi ve sıradanlaşmasının mümkün olduğu ifade edilmiştir. Uzun süreli aynı oyunun gerçekleştirilmesi, personel tarafından bıkkınlığa yol açması ve katılımın azalması sonucunu doğurmaktadır. Bu konuda dile getirilebilecek bir diğer durum ise, oyunlaştırmının çok fazla uzun sürmemesi gerektiğidir. Kısa kısa hedeflerin verilmesi ve gerçekleştirilmesi ile oyunlaştırmaya yönelik bağlılığın daha da artacağı, uzun süreli oyunlaştırmada, sıkılma, bir noktadan sonra kopmaların yaşandığı ifade edilmiştir.

Eğitimde oyunlaştırma sonucunda, çalışanların performansına ilişkin bulgulara bakıldığında, yöneticilerin algısı çoğunlukla, olumlu yönde etkinin olduğu ifade edilmiştir. Bu konuda firmalar, “...Gerçekleşen Eğitim & Video Tüketiminin Artması, %10- %50 arası Mobile APP Kullanımı Yükselmesi, %10 - %32 arası Mazeretsiz Katılmama Oranının Düşmesi, %10- %21 eğitime katılmama oranının düşürülmesi, Eğitim onay süreçlerinin hızlandırılması %10- %27 civarında sürenin kısılması sağlandı. Bu göstergelerin performansla illa ki bir katkısı olduğunu düşünüyorum...” şeklinde ifade etmişlerdir. Çalışanların performansına hem direkt olarak hem de dolaylı olarak olumlu katkının olduğunu, bununla birlikte eğitmenlerin de performanslarında artış yaşadıklarını belirtmişlerdir. Oyunlaştırılarak eğitim veren nitelikli iç eğitmenin (personelin) de bu süreç içerisindeki çıktılar ile birlikte kendisine daha fazla olumlu katkıda bulunduğu da dile getirilmiştir.

Oyunlaştırma tekniğinin eğitim alanındaki sürecine dair izlenilmesi gereken adımlar ve ilgili görüşlere ait bulgulara bakıldığında, firmaların sistemin oluşturulması ile ilgili ilk belirttikleri şeyin hedef kitlenin iyi seçilmesi yönündedir. Bununla birlikte oyunlaştırmada ödül sisteminin olması, tasarlanmanın iyi yapılması,

Z kuşağının dâhil edilmesi ve günceli takip durumu, sistemin oluşumunda etkisi olan değişkenler olarak ifade edilmiştir. Sistemin eğlenceli hale getirilmesi için, uzun süreli den ziyade daha kısa ve hedefleri olan bir sistemin oluşturulması, bunun eğitimin başında belirtilmesi, ödül sisteminde şeffaflığın ve açıklığın mutlak olması gerektiği, oyunun kurallarının en başında karşı tarafa açıklıkla belirtilmesi gerektiği, liderlik tablosu gibi etkinliklerin sadece o birimde değil de tüm birimlerde görünürlüğünün artırılması gerektiği, hedef kitlenin oyunlaştırma için gerekli donanımlara sahip olması gerektiği şeklinde, öneriler ifade edilmiştir.

Araştırmadan elde edilen bulgulara göre, mikro düzeyde ve *bireysel boyutta* yönetici görüşleri ele alındığında; eğitim süreçlerinde oyunlaştırma tekniğinin kullanılması, personel davranışları üzerinde farklılıklar meydana getirdiği, motivasyonu artırıcı etkiye sahip olduğu, çalışanların performansına hem direkt olarak hem de dolaylı olarak olumlu katkısının olduğu yönünde olmuştur.

Makro düzeyde ve *örgütsel boyutta* ele alındığında; eğitimde oyunlaştırma teknikleri ile geleneksel tekniklerin farklarının ölçülmesine yönelik bulgulara bakıldığında, firmaların, oyunlaştırılmış eğitimin daha etkili olduğu ortak görüşü dile getirilebilir. Firmalar oyunlaştırma ile birlikte getirilen çözüm önerilerinde, puanlama, rozet, liderlik gibi somut sonuçları olan tekniklerin daha fazla yaygınlaştırılması gerektiğinden bahsetmişlerdir. Bu sayede, personelin daha verimli olduğu, karşısında çıkartılan somut sonuçlar ile motivasyonunun arttığı ifade edilmiştir. Yöneticilerin algısı, eğitime olan ilginin arttığı, eğitim süreçlerinin keyifli hale geldiği, gelişim sürecinin hızlandığı, eğitime karşı sıkıcı olan bakış açılarının değiştiği, eğitim süreçlerinin daha hızlı ve daha kısa zamanda gerçekleştiği, oyunlaştırma ile birlikte personel arasında rekabet ortamının da arttığı ve dolayısıyla işletme adına pozitif etkisi yönünde olmuştur. Eğitimden alınan çıktılarının daha sürdürülebilir olduğu, oyunlaştırma ile birlikte katılımın ve eğitim formlarının daha dolu olduğunu ve içsel motivasyon noktasında pozitif etkisinin olduğunu belirtmişlerdir.

Makro düzeyde ve *kurumsal boyutta* ele alındığında; firmalar, hedef kitlelerinin tüm yaş grupları olduklarını belirtmektedirler. Tüm yaş gruplarına yönelik gerçekleştirilen oyunlaştırma tekniği ile verilen eğitimin, her yaş ve her görev seviyesinden ciddi düzeyde ilgilendiği ve takip edildiği belirtilmiştir. Dünya genelinde 2009 yılından itibaren oyunlaştırma tekniğinin aktif bir biçimde kullanılması düşünüldüğünde, yeniliklere uyum sağlama konusunda işletmelerin erken davranış göstermelerini ortaya koymaktadır. Şirket içi eğitimlere katılım ve devamlılıkta sorunların olması durumunda oyunlaştırma ile çözümlerin bulunabileceği, sistemin oluşturulması esnasında, hedef kitlenin iyi belirlenmesi ve küçük gruplar halinde oyunlaştırmaların gerçekleştirilmesi gerektiği firmalar tarafından belirtilmiştir.

Sonuç olarak, eğitimdeki oyunlaştırma faaliyetlerinin işletmeler açısından şirket içi eğitimlere dair bir değerlendirilmesi yapılırsa, çalışanların

motivasyonlarını ve katılımını arttırıcı bir etki beklenildiğini, yöntemin bu nedenle seçildiğini, geleneksel yöntemlerden farklılığının hem işletme açısından hem de çalışan açısından fark edildiği, şirket içi eğitimlere katılımı ve devamlılıkta sorunların olması durumunda oyunlaştırma ile çözümlerin bulunabileceği, bununla birlikte, sistemin oluşturulması esnasında, hedef kitlenin iyi belirlenmesi, tasarımında zorluklar olsa da ödül ve mekaniklerin oluşturulmasının daha sonraki süreçte kullanılabileceğini ve küçük gruplar halinde oyunlaştırmaların gerçekleştirilmesi gerektiği belirtilebilir.

İşletmelerde Oyunlaştırma Örnekleri ve Etkilerine Dair Görüşme Sonuçları

Doğuş Otomotiv, personellere verilen eğitimde dokümanları okumadıkları ve değerlendirme formunu doldurmadıkları için oyunlaştırma yöntemini bu alanda kullanmayı tercih etmişlerdir. Go gelişim okulunda yetkinlik bazlı eğitimler ve liderlik eğitimleri sunularak, ek dokümanların çalışanlara ulaştırılması amaçlanmıştır. Eğitimler sadece sınıf eğitimi ile sınırlı kalmıyor, artı dokümanların yer aldığı bu platformda video, kitap önerisi, makale, anket, film önerisi, ön test paylaşılmaktadır. Personellerin gelişim yolculuğu daha keyifli olsun, daha eğlenceli olsun diye bu platformda oyunlaştırma kullanılmıştır. Oyunlaştırmayla beraber platformda personele sunulan eğitimlere katılım ve eğitim öncesi izlemesi gereken adımlara olan ilgide artış sağlanmıştır. Eğitim öncesi takip edilen adımlarda oyunlaştırmadan faydalandığından personele verilen eğitimde daha kaliteli hale gelmiş, eğitimler daha aktif bir şekilde gerçekleştirilmiştir. Sınıf içi eğitimlerin öğretmen merkezlienden öğrenci merkezliye geçişi sağlanmıştır. Eğitim sonrasında da video, kitap, makale gibi dokümanlara erişimin olması öğrenimin daha kalıcı hale gelmesini sağlamıştır. Eğitim sonrası son testlerin doldurulma oranında büyük bir artış sağlanarak, davranış olumlu yönde gelişmiştir.

Türk Telekom eğitimde oyunlaştırmayı kurumda çalışan eğitimci statüsündeki personeller için uygulamaktadır. Oyunlaştırmayı kullanmalarındaki asıl amacı, iç eğitimcilerin kalifikasyonlarını arttırmak ve onlara bir rekabet ortamı yaratmaktır. Oyunlaştırmayı kullanarak iç eğitimcilerin verdiği eğitimler sonucunda eğitim memnuniyet anketi oranının artması şirket için büyük başarı kriteri olarak nitelendirilmektedir. Oyunlaştırma yöntemi ilk kez iç eğitimcilerin eğitimi için kullanılmış ve eğitimci kalite bakımından belli bir seviyeye çıkarılmıştır. Türk Telekom Akademisi eğitimcilerin personele eğitim vermesi yönünde ciddi zaman harcamakta iken, oyunlaştırmayla kullanılmaya başlanmasıyla birlikte eğitimcilerden akademiye eğitim verebileceği yönünde talepler olmuştur, bu sayede akademi talep eden değil, arz eden kitle haline gelmiştir. Oyunlaştırma yöntemini eğitim sürecinde kullanmaya başladıklarında iç eğitimcilerin eğitim alma ve eğitim verme konusunda katılım oranlarında artış olmuş ve ödül, puan ve rozetlerin kullanılması iç motivasyona yönelik olumlu gelişmeler yaşanmıştır.

Denizbank, personel için hazırlanan eğitim içeriklerinin daha keyifli şekilde tamamlanması ve öğrenme isteklerini arttırmak amacıyla oyunlaştırma yöntemini

kullanılmaktadır. Oyunlaştırma yöntemi kullanılarak gelişime açık yetkinliklerin bir yıl içerisinde geliştirilmesi hedeflenmiştir. Oyunlaştırmayı daha çok personelin kişisel gelişimlerini arttırmak için uygulamaktadırlar. Yönetici-personel performans mutabakatı sonucunda personelin geliştirmesi gereken yetkinlikleri belirlenmekte ve yetkinlik fakültesindeki eğitimler personele sunulmaktadır. Oyunlaştırma yönteminin mekanik, bileşen ve dinamiklerini kullanarak çalışanların yetkinlik fakültesi sistemi üzerinde eğitim tamamlama/eğitim beğenme/eğitime yorum yapma/mobilden eğitim tamamlama vb. davranışlara yönlendirilmesi sağlanmıştır. Yetkinlik okulunda eğitim atanan kitleden oyunlaştırma kullanılmadan önceki katılım ile oyunlaştırma kullanıldıktan sonra ki katılım oranında artış sağlanmıştır. Personele atanan eğitimlerin sonrasında yönetici ile yapılan görüşmelerde personellerin kişisel gelişimlerine önemli katkılar sağlandığı görülmüştür.

Akbank, İnsan Kaynakları eğitim biriminde kullanılan oyunlaştırma en kapsamlı projeleri arasında yer alırken pazarlama, satış, çağrı merkezi, inovasyon bölümlerinde de uygulamaktadır. Oyunlaştırmayı kullanmalarında ki amaç, belirlenen KPI'lar doğrultusunda personelde davranış değişimleri meydana getirmektir. Belli hedeflere ulaşmak için, süreçleri daha motive edici, rekabetçi ve eğlenceli hale getirmek adına oyunlaştırma kullanılmaktadır. Oyunlaştırmanın kullanılmasıyla beraber içsel motivasyona yönelik ödüller verildiğinden çalışanların motivasyonları üzerinde olumlu bir etki yarattığı gözlemlenmiştir. Eğitim faaliyetlerinde oyunlaştırmının kullanımı ile süreçlerin daha keyifli ve rekabetçi hale gelmesi, çalışanların iş psikolojisinin dışına çıkması ve daha motive edici bir atmosfere girmeleri sağlanmıştır. Sıkıcı ve rutin olan süreçler, daha keyifli ve motive edici bir hale gelerek oyunlaştırılmış eğitim yöntemleri geleneksel eğitim yöntemlerinden bu yönüyle fark yaratmaktadır. Süreçlerin daha keyifli hale gelmesi eğitimlerin daha kısa sürede tamamlanmasına, çalışanları daha çok motive etmesine bunun da kuruma olan bağlılığın artmasına katkıda bulunmaktadır. Oyunlaştırmayı kullanmak isteyenler hedeflenen davranış değişimlerini destekleyecek şekilde oyunlaştırma kurgulanmalı, personelin bu davranışlara yönelmesi sağlanmalıdır.

Tartışma

Oyunlaştırmının asıl amacının gerçekleşen aktivite ile katılımcıların etkinliklerinin arttırıldığı düşünülürse, katılımcının motivasyonunun da artması sürpriz olmayacaktır. Alan yazındaki çalışmalara bakıldığında Nah vd. (2014), Caponetto vd. (2014), Xu (2015) ve Bozkurt & Durak (2018) oyunlaştırmının motivasyon ve davranışsal değişiklikler bakımından incelendiği çalışmalardır. Bu çalışmaların büyük bir çoğunluğunda çıkan sonuç ise oyunlaştırmının motivasyon üzerinde olumlu yönde etkisidir. Sailer vd. (2017), iyi organize edilmiş ve sistemleştirilmiş bir oyunlaştırmının motivasyon kaynaklı problemleri çözeceğini dile getirmişlerdir. Alan yazındaki bir başka çalışma ise Robson vd. (2015) yaptığı çalışmadır. Robson vd. (2015), işyerinde gerçekleştirilen oyunlaştırma ile birlikte, katılımcıların motivasyonlarının arttığını belirtmektedirler. Kiesler vd. (2011)

yaptıkları çalışmada, motivasyon düşüklüğü gibi problemlerin çözümüne yönelik olarak oyunlaştırmanın katkı sağladığını belirtmişlerdir. Bir başka çalışmada Yıldırım ve Demir (2016) da oyunlaştırmanın, sıkıcı ve yapılması güç olan işlerin oyunlaştırma ile birlikte keyifli hale ve yapılabilir bir seviyeye geldiğini, bunun sonucunda da motivasyonun ve ilginin arttığını belirtmiştir. Kumar (2013), García vd. (2017) ve Heimbürger vd.'nin (2019) çalışmaları, işletmelerde gerçekleştirilen oyunlaştırma üzerindedir. Elde edilen ana sonucun, bu çalışmadan da elde edilen sonuç gibi, oyunlaştırma süreci ile birlikte, katılımcıların motivasyonlarının arttığı yönündedir. Bu açıdan bu çalışmadan elde edilen bulgular, alan yazındaki çalışmalar ile paralellik göstermektedir. Araştırmadaki diğer sonuç olan, oyunlaştırmanın belirli bir sistem içerisinde gerçekleştirilmesi ve hedef kitlesinin belirlenilmesinin önem arz ettiği hususuna ilişkin alan yazındaki çalışmalara bakıldığında, Suh vd. (2017), çalışmalarında, oyunlaştırma tekniğinden verim alınabilmesi için, en başından sistemin yerleştirilmiş olması gerektiğini, ödül, puanlama vb. oyunlaştırma unsurlarını da içermesi gerektiğini belirtmişlerdir. Bir diğer çalışmada Zichermann & Cunningham (2011), oyunlaştırmanın belirli bir estetik çerçevesinde gerçekleştirilmesi gerektiğini dile getirmişlerdir. Meşe (2016) de bu konuda oyuncuyu oyunda tutan ve sıkılmasını önleyen estetik bir yapının olması gerektiğini ve bunu sayesinde ancak oyunlaştırma ile başarıya ulaşılacağını belirtmiştir. Werbach & Hunter (2012) ise, oyunun, oyuncunun istenilen davranışlara yönlendirilmesi ve güdülenmesi ile oyun içindeki sağlanan imkânların örtüşmesi gerektiğini belirtmiştir. Ayrıca, oyunun belirli bir sistem içerisinde kurgulanması gerektiğini, fakat bunun gerçeklikle bağdaşmayan bir yapı içerisinde olmaması gerektiğini dile getirmişlerdir. Bununla ilgili, aynı görüşen bir diğer çalışma ise Deterding vd.'nin (2011) çalışmasıdır. Onlar da, çalışmalarında, oyunlaştırmanın yapılması esnasında, sistematik bir çerçeve çizilmesi gerektiğini ve gerçek dünyada karşılaşılan durumların ele alınması gerektiğini belirtmişlerdir. Bu konuda dile getirilen bir diğer durum ise, hedef kitlenin iyi bir şekilde tespit edilmiş olmasıdır. Bu çalışmada da dile getirildiği üzere, oyunlaştırma için hedef kitlenin önemi büyüktür. Katılımcılar arasında özellikle Z kuşağına ait bir çalışanın bulunması, oyunlaştırmanın daha kolay anlaşılacağını ve verimli hale geleceği belirtilmiştir. Muntean'da (2011), çalışmasında, bu duruma dikkat çekmiş ve yeni nesillerin, oyunlaştırmayı daha iyi kavradığını, bu şekilde daha kalıcı bir eğitim aldıklarını dile getirmiştir. Bu konuda çalışmadan çıkan sonucu destekleyecek bir diğer araştırma ise Prensky'in (2009) çalışması olup, burada yazar, oyunlaştırmada hedef kitlenin önemli olduğunu, teknoloji ile iç içe olan yeni neslin oyunlaştırmayı daha iyi kavradığını ve oyunlaştırmadan verim alınması için hedef kitlenin önemine dikkat çekmiştir.

Bu çalışmadan elde edilen bulgulara göre, oyunlaştırma sonucunda kuşaklar arası bir farkın olduğunu ve eğitime katılımı, en az seviyede katılımın Z kuşağı içerisinde bulunan katılımcılar tarafından gerçekleştiği belirtilmiştir. Bunun nedeni işletmelerde Z kuşağı stajyer olarak başlamakta, personel olarak yeni yeni işe

alınmaktadır. Eğitimde oyunlaştırma kuşaklar bağlamında ele alındığında Y kuşağının daha ilgili ve daha kolay adapte olduğu belirtilmiştir. Tüm kuşaklar bu eğitimi aldığı Z kuşağı daha kolay uyum sağlayacağı bilinmektedir. Verilen eğitimin verimli geçmesi adına katılımın önemi büyüktür. Oyunlaştırmanın bu konudaki etkisi alan yazındaki çalışmalarda da dile getirilmiştir. Bu konuda Brigham, (2015), Caton ve Greenhill (2014), Leaning (2015), Poondej ve Lerdpornkulrat (2016) çalışmalarında, oyunlaştırma ve katılım noktasında, oyunlaştırmanın olumlu etkilerinin olduğunu, özellikle eğitime katılımı etkili olduğunu dile getirmişlerdir. Hong & Masood (2014) yaptıkları çalışmada, oyunlaştırmanın motivasyon ve katılım üzerindeki etkisini incelemişlerdir. Elde edilen bulgulara göre, oyunlaştırma, katılım konusunda olumlu etkilere sahiptir. Bir diğer çalışmada Ibanez vd. (2014) oyunlaştırmanın katılım ve başarıya etkisini incelemişlerdir. Araştırma sonucunda, oyunlaştırılmış öğrenme etkinliklerinin katılımcıların ilgisini daha fazla çektiği bunun sonucunda da katılımlarının arttığını dile getirmişlerdir. Alcivar & Abad (2016) yaptıkları çalışmada, oyunlaştırmanın katılımcılara yönelik olarak hem başarı seviyelerini ve performanslarını arttırdığı hem de oyunlaştırma ile birlikte katılımlarının yüksek düzeyde gerçekleştiği belirtilmiştir. Domínguez vd.'nin (2013) yaptıkları çalışmada da, oyunlaştırmanın performansa etkisinin yüksek olduğu dile getirilmiştir. Başarı ve performans seviyelerinin oyunlaştırma ile birlikte arttırıldığını dile getiren bir diğer çalışma Buckley ve Dolye'nin (2016) çalışmasıdır. Bu çalışmada, oyunlaştırılmış ortamlarda bulunan ve bulunmayan iki deney grubu üzerindeki incelemeyi kapsamaktadır. Elde edilen sonuca göre, oyunlaştırılmış ortamların, katılımcıların performans ve başarı düzeylerini arttırdığı yönündedir. Bununla birlikte alan yazındaki Chang vd. (2015), Chen vd. (2018), Ding vd. (2018) ve Domínguez vd. (2013) çalışmaların, oyunlaştırmanın performans üzerindeki olumlu etkilerinden bahsedilmiştir. Yukarıda belirtilen çalışmalardan elde edilen sonuçlar ile bu araştırmanın oyunlaştırma-performans ilişkisi üzerine sonuçları paralellik göstermektedir.

Öneriler

Gelecek çalışmalar için oyunlaştırma ile daha fazla yetişkinlere yönelik çalışmaların yapılması gerektiğidir. Alan yazın incelendiğinde, özellikle eğitimin oyunlaştırma teknikleri ile verilmesinde, daha çok çalışma grubunun öğrencilerden olduğu görülmektedir. Bu konuda yetişkinlere yönelik çalışmaların artırılması gerekmektedir.

Oyunlaştırma tekniğinin sorunları arasında da dile getirilen hedef kitle ve kuşaklar arası farklılıktır. Araştırmacılar, kuşaklar arası farklılıkların bulunup bulunmadığı hususunda çalışmalarla incelemeleri gerekmektedir. Ek olarak sektörel farklılıklar, işletmesel farklılıklar da ele alınabilir. Ayrıca gelecek çalışmalarda oyunlaştırma hakkında çalışanların algıları üzerine çalışmalar yapılması alan yazını oldukça genişletecek ve işletmelerin eğitim departmanlarının daha genel bilgiye ulaşmalarını sağlayacaktır. Son olarak, eğitimde oyunlaştırma ile ilgili ampirik

çalışmaların yapılması gerekliliğidir. Özellikle oyunlaştırmanın eğitim sonuçları üzerindeki etkilerine dair ampirik çalışmalar gerekmektedir.

Çalışmanın öncelikle alan yazına katkısı, eğitim yöntemi olarak oyunlaştırmaya dair genel bir çerçevenin çizilmesini sağlamıştır. Bu çalışma gelecek çalışmalar için öncülük eden bir araştırma olmuştur. İşletmeler eğitimde oyunlaştırma yöntemini neden kullanmalılar, işletmeye sağlayacağı fayda nelerdir bu konuda yol gösterici nitelikte olmuştur. Araştırmadan elde edilen çıktılara baktığımızda yöneticilerin algısı eğitimde katılımı arttırdığı, eğitim formlarının doldurulma oranlarında artış görüldüğü, içsel motivasyonu arttırdığı yönünde olup işletmeye pozitif katkısının olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Eğitime olan ilginin arttığı, eğitim süreçlerinin daha eğlenceli ve keyifli hale geldiği, gelişim sürecinin hızlandığı, personelin eğitime karşı bakış açısının değiştiği, eğitim süreçlerinin daha kısa zamanda gerçekleştiği dolayısıyla oyunlaştırma yöntemini neden kullanmaları gerektiği açıkça belirtilmiştir.

KAYNAKÇA

Alcivar, I. & Abad A. G. (2016). Design and evaluation of a gamified system for ERP training. *The Computers in Human Behavior*. 58, 109-118.

Akdemir, O. (2011). Teaching math online: Current practices in Turkey. *The Journal of Educational Technology Systems*. 39(1), 47-64.

Aydın, İ. (2014). *Hizmet içi eğitim*. Ankara: Pegem Akademi.

Banks, J. A. (1993). Multicultural education: Historical development, dimensions and practice. *The Review of Research in Education*. 19, 3-49.

Barbour, M. K. & Reeves T. C. (2009). The reality of virtual schools: A review of the literature. *The Computers and Education*. 52, 402-416.

Barutçugil, İ. (2002). *Eğitimcinin eğitimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.

Başkömürçü, G. & Öztürk Y. (1996). Uzaktan eğitim sistemlerinin tasarımı. *I. Türkiye Uluslararası Uzaktan Eğitim Sempozyumu*. 55-61.

Bozkurt, A. & Durak G. (2018). A systematic review of gamification research: In pursuit of homo ludens. *The International Journal of Game-Based Learning (IJGBL)*. 8(3), 15-33. <http://dx.doi.org/10.4018/IJGBL.2018070102>

Bouras, C., Vaggelis I., Vaggelis K., Misedakis I., Dziabenko O., Koubek A., Pivec M., Sfiri A. (2004). Game based learning using web technologies. *The Int. J. Intell. Games and Simulation*. 3(2), 70-87.

Brigham, T. J. (2015). An introduction to gamification: Adding game elements for engagement. *The Medical Reference Services Quarterly*. 34(4), 471-480.

Buckley, P., & Doyle E. (2016). Gamification and student motivation. *The Interactive Learning Environments*. 24(6), 1162-1175.

Bülbül, S. (1990). *Yetişkin öğrencinin öğrenmeye ilişkin özellikleri*. Ankara: TKİ Kurumu Genel Müdürlüğü Eğitimcilerin Eğitimi Semineri Ders Notları.

Caponetto, I., Earp, J., & Ott, M. (2014, October). Gamification and education: A literature review. In *Proceedings of ECGBL 2014: Eighth European Conference on Games Based Learning* (pp. 50-57).

Caton, H. & Greenhill D. (2014). Rewards and penalties: A gamification approach for increasing attendance and engagement in an undergraduate computing module. *The International Journal of Game-Based Learning (IJGBL)*. 4(3), 1-12.

Chang, M., Evans M. A. & Kim S. (2015). Differential effects of learning games on mathematics proficiency. *Educational Media International*. 52(1), 47-57.

Chen, C. C., Huang C. & Gribbins M. (2018). Gamify online courses with tools built into your learning management system (LMS) to enhance self-determined and active learning. *Online Learning*. 22(3), 41-54.

Çağlar, Ş. & Arkün-Kocadere S. (2015). Çevrimiçi öğrenme ortamlarında oyunlaştırma. *The Journal of Educational Sciences and Practices*. 14(27), 83-102.

Deterding, S. (2012). Gamification: Designing for motivation. *ACM Interactions*. 19(4), 14-17.

Deterding, S., Dixon D., Khaled R. & Nacke L. (2011, September). Game design elements to gamefulness: defining "gamification". In *Proceedings Paper presented at the 15th International Academic MindTrek Conference: Envisioning Future Media Environments*. (pp. 9-15). Finland: Tampere, ACM.

Ding, L., Er E. ve Orey M. (2018). An exploratory study of student engagement in gamified online discussions. *The Computers and Education*. 120, 213-226. 10.1016/j.compedu.2018.02.007

Domínguez, A., Saenz-De-Navarrete J., Marcos L., Fernandez-Sanz L., Pagés C. & Martínez-Herráiz J.J. (2013). Gamifying learning experiences: Practical implications and outcomes. *The Computers and Education*. 63(1), 380-392.

García, F., Pedreira O., Piattini M., Cerdeira-Pena A. & Penabad M. (2017). A Framework for gamification in software engineering. *The Journal of Systems and Software*. 132, 21-40. 10.1016/J.JSS.2017.06.021

Gürbüz S. & Şahin F. (2015). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Harris, S. & O’Gorman K. (2014). *Mastering gamification: Customer engagement in 30 days*. Birmingham: Impackt Publishing.

Heimbürger, L., Buchweitz L., Gouveia R. & Korn O. (2019). Gamifying on boarding: How to increase both engagement and integration of new employees. In *International Conference on Applied Human Factors and Ergonomics*. (pp. 3-14). Springer: Cham.

Herger, M. (2014). *Enterprise gamification: Engaging people by letting them have fun*. California: CreateSpace Independent Publishing Platform.

Hiltz, S. R. (1995). *The virtual classroom: Learning without limits via computer*. USA Norwood: Ablex Publishing Corporation

Hong, G. Y. & Masood M. (2014). Effects of gamification on lower secondary school students motivation and engagement. The *International Journal of Social, Education, Economics and Management Engineering*. 8(12), 3483-3490.

Huang, Y., Hsin W. & Soman D. (2013, December). A practitioner's guide to gamification of education. In *Proceedings Research Report Series: Behavioural Economics in Action* (pp. 2-29). Toronto: University of Toronto Rotman School of Management.

Ibanez, M. B., Di-Serio A. & Delgado-Kloos C. (2014). Gamification for engaging computer science students in learning activities: A case study. *IEEE Transactions On Learning Technologies*. 7(3), 291-301.

İşman, A. (2005). *Uzaktan eğitim: Genel tanımı, Türkiye ve Dünya'daki gelişimi ve proje değerlendirmeleri*. Ankara: PegemYayıncılık.

Karataş, E. (2014). Eğitimde oyunlaştırma: Araştırma eğilimleri. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*. 15(2), 315-333.

Kapp, Karl M. (2012). *The gamification of learning and instruction: Game based methods and strategies for training and education*. New York: John Wiley and Sons.

Kapp, Karl M., Blair L. & Mesch R. (2014). *The gamification of learning and instruction: Fieldbook ideas into practice*. San Francisco: Wiley.

Knowles, M., Holton E. F. & Swanson R. A. (2005). *The adult learner: The definitive classic in adult education and human resource development*. Burlington: Elsevier.

Kiesler, S., Kraut R. E. & Koedinger K. R. (2011). Gamification in education: What, how, why bother? *Academic Exchange Quarterly*. 15(2), 1-5.

Kim, B. (2015). Gamification in educational and libraries. *Library Technology Reports*. 51(2), 20-26.

Kim, B., Park H. & Baek Y. (2009). Not just fun, but serious strategies: Using meta-cognitive strategies in game-based learning. The *Computers and Education*. 52(4), 800-810.

Koçel, T. (2005). *İşletme yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayınları.

Kumar, J. (2013). *Gamification at work: Designing engaging business software*. In International Conference of Design, User Experience and Usability. Berlin: Springer.

Leaning, M. (2015). A study of the use of games and gamification to enhance student engagement, experience and achievement on a theory-based course of an undergraduate media degree. *The Journal of Media Practice*. 16(2), 155- 170.

Lee, J. J. & Hammer. J. (2011). Gamification in education: What, how, why bother?. *The Academic Exchange Quarterly*. 15(2), 146-151.

Leymun, Ş. O., Odabaşı H. F. & Yurdakul I. K. (2017). Eğitim ortamlarında durum çalışmasının önemi. *Eğitimde Nitel Araştırmalar Dergisi*. 5(3), 369–385.

Lowe, J. (1985). *Dünyada yetişkin eğitime toplu bakış*. (Çev. T. Oğuzkan). Ankara: UNESCO Yayınları.

Meşe, C. (2016). *Harmanlanmış öğrenme ortamlarında oyunlaştırma bileşenlerinin etkililiği*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Anadolu Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.

Muntean, C. I. (2011, October). Raising engagement in E-learning through gamification. In *Proceedings of ICVL 2011: The 6th International Conference on Virtual Learning*. (pp. 323-329).

Nah, F. F. H., Zeng Q., Telaprolu V. R., Ayyappa A. P. & Eschenbrenner B. (2014). Gamification of education: A review of literature. In *International Conference on HCI in Business*. (ss. 401-409). Springer: Cham.

Oğuz, O., Oktay A. & Ayhan H. (2010). *21. yüzyılda eğitim ve Türk eğitim sistemi*. Ankara: Pegem Akademi.

Özenç-Uçak, N. (1995). Kütüphanecilikte sürekli eğitim. *Hacettepe Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Dergisi*. 12(1), 207-216.

Özden, Y. (2014). *Öğrenme ve öğretme*. Ankara: Pegem Akademi.

Özkan, Z. & Samur Y. (2017). Oyunlaştırma yönteminin öğrencilerin motivasyonları üzerine etkisi. *Ege Eğitim Dergisi*. 18(2), 857-886.

Paharia, R. (2013). *Loyalty 3.0: How to revolutionize customer and employee engagement with big data and gamification*. New York: McGraw Hill Education.

Poondej, C. & Lerdpornkulrat T. (2016). The development of gamified learning activities to increase student engagement in learning. *Australian Educational Computing*. 31(2), 1-16.

Prensky, M. (2009). H. Sapiens digital: From digital immigrants and digital natives to digital wisdom. *Innovate: Journal of Online Education*. 5(3), 1-11. <https://www.learntechlib.org/p/104264/> , (Erişim Tarihi: 17.01.2021).

Robson, K., Plangger K., Kietzmann J. H., McCarthy I. & Pitt L. (2015). Is it all a game? Understanding the principles of gamification. *The Business Horizons*. 58(4), 411-420.

Sabuncuoğlu, Z. (2000). *Personel yönetimi, politika ve yönetsel teknikler*. Bursa: Ezgi Kitapevi.

Saruhan, S.C., Yıldız, M.L. (2021). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Beta Yayınları, 4. Baskı.

Sailer, M., Hense J. U., Mayr S. K. & Mandl H. (2017). How gamification motivates, an experimental study of the effects of specific game design elements on psychological need satisfaction. *The Computers in Human Behavior*. 69, 371-380.

Sandberg, A. & Samuelsson I. P. (2003). Prechool teachers' play experiences then and now. *The Early Childhood Research and Practice*. 5(1), 2-17.

Simoes, J., Redondo D. R. & Vilas F. A. (2013). A social gamification framework for k-6 learning platform. *The Computers in Human Behavior*. 29(2), 345-353.

Simpson, P. & Jenkins P. (2015). *Gamification and human resources: an overview*. Brighton: Brighton Business School.

Suh, A., Cheung C. M., Ahuja M. & Wagner C. (2017). Gamification in the workplace: The central role of the aesthetic experience. *The Journal of Management Information Systems*. 34(1), 268-305.

Şencan, H. & Erdoğan N. (2001). *İşletmelerde eğitim ihtiyacı analizi*. İstanbul: Beta Basım.

Tavşancıl, E. & Aslan E. (2001). *Sözel, yazılı ve diğer materyaller için içerik analizi ve uygulama örnekleri*. İstanbul: Epsilon Yayınevi.

Varol, A. & Türel Y. K (2003). Çevrimiçi uzaktan eğitimde iletişim modülü. *The Turkish Online Journal of Educational Technology*. 2(1), 641-658.

Werbach, K. & Hunter D. (2012). *For the win: how game thinking can revolutionize your business*. Pennsylvania: Wharton Digital Press.

Werbach, K. & Hunter D. (2015). *The gamification toolkit dynamics, mechanics and components for the win*. Pennsylvania: Wharton Digital Press.

Wood, L. C., & Reiners T. (2015). Gamification. *In Encyclopedia of Information Science and Technology*. 3, 3039–3047.

Xu, Y. (2015). Effective gamification design: A literature review. *The SIJ Transactions on Computer Science Engineering and Its Applications (CSEA). The Standard International Journals*. 3(4), 47-54.

Yıldırım, İ. & Demir S. (2016). Oyunlaştırma temelli “öğretim ilke ve yöntemleri” dersi öğretim programı hakkında öğrenci görüşleri. *Uluslararası Eğitim Programları ve Öğretim Çalışmaları Dergisi*. 6(11), 85-101.

Yıldırım A. & Şimşek H. (2013). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Yim, J. & Graham, T. (2007, November). Using games to increase exercise motivation. In *Proceedings of the 2007 Conference on Future Play*. (pp. 166–173). <https://doi.org/10.1145/1328202.1328232>

Yüksel, Ö. (2000). *İnsan kaynakları yönetimi*. Ankara: Gazi Kitabevi.

Zichermann, G. & Cunningham C. (2011). *Gamification by design: implementing game mechanics in web and mobile apps*. Canada: O’Reilly Media, Inc.

Zichermann, G., & Linder J. (2013). *The gamification revolution: How leaders leverage game mechanics to crush the competition*. New York: McGraw Hill.