

Otel İşletmelerinde İlk Oyunlaştırılmış İşgören Seçim Uygulaması ve Kritik Başarı Faktörleri¹

The First Gamification Application in the Hotel Employee Selection and Critical Success Factors

Senem YAZICI, Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, Türkiye, senemyazici@mu.edu.tr

Orcid No: 0002-1318-3462

Gamze UTAR, Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, Türkiye, gamzeutar@hotmail.com

Orcid No: 0002-9839-1147

Öz: Dijital çağ, otel endüstrisinin yenilikçi insan kaynakları yönetimini benimsemesine neden olmuştur. İnsan kaynakları yönetiminde oyunlaştırma popüler olan teknolojik gelişmelerden biridir. Oyunlaştırma oyun öğelerinin gerçek hayata uyarlanmasıdır. 2009 yılından sonra oyunlaştırma kavramı iş hayatının birçok alanına uyarlanmıştır. My Marriott Hotel oyunlaştırma uygulaması, otelin insan kaynakları yönetiminde kullanılan ilk ve tek örnek olarak bilinmektedir. Oyun çok kısa bir süre sonra kullanımdan kaldırılmıştır. Diğer disiplinlerde oyunlaştırma popülerliğini sürdürse de otellerin insan kaynakları yönetiminde iyi oyunlaştırma örnekleri gelişmemiştir. Bu araştırmanın amacı, otel işletmeciliğinde uygulanan ilk oyunlaştırma örneğinin başarısızlık nedenlerini incelemek ve gelecekteki uygulamalar için kritik başarı faktörlerini belirlemektir. Turizm alanında ilk ve tek örnek hakkında ayrıntılı bilgi bulmak için örnek olay (vaka) yönteminden faydalanılmıştır. Otelin internet sitesi, diğer internet siteleri, tezler ve makaleler kullanılarak oyun ile ilgili on iki kaynağa ulaşılmıştır. Toplanan veriler içerik analizi ile kodlanarak başarısızlık nedenleri belirlenmiştir. Araştırma sonucunda ilk oyunların kötü ve eksik oyun tasarımı nedeniyle başarısız olduğu tespit edilmiştir. Otellerde uygulanacak oyunların tasarımında disiplinler arası çalışma, oyuncu etkileşimi, oyuncu tipleri, turizm değişkenliğine uyum, oyuncuların kuşak farklılıkları, oyunun net hedefler üzerine kurgulanması, oyuncu motivasyonu, oyunlaştırılmış oyunlardan beklentiler ve yönetimin desteği olmak üzere dokuz kritik başarı faktörü belirlenmiştir.

Anahtar Sözcükler: Oyunlaştırma, Otel İşletmeciliği, İnsan Kaynakları Yönetimi, Oyuncu, Turizm

JEL Sınıflandırması: O15, O31, O32, M12, J24

Abstract: The digital age has caused the hotel industry to embrace innovative human resource management. Gamification is one of the popular technological developments in human resource management. Gamification is the adaptation of game elements to real life. After 2009, the concept of gamification has been adapted to many areas of business life.. My Marriott Hotel gamification application is known as the first and only example used in hotel human resources management. The game was retired after a very short time. Although gamification remains popular in other disciplines, good examples of gamification have not developed in hotel human resource management. This research aims to examine the reasons for the failure of the first gamification example applied in hotel management and to determine the critical success factors for future applications. The case study method was used to find detailed information about the first and only example in the field of tourism. Twelve documents related to the game were reached by using the hotel's website, other websites, theses and articles. The reasons for failure were determined by coding the collected data with content analysis. As a result of the research, it was determined that the first games were unsuccessful due to bad and incomplete game design. Nine critical success factors have been identified in the design of games to be implemented in hotels, including interdisciplinary work, player interaction, player types, adaptation to tourism variability, generational differences of players, constructing the game on clear goals, player motivation, expectations from gamified games, and management support.

¹ Bu çalışmanın ilk versiyonu 17-20 Ekim 2019 Bodrum / Muğla / Türkiye'de gerçekleşen 4. Uluslararası Girişimcilik, İstihdam ve Kariyer Kongre'sinde sunulmuştur.

Makale Geçmişi / Article History

Başvuru Tarihi / Date of Application : 19 Aralık / December 2020

Kabul Tarihi / Acceptance Date : 14 Ekim / October 2021

© 2022 Journal of Yaşar University. Published by Yaşar University. Journal of Yaşar University is an open access journal.

Keywords: Gamification, Hotel Management, Human Resources Management, Player, Tourism

JEL Classification: O15, O31, O32, M12, J24

1. Giriş

İnsan Kaynakları Yönetiminin (İKY) en önemli sorunu yeni yetenekleri keşfetmek ve onların ilgilerini çekmektir (Bina vd. 2021). İKY tarafından yenilikçi çözümler üretilirken dijitalleşme ve yeni nesillerin farklı istekleri etkili olmaktadır (Desai ve Nagaraju 2018). Z kuşağı eğlence, statü ve sosyalleşmeye önem verirken, diğer kuşaklarda iş odaklılık daha fazla görülmektedir (Skinner vd. 2018; Yıldırım ve Güvenç 2020). Bundan dolayı İKY'nin geleneksel yöntemlerle çalışanları ikna etmesi zorlaşacağından, yeni yöntemlere olan ihtiyacı artmaktadır. Ayrıca geleneksel performans yönetimi altında yer alan uygulamalarda başarı oranı azalmaktadır (Dilekçi ve Nartgün 2020).

Bu sorunların çözümü olarak internette oyun oynayarak büyüyen bir nesille oyunların gerçek hayat ile birleştirilmesi çok cazip gelmektedir. Bu yeni kavram "Oyunlaştırma" olarak adlandırıldı (Deterding vd. 2011). Deterding vd. (2011: 4) oyunlaştırma kavramının tanımını "oyun dışı unsurlarda oyun tasarım öğelerinin kullanımı" olarak yaptı. Oyunlaştırma yeni bir kavramdı ama iş ve gündelik hayatta kullanılmaya başlanması çok hızlı olmadı. 2000'li yılların başında bir ivme kazanmış olsa da ilk on yılda çok büyük adımlar atılamadı. Hatta başarısız uygulamaların en fazla gerçekleştiği evre oldu. Oyunlaştırma kavramının geliştirilmesinde oyun bazlı davranış, organizasyon ve öğrenme kuramlarından yararlandı (Bernik vd. 2017; Vesa ve Harviainen 2019). Tondello ve Nacke (2020) oyunlaştırmanın temelini Locke tarafından geliştirilen amaç belirleme teorisi ile desteklediler. İlerleyen yıllarda, öz belirleme teorisi ile ilişkilendirme ve kuramsal çerçevesini oluşturma yaygınlaştı (Li ve Chu 2021). Fakat oyunlaştırmanın ilk başlarında, bu teoriler ile ilişkileri kurulamadı ve çalışmalar gerçek oyunların tasarımına etki edecek düzeyde olmadı.

Otel işletmelerinde oyunlaştırmanın ilk örneği Marriott Otel tarafından geliştirilen ve Facebook platformu üzerinden oynanan "My Marriott Hotel" oyunudur (Marriott On the Move 2011; Siedsma 2011; Freer 2012; Zica vd. 2018). Marriott otel grubu yenilikçi ve inovatif yaklaşımları ile bilinmektedir (Olimovich 2020). Marriott yönetiminin en önemli özelliği ilkleri ve yeni teknolojileri uygulamada öncü strateji uygulamalarıdır. "My Marriott Hotel" oyunu yeni yetenekleri keşfedecek bir oyun olarak tasarlandı. Fakat oyun çok uzun süre oynanamadı ve istenen yeteneklere de ulaşamadı. Literatüre ilk ve başarısız olmuş oyunlaştırılmış insan kaynakları uygulaması olarak geçti (Burke 2016; Joy 2017; Christians, 2018; Baptista ve Oliveira 2019).

Farklı iş alanlarında gerçek oyunlaştırma denemeleri başarısız oldu (Xi ve Hamari 2020). Bu başarısızlıklarda oyunlaştırmanın turizm gibi yapısal olarak karmaşık iş alanlarındaki hızlı gelişimini ve kabul düzeyini düşürdü. Z kuşağının iş hayatından beklentileri ile oyunlaştırma yeniden çok popüler oldu (Skinner vd. 2018; Yıldırım ve Güvenç 2020; Shen vd. 2020). Xu ve Buhalis (2021) turizmde oyunlaştırmanın genel olarak incelendiği ilk turizmle yönelik yazılmış oyunlaştırma kitabını yayınladı. Turizmde oyunlaştırma çalışmaları iki alana odaklandı; eğitim ile öğrenciler (Poulova vd. 2020; Elsaid 2020; Parapanos ve Michopoulou 2021) ve seyahat deneyimi ile turistler (Putri ve Karim 2020; Kim vd. 2021; Abou-Shouk ve Soliman 2021). Turizmde oyunlaştırma ilk uygulama alanı olarak otellerin insan kaynaklarında işe alım sürecinde kullanıldı (Marriott on the Move 2011; Siedsma 2011; Freer 2012; ICMR 2015; Joy 2017). Ayrıca, ilk oyunlaştırma örneğinden sonra yapılmış başka başarılı örnek ortaya çıkmadı (Christians 2018; Desai ve Nagaraju 2018). Oyunlaştırmanın otel işletmeciliği insan kaynaklarında kullanılmaması ve yaygınlaşmamasının altında yatan nedenleri bulabilmek için ilk çalışmanın olumlu ve olumsuz etkilerine bakmak gerekmektedir.

Bu araştırmanın amacı, otel işletmeciliğinde uygulanan ilk oyunlaştırma örneğinin başarısız olma nedenlerini incelemek ve gelecek uygulamalar için kritik başarı faktörlerini belirlemektir. Makalenin ilk bölümünde literatür taraması ile oyunlaştırmanın tarihçesi, tanımı ve gelişme sürecindeki en önemli problemler üzerinde yapılmış çalışmalar incelenmektedir. İkinci bölümde otel insan kaynaklarında oyunlaştırmanın ilk örneği (vaka) olarak kabul edilen 'My Marriott Hotel' oyunu hakkında detaylı bilgi verilmektedir. Son bölümde, örnek olaydan elde edilen bulgular tartışılarak otel işletmeciliğinde iyi bir oyunlaştırma uygulamasında olması gereken kritik başarı faktörleri yer almaktadır.

2. Oyunlaştırma Literatür Taraması

İnsanlar, eğlenmek ve boş vakit geçirmek için çocukluk yıllarından itibaren oyun oynarlar. Oyun, çocuklar tarafından yapılması gereken bir etkinlik olarak kabul edilse de her yaşta eğlenmek ve eğitmek amacı ile yapılabilir (Gökkaya 2014). İnsanların yaşları ilerledikçe oyun oynama şekilleri değişir, fakat oyun oynamaktan hiç vazgeçmezler. Oyun oynamaya olan bakış açısı, internetin gelişmesi ve 2000'li yıllardaki teknolojik değişim akımının artışı ile değişmeye başladı. Teknolojinin gelişmesi yaşı ilerleyen bireyler için yeni çözümler oluşturdu (Bylieva vd. 2019). Ev bilgisayarlarına ek konsollar eklendi ve evde oynanabilen oyunlar üretildi. Bu oyunların arasında en iyi bilinen örnekleri "X-Box" ve "Nintendo Wii" oldu (Alahäivälä ve Oinas-Kukkonen 2016). Her yaşın istediği zaman oyun oynayabileceği bir ortam oluştu. Bu ortam insanlar için çok eğlenceli ve cazip geldi.

Nesillerin oyun oynamaya karşı bakış açıları farklı oldu. Özellikle yeni bir neslin bu yeni yapının içinde büyüdüğü göz ardı edilmemelidir (Akgöl 2019). X ve Y kuşağı oyun oynamayı sadece boş zaman geçirmek olarak görürken; Z kuşağı için oyun oynamak hayatlarında büyük bir öneme sahip aktivite ve odak noktası olarak görmektedir (Skinner vd. 2018; Yıldırım ve Güvenç 2020; Shen vd. 2020). Son yıllarda ise oyun oynamak, “X-Box”, “Nintendo Wii” veya web tabanlı bilgisayar/video oyunları ile kendini izole ederek saatlerce, hatta günlerce başından kalkmayan ergenlerin yaptığı bir etkinlik olarak görülmektedir (Alahäivälä ve Oinas-Kukkonen 2016). Tuğran (2016: 11) oyuna olan bakış açısının iş hayatı ile direkt ilişkisi olduğunu “...içinde bulunulan dünyada boş zamanın minimum düzeyde tutulması gerektiğini öngören eğitim ve çalışma hayatı koşullarının baskısı altında yaşayan birey için oyun oynamak, vaktini boşa geçirmek ya da tahakkümü altında bulunduğu hayatın yükümlüklerinden kaçınmak anlamına gelen bir eylem olarak nitelendirmektedir” şeklinde ifade eder.

Yetişkinlerin oyun oynaması toplum tarafından doğru bulunmamaktadır. Ama oyun oynamanın faydaları incelenmiş ve özellikle gelişme çağındaki çocuklarda (Horzum 2011), ergenlerde (İlgaz 2015) ve yetişkinlerde (Gökkaya 2014) çok etkili olduğu anlaşıldı. Oyun oynamak kişilerde güven duygusu artırırken kişilere problem çözme ve sorunların üstesinden gelme yeteneğini, hayal gücünü, zihinsel gelişimine katkıda bulunmaktadır (Özdemir, 2011). Bu çerçeveden bakıldığında oyunun eğitici, eğlendirici ve motive edici tarafları atlanarak; gereksiz bir eylemiş imajı oluşturuldu. Esasında oyunlar gerçek hayatın bir simülasyonudur (Ayaydın 2011). Buna rağmen, oyunlaştırma kavramının günümüzde bilinen yapısına 2010 yılının başlarında ulaştı.

Oyunlaştırma kavramının temelleri Amerika’da izcilerin liderlerini belirleyebilmek için uyguladıkları yöntemlere dayanmaktadır. İzciler her doğru davranış ya da gerçekleştirilen aktivite karşılığında rozet alır ve bunun karşılığında lider olabilirlerdi (Hamson-Utley ve Heyman 2016). Bundan dolayı oyunlaştırmanın tarihinde izciler ve uygulamaları başlangıç olarak kabul edilmektedir (Alsawaier 2018). Tablo 1’de oyunlaştırma kavramının tarihçesi ve gelişim sürecinde gerçekleşen önemli olaylara yer verilmektedir.

Tablo 1. Oyunlaştırma Tarihçesi ve Gerçekleşen Önemli Olaylar

<i>Tarih</i>	<i>Yazar/Başlatan</i>	<i>Yayın/Geliştirilen Oyun</i>
1908	Baden Powell	“Erkekler için İzcilik: İyi Vatandaşlıkta Eğitim El Kitabı (Scouting for Boys: A Handbook for Instruction in Good Citizenship)” kitabı yayınladı.
1973	Charles A Coonradt	“İş Oyunu (The Game of Work)” kitabı yayınladı.

1978	Roy Trubshaw ve Richard Bartle	Çok kullanıcılı zindan oyunu MUD1 “Multi-User Dungeon” metin tabanlı, sosyal çevrimiçi oyun.
1980	Thomas W. Malone	“Öğrenmeyi Eğlenceli Kılan Nedir, Bilgisayar Oyunlarını İçinde Motive Eden Bir Çalışma (What Makes Things Fun to Learn, A Study of Intrinsically Motivating Computer Games)” kitabı yayınladı.
1981	American Airlines	“AAAdvantage” Dünyanın ilk sadakat programı başlatıldı.
1984	Charles A. Coonradt	“İş Oyunu: Oyun Kadar Çalışmanın Keyfini Çıkarma (The Game of Work: How to Enjoy Work as Much as Play)” kitabı yayımlandı.
1994	Sony	İlk konsol oyunu “PlayStation 1”, Oyun oynayanların sayısı arttı.
1996	Richard Bartle	Farklı insanların oyun oynamaya nasıl yaklaştıklarına bağlı olarak dört oyuncu türünü tanımladı.
1999	Stephen W. Draper	“Aday yazılım gereksinimi olarak eğlenceyi analiz etme (Analysing fun as a candidate software requirement)” makale yayımlandı.
2002	Nick Pelling	Ticari elektronik cihazlar (ATM'ler, otomatlar, cep telefonları) için “oyunlaştırma (gamification)” oyun benzeri bir kullanıcı ara yüzünü Nick Pelling tasarladı.
	Ben Sawyer ve David Rejcesk	Ciddi Oyun Girişimi (Woodrow Wilson Uluslararası Akademisyenler Merkezi'nin projesi) kuruldu.
2004	Games for Change-G4C	“Oyun için Değişim (Games for Change-G4C)”: Dijital oyunları sosyal değişim için kullanmaya adanmış bir hareket ve uygulama topluluğu kuruldu.
2005	Rajat Paharia	Rajat Paharia, bir oyun mekaniği katmanı ekleyerek web sitelerine kullanımı, sadakati ve katılımı arttırmak için tasarlanmış bir platform olan Bunchball'u kurdu.
2007	Kevan Davis	Ev işlerini yapma eylemini teşvik etmek için çevrimiçi oyun.
2008	Bret Terrill	Kelime ve kavramın ilk kaydedilen kullanımı olan “gameification” üzerine bir blog yazdı. Ama kelimeyi kullanma şekli kabul görmedi.
2009	Keith Smith	Oyunlaştırma platform “BigDoor” kuruldu ve oyunlaştırılmış müşteri sadakati çözümleri sunmaya başladı.
	Dennis Crowley ve Naveen Selvadurai	“Foursquare” kullanıcılar yeni yerler aramasına ve keşfetmesine izin veren bir uygulamada en fazla rozet toplayan o yerin “Belediye Başkanı” oldu.
2010	Sebastian Deterding	“Gamification Araştırma Ağı” kuruldu.
	Jane McGonigal,	Oyunlaştırma TED Konuşmasını yaptı.
		“Oyuna Dayalı Pazarlama: Müşteri Sadakati

2011	Gabe Zichermann	(Game-Based Marketing: Inspire Customer Loyalty Through Rewards, Challenges, and Contests)” kitabı yayınladı.
	Jane McGonigal	“Gerçeklik Bozuldu: Oyunlar Neden Bizi Daha İyi Hale Getiriyor ve Dünyayı Nasıl Değiştirebilir? (Reality Is Broken: Why Games Make Us Better and How They Can Change the World)” kitabı yayınlandı.
	Colby Hutchinson	İlk Oyunlaştırma Zirvesi, San Francisco, Kaliforniya’da yapıldı.
	Marriott Inc.	“My Marriott Hotel” Oyunlaştırılmış ilk insan kaynakları uygulaması.
	Luis von Ahn ve Severin Hacker	Duolingo oyunlaştırılmış dil öğrenme uygulaması.
2012	Gartner.com	Teknoloji araştırma firması Hype Cycle’da oyunlaştırma ekledi.
	Naomi Alderman	Parkta bir koşuyu ürpertici bir zombi kaçış oyununa dönüştüren bir fitness uygulaması olan ‘Zombies, Run!’ oyunu.
2013	Waterloo Üniversitesi	Gamification 2013 konferansı Waterloo Üniversitesi Stratford Kampüsü’nde düzenlendi.
2015	Google Play	Google Play güncellendi.
2016	Pokemon Go	Pokemon Go, 800 milyondan fazla indirme ile en başarılı oyunlaştırma uygulamalarından biri oldu.
2017	Gamification Europe	En büyük kongre oyunlaştırma yazılımcısı ve firması fikirleri ve stratejileri paylaşmak için bir araya geldi.
	World Government Summit	Dünya Hükümeti Zirvesi eğitimde oyunlaştırmanın uygulanması için bir strateji oluşturdu.
2018	Gamification Mobile Apps	Mobile uygulamaların oyunlaştırmayı içermesidir. Oyunlaştırma artık sadece dil öğrenme ve egzersiz uygulamalarında değil, meditasyon, yapılacaklar listeleri, iş başvuruları, çöp toplama, yaban hayatı tespit etme, çay toplama oyunlaştırılmış bir uygulama oluşturuldu.
2021	Gamification in Tourism	Xu ve Buhalis (2021) Turizmde ilk oyunlaştırma kitabını yayınladı.

Kaynak: Yazarlar tarafından Knolskape (2015) ve Growthengineering (2019) kaynaklarından uyarlanmıştır

Tablol’de görüleceği gibi; oyunlaştırmanın temeli kabul edilecek ilk çalışma, İngiliz Ordusu Korgeneral Robert Baden-Powell (1908) tarafından yazılan ve uluslararası İzcilik hareketinin kurucusu olan “Erkekler için İzcilik: İyi Vatandaşlıkta Eğitim Rehberi (Scouting for Boys: A Handbook for Instruction in Good Citizenship)” kitabıdır. İzci gençler için yayınlanmış şimdiye kadar olan en etkili kılavuzdur. İzcilerin çeşitli faaliyetlerde

yeterliliklerini kanıtladıktan sonra elde ettikleri izci rozetleri ve bu rozetler ile lider olabilme imkânları ise oyunlaştırmanın temelini oluşturdu. Oyunlaştırmanın gelişiminde en önemli adım; 1978 yılında İngiltere'deki Essex Üniversitesi'nde dünyaca ünlü oyun tasarımcıları Roy Trubshaw ve Richard Bartle, MUD1'i yaratması ile gerçekleşti (Bartle, 1996). MUD1, ilk metin tabanlı ve çok oyunculu deneyime izin veren oyundu. İnternetin bulunuşundan 10 yıl sonra, MUD 1 internet kullanarak çoklu kullanıcıya ulaşma, fikir dağıtma ve metin bazlı oyun oynama kolaylığı sunarak farklılaşma başlattı. İnsanlar ilk kez çevrimiçi dünyayı ve gerçek dünyayı aynı anda deneyimledi.

1980 yılında MIT Sloan İşletme Fakültesi Profesörü Thomas Malone tarafından yapılan çalışmada oyun oynama motivasyonuna katkıda bulunan temel özelliklerin 'meydan okuma', 'fantezi' ve 'merak' olduğunu belirtti (Malone 1980). Malone (1980) bu temel özelliklerin özünde motive edici bir etkinliğin olduğunu öne sürmüştü ve özellikle bilgisayar oyunlarının tasarımına uygulanmasını tavsiye etti. Malone ve Lepper (1987) başarılı oyun tasarımında “ortamın zor olabilmesi için, başarısı belirsiz olan hedefler sağlamalı” olduğunu vurguladılar.

Oyun kavramının diğer sektörlerle yansımaları hızlı oldu. İlk olarak, 1981 yılında Amerikan Havayolları ‘AAAdvantage’ (sık seyahat edenler programı-FFP) programını yolcularına uygulamaya başladı (Gao 2020). Amerikan havayollarının sunduğu bu yeni hizmet ile yolcular ne kadar çok sık seyahat ederler ise o kadar çok mil puan kazandı. Sık seyahat edenler programı müşteri sadakati üretiminde çok etkili olurken; müşterilerin ödül milleri biriktirerek “elit” statü sahiplerinin sayısındaki hızlı artış, “ücretsiz” yükseltmeler ve “ücretsiz” ödül biletleri gibi avantajlar sağlaması ile popülerliğini ve günümüze kadar başarılı bir şekilde sürdürülmesini sağladı (Knorr 2019). İş yerlerinde oyun uygulamalarını uyarlamaya yönelik ilk çalışmalar arasında 1984 yılında yayınlanan Charles Coonradt'ın ‘The Game of Work’ kitabı gelmektedir (Chou 2019). Çalışanların sık sık geri bildirim, açık hedefler, kişisel tercih ve oyun özellikleri dahil ederek motive etmek için oyunlaştırma yolu ile gerçekleştirilebileceği düşünüldü (Deterding vd. 2011; Desai ve Nagaraju 2018; Chou 2019).

Oyun pazarının gelişmesinde en önemli evre 90'lı yıllar oldu (Aboul-Enein vd. 2019). 1994 yılında, Sony tarafından ilk oyun konsolu olan “Playstation” geliştirildi (Kim vd. 2021). Playstation, 2011 yılına kadar 150 milyon oyun konsolu satarak en çok satılan oyun konsolu olarak da bilinmektedir (Maxwell, 2019). 1994 yılında 20,8 milyar dolar değerinde olan video oyun piyasası, 2012 yılına gelindiğinde 52,8 milyar dolar, 2017 yılında 104,57 milyar dolar ve 2021 yılında 138,4 milyar dolar gelir elde edilen ve dünya genelinde çok hızlı büyüyerek ekonomik getirisi yüksek bir oyun endüstrisi haline geldi (Video Game Industry, 2017; Statista, 2021). Oyun konsolları oyunların evde oynanmasını kolaylaştırdı. Ayrıca, oyun

oyunmanın yaş sınırını da ortadan kaldırdı. Oyun konsolları çocuk, ergen ve yetişkin olarak herkese hitap etti.

Oyunun gerçek hayata entegrasyonun en önemli evresi “Oyunlaştırma” (Gamification) kelimesinin kullanılması ve kavramsallaştırılması ile başladı. İlk olarak, Bret Terrill kendine ait blogunda “gameification” kelimesini kullanarak bu kelimeyi “temel fikir, oyun mekaniğini kullanmak ve etkileşimi artırmak için diğer web mülklerine başvurmak” olarak tanımladı (Terrill 2008: 1). Terrill (2008) tarafından ortaya atılan “gameification” kelimesi kullanılmadı. Oyunlaştırma kelimesi ilk olarak 2002 yılında İngiliz bilgisayar programcısı Nick Pelling tarafından kullanıldı. Ancak, 2010 yılına kadar kullanımı yaygınlaşmadı (Kamasheva vd. 2015).

2010 yılından itibaren, oyunlaştırma kavramının gelişimi akademi de ve pratikte hızlandı. Bunda Sebastian Deterding tarafından kurulan oyunlaştırma araştırma ağının büyük etkisi bulunmaktadır (Deterding vd. 2011). Oyun tasarımcısı ve araştırmacısı Jane McGonigal oyunlaştırmanın bir çeşit “alternatif gerçeklik oyunları” olduğunu ve “gerçek hayatınızda oynadığınız bir oyun” olduğunu vurguladı (McGonigal 2011: 120). Deterding vd. (2011: 4) ise terminolojik ve kavramsal açıklık açısından “oyun tabanlı teknolojiler veya daha geniş oyun ekolojisinin uygulamaları için değil, oyun tasarımı kullanımı için ‘oyunlaştırma’ teriminin kullanılmasının” gerekliliğini vurguladı. Deterding vd. (2011: 4) oyunlaştırmayı “oyun dışı unsurlarda oyun tasarım öğelerinin kullanımı” olarak tanımladılar. Bu tanım literatürde en sık kullanılan ve kabul gören tanım oldu (Tondello ve Nacke 2020; Shen 2020). Oyunlaştırmada ana amaç oyun geliştiricilerin oyun unsurlarının gerçek hayatta kullanmaları ile oyun oluşturmak oldu (Xi ve Hamari 2020). Oyunlaştırmanın ilk uygulamalarını kullanan kişilerden beklenen ilgi oluşmadı ve süreklilik sağlanamadı (Hassan 2017).

2014 yılında Gartner araştırma firması oyunlaştırmayı yeniden “oyun mekaniklerini ve deneyim tasarımını kullanarak insanları hedeflerine ulaşmak için dijital olarak meşgul etmek ve motive etmek” olarak tanımladı (Burke 2014; Burke 2016). Burke (2014) oyunlaştırma tanımına oyun mekanikleri, deneyim tasarımı, dijital bağlanma, insanları motive etmek ve hedeflere ulaşmak ifadelerini ekleyerek yeniden tanımladı. Ayrıca, eklenen unsurlar aynı zamanda, oyunlaştırmada başarısızlıklara neden olan unsurlardı. Başarısızlık unsurlarından bir tanesi de oyuna olan bağlılıktı. 2015 yılında çalışanların işlerine olan bağlılıklarında en düşük seviyelerin yaşandığını tespit edildi (Adkins 2015; Harter ve Adkins 2015). Bu noktada insan kaynakları yönetimleri oyunlaştırma ile bu problemi ortadan kaldıracabileceklerini düşünerek, çeşitli uygulamalar üzerinde çalışmaya başladı (Bina vd. 2021).

2014 ve 2019 yılları arasında oyunlaştırmanın olgunlaşma evresine geçmeden önceki gelişim sürecini pekiştiren çalışmalar gerçekleştirildi. Özellikle 2014 yılından sonra;

oyunlaştırma uygulamaları işletmelerde birçok avantajlar sunan ve yararlar sağlayan bir araç konumunu almaya başladı (Sigala 2015). Oyunlaştırmanın en başarılı örneği ‘Pokemon Go’, 2016 yılında piyasaya çıktı (Tong vd. 2017; Marczewski 2017; Adlakha vd. 2017). Pokemon Go indirilme rakamları 2016 yılı Eylül ayında 500 milyondan 2017 yılı şubat ayına 650 milyon ve 2017 yılı temmuz ayında ise 750 milyon ve 2018 yılında 800 milyona ulaştığını gösterirken; 2020 yılında 147 milyon aktif kullanıcı bulunmaktadır (Iqbal, 2020).

Daha fazla sayıda kuruluş bu oyun tekniklerini takımlarının verimliliğini ve rekabetçiliğini artırmak için oyunlaştırma kullanmaya başladı (Xi ve Hamari 2020). Xu vd. (2017) oyunlaştırmanın turizm işletmeleri için faydalarını dışa dönük ve içe dönük olmak üzere iki grupta topladı. Dışa dönük fonksiyonda potansiyel turist turistik ürün deneyimi öncesi, sırası ve sonrasında yaşadığı etkileşimleri kapsamaktadır. Turist seyahate çıkmadan önce, turizme özgü oyunlar oynarsa; gidilecek destinasyon ya da turizm ürünü hakkında bilgi sahibi olur, ilgi alanı oluşur ve ziyaret isteği artırabilir sonucuna ulaşıldı (La Cuadra vd . 2019). Demir ve Gök Demir (2020) oyunlaştırmanın turizmde marka sadakati üzerinde olumlu etkisi olduğunu buldu. Desai ve Nagaraju (2018: 96) göre oyunlaştırmanın “motivasyonu artırma, verimliliği artırma, yaratıcılığı teşvik etme, iletişim süreçlerini güçlendirme, çalışanların katılımını destekleme, yenilikçi-yaratıcı dinamikler oluşturma, özel yetenek ve beceriler geliştirme, şirket imajının iç ve dış paydaşlara kolayca iletilmesini sağlama” sekiz faydası olduğunu belirtti. Oyunlaştırmanın olumlu tarafları artıkça, gelişimi de hızlandı.

Oyunlaştırma 2010 yılında gerçekleşen uygulamalarda başarı ivmesi kazanmasına rağmen, 2014 yılında büyük bir düşüş yaşadı (Bina vd. 2021). Gartner (2014) 2010 ve 2014 yılları arasında yapılan oyunlaştırma uygulamalarının %80’inin zayıf tasarım nedeniyle başarısız olacağını belirtti. Christians (2018) oyunlaştırmanın popüler olduğu yıllarda oyun tasarımlarının zayıf ve eksiklikleri olduğunu vurguladı. Huber ve Hilty (2015) oyunlaştırma ile yapılan oyunların tasarımlarının önemli olduğunu belirttiler. Buna ek olarak, oyununun ara yüzü kullanım kolaylığı oyuna adapte olunmasında önemli rol oynadı (Mora vd. 2015). Oyunlaştırma tabanlı oyunların teknolojik alt yapılarının yanında, oyuncunun etkileşimi, oyuncu karakteri, oyun ile bağı ve diğer unsurların göz önünde bulundurulması gerekliliği ancak başarısız denemeler sonucunda anlaşıldı (Mora vd. 2015). Bogost (2011) özellikle yöneticilerin güncel hayat sorunlarının oyunlaştırma kullanarak daha eğlenceli hale getirilmesinin amaç olması gerektiğini savundu. Ayrıca, oyunların oyuncu ile olan bağlarının kuvvetlendirilmesi önemsenmedi (Christians 2018). Burke (2016) ise oyunlaştırmada önemli unsurun çok iyi bir oyun tasarımına sahip olması gerektiği ve oyuncuların oyun ile etkileşimlerinin uzun süreli tutacak yapıların oluşturulması ile başarılı uygulamalar olabileceğini savundu.

Oyunlaştırma kavramı, ilk yıllarda yanlış oyun tasarımları yüzünden beklenen başarıya ulaşamadı (Morschheuser vd. 2018). Birçok uygulama alanında başarısızlık hikâyeleri oldu. Bu alanlardan bir tanesi de turizmdi. Turizm alanında oyunlaştırmanın adaptasyonu çok hızlı olamadı. Yeni teknolojilerin adaptasyonunda öncü olarak bilinen uluslararası zincir otel grubu Marriott otel işletmeciliğinde oyunlaştırmanın ilk örneğini insan kaynağı seçme sürecinde kullandı (Robson vd. 2015). Fakat bu uygulama çok kısa bir süre sonra kullanılmamaya başlandı. Otel işletmeleri gibi dinamik iş yapısındaki işletmeler için yeni teknolojiler ve kullanım alanlarının etkinliği çok önemlidir. Bu çerçevede ilk uygulamadan sonra da oyunlaştırma örneklerinin artmamasının nedenleri ilk uygulamanın başarısızlık faktörlerinin neler olduğunun incelenmesi ile daha iyi anlaşılabilir. Bundan dolayı, bu araştırmada ilk uygulamayı inceleyerek otellerde uygulanacak oyunlaştırma uygulamaların başarı faktörlerinin neler olduğunun tespit edilmesi ile hem literatüre hem de otel işletmelerine pratikte uygulamada katkıda bulunmak hedeflenmektedir.

3. Metaryal ve Yöntem

Bu araştırmanın amacı, otel işletmeciliğinde uygulanan ilk oyunlaştırma örneğinin başarısız olma nedenlerini incelemek ve gelecek uygulamalar için kritik başarı faktörlerini belirlemektir. Araştırmanın amacına yönelik olarak detaylı inceleme yapılabilmesi için nitel araştırma yöntemi olan örnek olay inceleme yöntemi ile veriler toplanacak ve analiz edilecektir. Örnek olay inceleme yöntemi 1984 yılında Robert K. Yin tarafından geliştirildi (Yin 2014). Örnek olay incelemesi (literatürde geçen diğer isimleri: olay incelemesi, durum çalışması, örnek olay incelemesi, vaka çalışması, vaka incelemesi) sosyal bilimlerde sıklıkla kullanılmaktadır (Deveci ve Deveci 2018). Bunun en önemli nedeni örnek olay çalışmalarının derinlemesine, rehber niteliğinde, bilgi toplamak, tanımlamak ve açıklayıcı sonuçlar elde etmek amacına en iyi ulaşılan yöntem olmasıdır (Seyidoğlu 2009; Subaşı ve Okumuş 2017; Deveci ve Deveci 2018; Berg ve Lune 2019). Örnek olay incelemesinde tek bir kişi, tek bir kurum ya da tek bir olay hakkında bilgiler toplanarak gerçek ortam hakkında fikir edinilmeye çalışılır (Subaşı ve Okumuş 2017). Örnek olay yönteminin uygulanması için takip edilmesi gereken aşamalar Özsöz'ün (2008: 75) belirttiği gibi sırasıyla "literatür taraması, örnek olayın literatür bağlamında anlaşılması, örnek olayın belirlenmesi, araştırma soru(larının) şekillendirilmesi, sahaya iniş, veri toplama, verileri kategorize etme, veri analizi ve rapor" yazmadan oluşur.

Bu araştırmada, Yin (2014) tarafından önerilen tekil örnek inceleme yapılarak spesifik bir olay üzerinde bir inceleme gerçekleştirildi. Bundan dolayı, otel işletmeleri insan kaynaklarında tek oyunlaştırma uygulaması "My Marriott Hotel" oyunu örnek olay olarak

seçildi. “My Marriott Hotel” uygulamasının örnek olay olarak seçilmesinin öncelikli nedeni otel işletmeciliğinde insan kaynakları yönetiminin oyunlaştırma ile işe alım sürecinin ilk örneği olması ve uygulamanın başarısız olmasıdır (ICMR 2015; Christians 2018; Bina vd. 2021). “My Marriott Hotel” örnek olay ile ilgili ilk aşama olan literatür incelenmesi yapılarak veriler toplandı. Örnek olay ile ilgili veri incelemesinde evraklar (makaleler, ajanda, raporlar), arşiv kayıtları, internet web sitelerinde yayınlanan rapor ve görüşler, araştırma raporları, kitap bölümleri ve tezler gibi temel kaynaklar kullanıldı (Özsöz 2008). Literatür incelemesinde anahtar kelimeler “My Marriott Hotel”; “My Marriott Hotel uygulama”; “Marriott ve oyunlaştırma”; “My Marriott gamification” ve “My Marriott Hotel application” kullanıldı. “My Marriott Hotel” otel oyunu ile ilgili 12 kaynak bulundu (Marriott On the Move 2011; Siedsma 2011; Freer 2012; ICMR 2015; Robson vd. 2015; Joy 2017; Christians 2018; Desai ve Nagaraju 2018; Woolard 2018; Growthengineering 2019; Darsin vd. 2019; Marriott 2020).

Araştırmada “My Marriott Hotel oyunu neden başarısız oldu?” sorusuna yanıt aranmaya çalışıldı. Örnek olay inceleme aşamaları birebir takip edilirken, sahaya iniş için incelenecek fiziksel alan olmadığından yerine sanal web sitelerin ve temel kaynakların incelenmesi yapıldı. Şirket bilgileri, raporları, makaleler ve kitaplar gibi temel kaynaklardan toplanan veriler başarısızlık, kazanç ve beklenti isimleri ile kodlandı. Güvenilirlik için bir hafta sonra yeniden kodlandı ve bir farklılık gözlenmedi. Elde edilen bulgular literatür karşılaştırması ile tartışılarak, kritik başarı faktörleri belirlendi.

4. Örnek Olay Çalışması: Otel İşletmelerinde İlk Oyunlaştırma “My Marriott Hotel” Uygulaması

Uluslararası zincir otel olan “Marriott International”, işe alım ve seçme sürecinde oyunlaştırmayı kullanan ilk otel işletmesidir (Desai ve Nagaraju 2018). J. Willard Marriott 1927 yılında Marriott Otelini kurdu. 2020 yılına gelindiğinde Marriott, Dünya’da 131 ülkede 30’dan fazla marka ve 7000 otel işletmesi ile uluslararası zincir otel grubu oldu (Marriott 2020). Marriott uluslararası zincir otel işletmesi; Marriott, Hilton, Wyndham, Hyatt gibi otel markaları ile hizmet vermektedir (Marriott 2020). Marriott otelleri teknolojik gelişmeleri yakından takip ederek uygulamada sektörde öncü konumundadır (Nyangwe ve Buhalis 2018; Darsin vd. 2019).

Marriott grubu yeni teknolojileri uygulama ve bunu sosyal medya ile duyurma konusunda birçok turizm işletmesi ve otele göre ilk olmaktadır (Darsin vd. 2019). Leonardi vd. (2013) sosyal medya kullanımının hızla artmasının bilgi, fikir, fotoğraf ve video oluşturarak paylaşılmasından kaynaklandığını belirtmektedir. Marriott, sosyal medya platformlarını aktif kullanıma ilk başlayan oldu. Facebook bu sosyal medya platformlarından bir tanesiydi.

Marriott Facebook'da ilk sayfasını açtıktan kısa bir süre sonra 50.000 takipçi sayısına ulaştı (Freer 2012). 2020 yılında, Marriott grubuna ait Marriott International (427.000); Marriott Hotels (2.608.979) ve Marriott Bonvoy (3.541.336) Facebook sayfaları yüksek takipçi sayısı ile popülerliğini korumaktadır (Marriott 2020).

2010 yılına gelindiğinde, oyunlaştırma iş hayatında çalışandan tüketiciye kadar benimsenmeye başlandı. Marriott otel zinciri de teknolojik gelişmeleri ilk takip eden ve uygulayan olarak oyunlaştırmayı kullanmaya başladı (ICMR 2015). 2011 yılında Marriott, Dünya genelinde insan kaynağına ulaşabilmek için bir oyun tasarladı. Facebook tabanlı "My Marriott Hotel" isimli oyun, binlerce kişinin aynı anda oynayabilmesi için hazırды. Oyunun tasarlanmasında amaç çalışanları eğlenceli bir şekilde çalışma alanı hakkında bilgilerini artırmak ve yetenekli çalışanı da tespit etmektir (Freer 2012). Marriott otel bu oyunun tasarımı ve geliştirilmesi için on ay harcadı ama oyunun ne kadara mal edildiğini hiçbir zaman açıklamadı (Siedsma 2011). My Marriott Hotel oyununda, oyuncular verilen görevleri başarı ile yerine getirmeleri ve puan toplamaları gerekmektedir. My Marriott Hotel oyunu, oyuncuların çok yabancı olmadığı "Farmville" oyununa benzerliği ile hızla oyuncu sayısını artırdı (Christians 2018). Şekil 1'de My Marriott otel uygulamasının bir görüntüsü yer almaktadır.



Şekil 1. My Marriott Hotel Oyunu Ekran Görüntüsü

Kaynak: Zica vd. (2018)

6 Haziran 2011 tarihinde "My Marriott Hotel" oyunu Facebook üzerinden iş arayanlara yönelik duyurular ile başlatıldı (Siedsma 2011; Zica vd. 2018). İlk iki gün içinde 58 ülkeden kullanıcı oyunu oynamaya başladı (Joy 2017). Birinci haftanın sonunda 25.000'den fazla kullanıcıya ulaştı (Woolard 2018). Amerika, Mısır ve Hindistan başta olmak üzere birçok

ülkeden kullanıcı oyunu oynamaya başladı (Siedsma 2011). Uygulamanın hayata geçmesinin üçüncü haftasında 99 ülkeden oyuncu oynamaya başladı (Marriott On the Move 2011). “My Marriott Hotel” uygulaması beş farklı dilde yayınlandı (İngilizce, İspanyolca, Fransızca, Arapça ve Mandarin). Bu dil seçeneği ile Marriott uluslararası zincir oteller olduğu için, dünyanın farklı coğrafyalarına hitap etmiş oldu.

Oyuncuların oyuna girdikten sonra otelde kalan misafirleri memnun ederek, onlardan puan kazanmak en önemli görevlerinden biriydi. Eğer misafir beğenmez ise kötü puan vererek, otel çalışanın puanlarını düşürmekteydi. Oyunculardan misafir memnuniyetlerinin yanında operasyondan başarı ve kâr elde etmeleri beklenmekteydi. Kâr elde eden çalışanlar ödüllendirilmekteydi. Oyun mutfak içi işlere yönelik dizayn edildi. Mutfak görüntüsü ile başlayan oyunda oyuncular otel yöneticisi rolüne girip, bütün sorumluluklarını yerine getirmeleri beklenmekteydi. Oyun içinde sunacakları hizmet için kalite ve fiyatlara göre malzeme seçimlerini de kendileri yapmaları gerekti. Oyun ilerledikçe yeni çalışanlar, mutfak araçları ve eşyaları satın alabildiler. En önemli bölümlerden bir tanesi, misafir siparişlerini mutfakta yetkili aşçıya vermek ve mutfaktan sipariş çıkmadan önce kontrol etmektir. Bu noktada memnuniyet ölçümü yapılmakta ve memnuniyetlere göre bırakılan puanlar hesaplanmaktaydı. Oyunun gerçeğe dönüşme noktası ise; oyuncunun daha önceden belirlenen puana ulaşması ile çıkan "Bunu Gerçek Yap" sekmesine geçiş hakkı olarak gerçek iş başvurusu sürecine aktarılmasıydı. Bunu tercih edenler Marriott otellerinde çalışmak için iş başvuru yapma adayı oldular.

Marriott İnsan Kaynakları Yönetimi (M-İKY) ‘My Marriott Hotel’ uygulaması ile işe alım süreci maliyetlerini düşürmek ve en iyi yetenekleri belirlemek için kullanabileceklerini düşündüler (Marriott on the move 2011). Ayrıca, M-İKY oyunun ileri versiyonlarında yeni bölümlerin eklenmesi ile cep telefonu versiyonunu (mobile app.) planladı ama gerçekleştirmedi (Marriott on the move 2011). Oyunun tasarımı ve yapısı çoğu kullanıcı için çok ilginç değildi (Woolard 2018). Doğal olarak insanların oynamaya olan ilgisini hızla kaybetmelerine neden oldu (Kim vd. 2021). Oyunun yapısı gereği sadece yiyecek ve içecek departmanında mutfak görevlerini kapsamaktaydı. Otelde birçok görev ve departman bulunmaktadır, fakat uygulamada bu görevler bulunmamaktaydı. Oyun, oyuncuların diğer alanlardaki yeteneklerini bulma konusunda başarısız kaldı (Freer 2012).

Oyuncular başarılı oldukları takdirde ‘Bunu Gerçek Yap’ sekmesine geçerek MİKY iş başvuru internet sayfasına yönlendiriliyorlardı. Bu adım sadece başvuru yapabilmelerini sağlıyordu fakat başarılı oyuncuların işe alınacakları konusunda bir garanti vermemekteydi. Oyun İKY için işi yapabilecek yeteneği tespit etmeleri açısından önemli bir rol oynarken; oyunun sonunda başarılı olmuş kişileri yeniden iş mülakatına alınmaları süreci gereksiz

kılmaktaydı. Oyunun tasarım hataları, başarılı kişilerin tekrar işe alım mülakat sürecine alınmaları, tek bir görev ile başarı ölçülmesi gibi olumsuz durumlardan dolayı oyundan beklenen etki ve performans alınmadığı için oyun kaldırıldı (Christians 2018). ‘My Marriott Hotel’ 2011 yılında başarısız olan oyunlaştırma uygulamalarından sadece biri ve otel işletmeciliğinde ise ilk örnek oldu (Christians 2018).

5. Tartışma ve Sonuç

Marriott tarafından geliştirilen ilk oyunlaştırma örneği “My Marriott Hotel” oyunu tasarımında yapılan hatalar nedeni ile otellerde işe alım sürecinde kullanılacak etkili bir araç olamadı. Oyunun amacı iyi yetenekleri keşfetmek olmasına rağmen iş garantisi vermedi. Oyun, oyuncuların yeteneklerini keşfetmeye yönelik tasarlanmadı. Oyunda oyuncular hep aynı görevleri yerine getirmeliydi. Bu rutin süreç, oyuncunun oyunu uzun süre oynama isteğini azalttı. Oyun, bir süreden sonra oyuncular için tekrar eden görevler nedeni ile sıkıcı hale geldi (Joy 2017). Oyunlaştırmada en önemli etkenlerin oyuncu bağı, oyunun tasarımı, oyunda zor hedefler ve sürükleyiciliğinin çok önemli olduğu ilerleyen zamanda anlaşıldı (Gartner 2014; Mora vd. 2015; Burke 2016; Kim vd. 2021). Oyun gerçek bir işe alım süreci yaşanmasını sağlamadı. Bu nedenlerden dolayı ‘My Marriott Hotel’ oyunu başarısız oldu (Burke 2016; Joy 2017; Christians 2018; Baptista ve Oliveira 2019).

Teknoloji araştırma ve danışmanlık firması Gartner tarafından yayınlanan 2012 oyunlaştırma raporunda; 2014 yılına kadar mevcut oyunlaştırılan uygulamaların %80'inin başarısız olacağını öne sürdü (Gartner 2014) ve doğru çıktı (Burke 2016). ‘My Marriott Hotel’ oyunu da aynı dönemde uygulandı ve başarısız oldu. Birçok oyunlaştırma uygulaması özellikle oyun tasarımından kaynaklanan problemler ile başarısız oldu (Deterding 2015; Mora vd. 2015; Van Roy ve Zaman 2017; Morschheuser vd. 2018).

2019 yılına gelindiğinde ise, oyunlaştırma uygulamaları geçmiş başarısızlıklardan alınan dersler sonucunda yeniden yapılandı (Jain ve Dutta 2019). İş ve pazarlama sektörlerinde oyunlaştırma yükselen bir eğilim olarak yeniden ortaya çıktı ve son zamanlarda çeşitli alanlarda akademisyenler, eğitimciler ve uygulayıcıların dikkatini çekti (Kamasheva vd. 2015). Oyunlaştırmada oyun tasarımı sorunu (Deterding vd. 2011), yeniden yapılanma sürecinde puan kartları, ödül üyelikleri, notlar ve dereceler ile zenginleştirilerek aşılmaya çalışıldı (Shen vd. 2020). Oyunlaştırma, teknolojiye ulaşmanın ucuzlaması, daha iyi oyun tasarımları, ilgi çekici oyun deneyimleri, başarılı örnekler ve oyun ortamının yaygınlaşması ile tekrar kullanılmaya başlandı (Kamasheva vd. 2015; Baptista ve Oliveira 2019; Kim vd. 2021).

Z kuşağının oyun ile büyümesi, oyunu sevmesi ve iş hayatında oyunu araması da oyunlaştırma uygulamalarının ihtiyacını artırdı. Z kuşağı oyunlaştırmayı eğlenceli ve motive edici bulmaktadır (Skinner vd. 2018; Shen vd. 2020). Çünkü, Z kuşağı için oyunlaştırılan görevlerde elde edilen kazanımlar daha önemli olmaktadır (Shen vd. 2020). ‘My Marriott Hotel’ oyunlaştırma uygulaması, o dönemde yaşayan kuşağın bakış açısından veya tam bir bütünlük olamamasından dolayı istenen etkiyi uzun süre koruyamamış olsa da gelecek kuşaklar için durum öyle değildir. Oyunlaştırmada iyi bir oyun tasarımı ile çok farklı faydalar sağlanabilir. Özellikle otel işletmeciliğinde başta insan kaynakları olmak üzere birçok alanda kullanım alanı bulacaktır. Otel işletmeleri için etkili ve doğru oyun tasarımları ile buna ulaşılabilir. İyi bir oyun tasarımında, oyun unsurlarının doğru kullanılması ve oyuncu tiplerinin doğru belirlenmesi başarılı bir uygulama için önemli unsurlardır. Otel işletmelerinde geliştirilecek oyunlaştırma uygulamalarında, aşağıda belirtilen kritik başarı faktörleri dikkate alınmalıdır.

Otel işletmelerinde oyunlaştırmının dokuz kritik başarı faktörü tespit edildi. Oyun tasarımında bilgisayar mühendisleri ve otel işletmeciliği akademisyenleri birlikte çalışmalıdır. Oyuncu, oyun ile güçlü bağlar kurabilmelidir. Oyuncu tiplerine göre oyun tasarımları yapılmalıdır. Oyun otelin değişkenliklerine ve dinamizmine uyumlu olmalıdır. Oyun farklı kuşakların aynı anda oynayabilmesini sağlamalıdır. Oyun açık ve net hedefler üzerine kurgulanmalıdır. Oyun tasarımında oyuncu motivasyonu ön planda tutulmalıdır (Sezgin vd. 2018). Oyunlaştırılan görev için beklentiler ve amaçlar net olarak belirlenmelidir. Oyunlaştırma uygulamasının başarısı yönetimin desteğine bağlıdır.

Örnek olay incelemesi sonucunda, oyunlaştırmının çok yeni olduğu 2011 yılında ilk denemenin başarısız olmasında zayıf oyun tasarımı, oyuncu etkileşimi, tekrar eden görevler ve oyunu oynayan neslin etkili olduğu anlaşılmaktadır. 2011 yılı sonrasında otel işletmeciliğinde yeni ve etkili oyunlaştırma örneği yapılmadı. Çalışmanın sonuçları o dönemin kuşağının hazır olmamasını ve otelde çalışan yönetim, diğer işgören görevlerinin oyunlaştırılmasının çok kolay olmadığından kaynaklandığını gösterdi. 2021 yılına gelindiğinde ise; iş hayatına yeni atılacak olan Z kuşağı oyunu ve oyunlaştırılmış işleri sevdiğinden oyunlaştırmaya olan bakış açısını değiştirdi. İş ararken ya da çalışırken oyunlaştırma olduğu takdirde işe ve iş yerine olan ilgilerinin arttığı anlaşıldı (Skinner vd. 2018; Shen vd. 2020).

Bu çalışmanın en önemli katkısı oyunlaştırma literatüründe geçmişten çıkartılması gereken derslerin neler olduğunu belirleyerek gelecekte tasarlanacak oyunların başarı düzeylerini artıracak olmasıdır. Ayrıca, otel işletmelerinde oyunlaştırma için gerekli olan kritik başarı faktörlerinin neler olduğunu bularak hem sektör uygulamaları hem de akademik

araştırmalar için rehber niteliği oluşturacaktır. Bu araştırma tek örnek olan otel insan kaynakları oyunlaştırma oyununu inceledi. İleride yapılacak çalışmalarda otel işletmelerinde etkili oyun tasarımı, ödöl mekanizmaları ve oyuncu tipleri üzerine çalışmalar yapılması önerilir. Ayrıca, pratikte disiplinler arası çalışmaların artırılarak; oyun tasarımcıları, mühendisler ve otel işletmeciliği akademisyenlerinin daha entegre çalışmalar üretmesi ile başarı yakalanabilir. Otel işletmelerinde ‘Araştırma ve Geliştirme (ARGE)’ birimlerinin kurulması ile otel işletmeciliğine uygun yeni teknolojiler geliştirilmesi sağlanacaktır. Özellikle Üniversite-Sanayi iş birliği ile oluşturulacak projeler, otel teknolojilerinin gelişimine büyük katkı sağlayabilir. Otel işletmeciliğinde oyunlaştırmanın geleceği için ortak çalışmaların artırılması gerekmektedir. Bu çalışmanın sonucunda, otel yönetimleri kritik başarı faktörlerine dikkat ederek oluşturulacak oyunlaştırma uygulamaları ile önemli rekabet avantajı yakalayacaktır.

KAYNAKÇA

- Abou-Shouk, Mohamed, ve Mohammad Soliman. 2021. "The impact of gamification adoption intention on brand awareness and loyalty in tourism: The mediating effect of customer engagement." *Journal of Destination Marketing & Management* 20:1-19.
- Aboul-Enein, Basil H., Joshua Bernstein, ve Joanna Kruk. 2019. "Fruits and vegetables embedded in classic video games: a health-promoting potential?." *International Journal of Food Sciences and Nutrition* 70 (3):377-385.
- Adlakha, Deepti, Oriol Marquet, Aaron J. Hipp, ve Mark A. Tully. 2017. "Pokémon GO or Pokémon Gone: How Can Cities Respond to Trends in Technology Linking People and Space?." *Cities & Health* 1(1):89-94.
- Adkins, Amy. 2015. "U.S. Employee Engagement Reaches New High in March." Gallup. Erişim Tarihi: 04.05.2020 <https://News.Gallup.Com/Poll/190622/Employee-Engagement-Reaches-New-High-March.aspx>
- Alsawaier, Raed S. 2018. "The effect of gamification on motivation and engagement". *International Journal of Information and Learning Technology* 35(1):56-79.
- Akgöl, Oğuzcan. 2019. "Spor Endüstrisi ve Dijitalleşme: Türkiye'deki Spor Yapılanması Üzerine Bir İnceleme." *TRT Akademi* 4(8):206-224.
- Alahäivälä, Tuomas, ve Harri Oinas-Kukkonen. 2016. "Understanding Persuasion Contexts in Health Gamification: A Systematic Analysis of Gamified Health Behaviour Change Support Systems Literature." *International Journal of Medical Informatics* 96:62-70.
- Ayaydm, Abdullah. 2011. "Çocuk Gelişiminde Bir Oyun Olarak Sanat ve Resim." *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi* 10(37):303-316.
- Baden-Powell, Robert. 1908. *Scouting for Boys: A Handbook for Instruction in Good Citizenship*. Oxford: University Press.
- Bartle, Richard. 1996. "Hearts, Clubs, Diamonds, Spades: Players Who Suit Muds." *Journal of MUD Research* 1(1):1-27.
- Baptista, Gonçalo, ve Tiago Oliveira, 2019. "Gamification and Serious Games: A Literature Meta-Analysis and Integrative Model." *Computers in Human Behavior* 92:306-315.
- Berg, Bruce L., ve Howard. 2019. *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Konya: Eğitim Yayınevi.
- Bernik, Andrija, Danijel Radošević, ve Goran Bubaš. 2017. "Introducing Gamification into E-Learning University Courses." *IEEE, 40th International Convention on Information and Communication Technology, Electronics and Microelectronics (MIPRO)* 711-716.
- Bylieva, Daria., Victoria Lobatyuk, ve Tatiana Nam. 2019. "Serious Games as innovative tools in HR policy". IOP Conference Series: Earth and Environmental Science içinde 337(1):1-6.
- Bina, Saman, Jeffrey Mullins, ve Stacie Petter. 2021. "Examining Game-Thinking in Human Resources Recruitment and Selection: A Literature Review and Research Agenda". Proceedings of the 54th Hawaii International Conference on System Sciences içinde (s.1325-1334).
- Bogost, Ian. 2011. "Gamification is bullshit: My position statement at the Wharton Gamification Symposium. Ian Bogost Blog". Erişim Tarihi: 04.05.2020 http://bogost.com/writing/blog/gamification_is_bullshit/
- Burke, Brian. 2014. "Gartner Redefines Gamification." Erişim Tarihi: 05.03.2020 https://Blogs.Gartner.Com/Brian_Burke/2014/04/04/Gartner-Redefines-Gamification/
- Burke, Biran. 2016. *Gamify: How Gamification Motivates People to Do Extraordinary Things*. UK: Routledge.
- Christians, Gerald. 2018. "The Origins and Future of Gamification". *Senior Theses*. Erişim Tarihi: 04.05.2020 https://scholarcommons.sc.edu/senior_theses/254
- Chou, Yu-Kai. 2019. *Actionable Gamification: Beyond Points, Badges, and Leaderboards*. Packt Publishing Ltd.
- Darsin, Jose, Joshua Rosner, Cristina Urdaneta, ve Mariana Yepes. 2019. "Marriott International: Exploring and Understanding Disruption in the Hospitality Industry in South Florida." *Journal of Multidisciplinary Research* 11(1):1947-2900.
- Demir, Mehmet, ve Zuhul Gök Demir. 2020. "Gamification Characteristics' Effects on Brand Loyalty." *Journal of Yaşar University* 15(58):270-287.
- Desai, Kavitha., ve Jyothi Magodu Nagaraju. 2018. "Gamification – An Innovative HRM Practice @ Workplace." *International Journal of Scientific Research and Review* 7(7):94-101.
- Deterding, Sebastian, Dan Dixon, Rilla Khaled, Lennart Nacke. 2011. "From Game Design Elements to Gamefulness: Defining Gamification." Proceedings of the 15th International Academic Mindtrek Conference: Envisioning Future Media Environments, 9-15.
- Deterding, Sebastian. 2012. "Gamification: Designing for Motivation." *Interactions* 19(4):14-17.
- Deterding, Sebastian. 2015. "The Lens of Intrinsic Skill Atoms: A Method for Gameful Design." *Human-Computer Interaction* 30(3-4):294-335.
- Deveci, Bilal, ve Bahar Deveci. 2018. "Örnek Olay Çalışmasına ilişkin Teorik Bir Değerlendirme." *Social Sciences Studies Journal* 4(13):126-135.
- Dilekçi, Ümit, ve Şenay Zengin. 2020. "İş performansının bir boyutu olarak uyumsal performans: Kuramsal bir çerçeve". *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi* 53(1):301-328.

- Elsaid, Haidy. 2020. "Pros and Cons of Using Gamification in Tourism Education as a Motivational Tool." *Journal of Association of Arab Universities for Tourism and Hospitality* 19(3):131-152.
- Freer, Tisha. 2012. "Social media gaming – a recipe for employer brand success." *Strategic Human Resources Review* 11(1):13-17.
- Gao, Yi. 2020. "A conceptual framework for evaluating airline frequent flyer program miles." *International Journal of Aviation, Aeronautics, and Aerospace* 7(1):1-25.
- Gartner. 2014. "Gamification: Engagement Strategies for Business and IT." Erişim Tarihi: 02.03.2020 <https://www.gartner.com/en/documents/2246217/gamification-engagement-strategies-for-business-and-it>
- Gökkaya, Zeynep. 2014. "Yetişkin Eğitiminde Yeni Bir Yaklaşım: Oyunlaştırma". *HAYEF Journal of Education* 11(1):71-84.
- Growth engineering. 2019. "The History of Gamification: From The Very Beginning To Right Now." Erişim Tarihi: 15.01.2020 <https://www.growthengineering.co.uk/history-of-gamification/growth>
- Hamson-Utley, Jordan, ve Errin Heyman Heyman. 2016. "Implementing a Badging System Faculty Development." *Foundation of Digital Badges and Micro-Credentials* içinde (s.237-258). Springer, Cham.
- Harter, James, ve Amy Adkins. 2015. "What Great Managers Do to Engage Employees?" Erişim Tarihi: 02.03.2020 <https://hbr.org/2015/04/what-great-managers-do-to-engage-employees>.
- Hassan, Lobna. 2017. "Governments Should Play Games: Towards A Framework for The Gamification of Civic Engagement Platforms." *Simulation & Gaming* 48(2):249-267.
- Horzum, Mehmet Barış. 2011. "İlköğretim Öğrencilerinin Bilgisayar Oyunu Bağımlılık Düzeylerinin Çeşitli Değişkenlere Göre İncelenmesi". *Eğitim ve Bilim* 36(159):56-68.
- ICMR. 2015. "Beyond Resumes: Marriott Using Gamification to Recruit Top Talent in Hospitality". Erişim Tarihi: 02.03.2020 www.icmrindia.org/casestudies/catalogue/Human%20Resource%20and%20Organization%20Behavior/HROB172.htm
- İlgaz, Hale. 2015. "Ergenler İçin Oyun Bağımlılığı Ölçeğinin Türkçeye Uyarlama Çalışması." *İlköğretim Online* 14(3):874-884.
- Iqbal, Mansoor. 2020. "Pokémon GO Revenue and Usage Statistics." Erişim Tarihi: 02.03.2020 <https://www.businessofapps.com/data/pokemon-go-statistics/>
- Jain, Aman, ve Debolina Dutta. 2019. "Millennials and gamification: guerilla tactics for making learning fun". *South Asian Journal of Human Resources Management* 6(1):29-44.
- Joy, Manu Melwin. 2017. "An Investigation into Gamification as a Tool for Enhancing Recruitment Process." *Ideal Research Volume* 3(1):56-65.
- Kamasheva, A. V., Valeev, E. R., Yagudin, R. K. ve Maksimova, K. R. 2015. "Usage of Gamification Theory for Increase Motivation of Employees." *Mediterranean Journal of Social Sciences* 6(1S3):77-80.
- Kim, Young-Nam, Yejin Lee, Yung-Kun Suh, ve Dae-Young Kim. 2021. "The effects of gamification on tourist psychological outcomes: an application of letterboxing and external rewards to maze park." *Journal of Travel & Tourism Marketing* 38(4):341-355.
- Knolskape. 2015. "A Brief History on Gamification." Erişim Tarihi: 15.01.2020 <https://www.knolskape.com/brief-history-gamification/>
- Knorr, Andreas. 2019. "Big Data, Customer Relationship and Revenue Management in the Airline Industry: What Future Role for Frequent Flyer Programs?" *Review of Integrative Business and Economics Research* 8(2):38-51.
- De la Cuadra, Miguel Trigo, Natalia Vila-Lopez, ve Asunción Hernandez-Fernández. 2019. "Could Gamification Improve Visitors' Engagement?" *International Journal of Tourism Cities* 6(2):317-334.
- Li, Xiuhuan, ve Samuel Kai Wah Chu. 2021. "Exploring the effects of gamification pedagogy on children's reading: A mixed-method study on academic performance, reading-related mentality and behaviours, and sustainability." *British Journal of Educational Technology* 52(1):160-178.
- Malone, Thomas Wendell. 1980. *What Makes Things Fun to Learn? A Study of Intrinsically Motivating Computer Games*. Palo Alto, CA: Xerox.
- Malone, Thomas Wendell, ve Mark R. Lepper. 1987. "Making Learning Fun: A Taxonomy of Intrinsic Motivations for Learning." R. E. Snow ve M. J. Farr (Eds.), *Aptitude, Learning, And Instruction: Vol. 3. Conative and Affective Process Analyses* içinde (s.223-253). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Marczewski, Andrzej. 2017. "The Ethics of Gamification. XRDS: Crossroads." *The ACM Magazine for Students* 24(1):56-59.
- Marriott on the Move. 2011. "Get A Taste For What It Takes At My Marriott Hotel." Erişim Tarihi: 08.07.2020 <https://www.blogs.marriott.com/marriott-on-the-move/2011/06/get-a-taste-for-what-it-takes-at-my-marriott-hotel.html>
- Marriott. 2020. "We Are Marriot International." Erişim Tarihi: 08.07.2020 <https://www.marriott.com/marriott/aboutmarriott.mi>
- Maxwell, Jini. 2019. "Play fighting: The real-world violence of videogames." *Screen Education* 95:50-55.

- McGonigal, Jane. 2011. *Reality Is Broken: Why Games Make Us Better and How They Can Change the World*. London: Penguin.
- Morschheuser, Benedikt, Lobna Hassan, Karl Werder, ve Juho Hamari, J. 2018. "How to Design Gamification? A Method for Engineering Gamified Software." *Information and Software Technology* 95:219-237.
- Mora, Alberto, Daniel Riera, Carina Gonzalez, ve Joan Arnedo-Moreno. 2015. "A Literature Review of Gamification Design Frameworks." IEEE, 7th International Conference on Games and Virtual Worlds for Serious Applications (VS-Games) içinde (s.1-8).
- Olimovich, Davronov Istamkhujaja. 2020. "The impact of innovative technologies for improving the economy of hotels." *Asian Journal of Multidimensional Research (AJMR)* 9(5):194-201.
- Özdemir, Ayşe. 2011. "Okul Bahçesi Peyzaj Tasarım Anlayışındaki Değişim ve Bu Değişimin Uygulamaya Yansımalarının Bartın Kenti Örneğinde İrdelenmesi." *Bartın Orman Fakültesi Dergisi* 13(19):41-51.
- Özsöz, Cihat. 2008. "Vaka İncelemesi." *Osyoloji Otları* 4-5:74-80.
- Parapanos, Demos, ve Eleni Michopoulou. 2021. "Gamification, Game Mechanics, Game Thinking and Players' Profile and Life Cycle." Gamification for Tourism içinde (p. 13-34). Channel View Publications.
- Poulova, Petra, Miloslava Cerna, Jana Hamtilova, Filip Malý, Tomáš Kozel, Pavel Kriz, Jan Han, ve Zdenek Ulrych. 2020. "Virtual Hotel–Gamification in the Management of Tourism Education." International Conference on Remote Engineering and Virtual Instrumentation içinde (p.773-781). Springer, Cham.
- Putri, Yulia Hamdani, ve Suhartini Karim. 2020. "The Effect of Gamification on User Satisfaction on Online Travel Agent." In 5th Sriwijaya Economics, Accounting, and Business Conference (SEABC 2019) içinde (p.361-366). Atlantis Press.
- Robson, Karen, Kirk Plangger, Jan H. Kietzmann, Ian McCarthy, ve Leyland Pitt. 2015. "Is it all a game? Understanding the principles of gamification." *Business Horizons* 58(4):411-420.
- Seyidoğlu, Halil. 2009. *Bilimsel Araştırma ve Yazma El Kitabı*. İstanbul: Güzem Can Yayınları.
- Sezgin, Sezan, Aras Bozkurt, Ercan Altuğ Yılmaz, ve Niels Van Der Linden. 2018. "Oyunlaştırma, Eğitim ve Kuramsal Yaklaşımlar: Öğrenme Süreçlerinde Motivasyon, Adanmışlık ve Sürdürülebilirlik." *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi* 45:169-189.
- Siedsma, Andrea. 2011. "Marriott Hopes to Win with Facebook Game." Erişim Tarihi: 08/07/2020 <https://www.workforce.com/news/marriott-hopes-to-win-with-facebook-game>
- Sigala, Marianna. 2015. "Gamification for Crowdsourcing Marketing Practices: Applications and Benefits in Tourism." *Advances in Crowdsourcing* içinde (s.129-145). Springer, Cham.
- Shen, Ye Sandy, Hwansuk Chris Choi, Marion Joppe, ve Sunghwan Yi. 2020. "What motivates visitors to participate in a gamified trip? A player typology using Q methodology." *Tourism Management* 78:1-15.
- Skinner, Heather, David Sarpong, ve Gareth R. T. White. 2018. "Meeting the needs of the Millennials and Generation Z: gamification in tourism through geocaching." *Journal of Tourism Futures* 4(1):93-104.
- Statista. 2021. "Value of the global video games market from 2012 to 2021." Erişim Tarihi: 06/07/2021 <https://www.statista.com/statistics/246888/value-of-the-global-video-game-market/>
- Terrill, Bret. 2008. "My Coverage of Lobby of the Social Gaming Summit." Erişim Tarihi: 15/09/2020 <http://www.bretterill.com/2008/06/my-coverage-of-lobby-of-social-gaming.html>
- Tondello, Gustavo F., ve Lennart E. Nacke. 2020. "Validation of User Preferences and Effects of Personalized Gamification on Task Performance." *Frontiers in Computer Science* 2(29):1-23.
- Tong, Xin, Ankit Gupta, Henry Lo, Diane Gromala, ve Christopher D. Shaw. 2017. "Chasing Lovely Monsters in The Wild, Exploring Players' Motivation and Play Patterns of Pokémon Go: Go, Gone or Go Away?" ACM Conference on Computer Supported Cooperative Work and Social Computing içinde (s.327-330).
- Tuğran, Filiz Erdoğan. 2016. "Dijital Yerlilerin Siber-Uzamda Çoklu Kimlik Kullanımı ve Oyun Oynama Pratikleri." *Middle Black Sea Journal of Communication Studies* 1(1):8-17.
- Van Roy, Rob, ve Bieke Zaman. 2017. "Why Gamification Fails in Education and How to make it Successful: Introducing Nine Gamification Heuristics Based on Self-Determination Theory." *Serious Games and Edutainment Applications* içinde (s.485-509). Springer, Cham.
- Vesa, Mikko, ve Tuomas J. Harviainen. 2019. "Gamification: Concepts, consequences, and critiques." *Journal of Management Inquiry* 28(2):128-130.
- Video Game Industry. 2017. "Video Game Sales Wiki." Erişim Tarihi: 06/07/2021 https://vgsales.fandom.com/wiki/Video_game_industry#cite_note-11
- Woolard, Silvia. 2018. "How to Use Gamification in Recruitment?" Erişim Tarihi: 08/07/2020 <https://www.talentlyft.com/en/blog/article/225/how-to-use-gamification-in-recruitment>
- Xi, Nanna, ve Juho Hamari. 2020. "Does gamification affect brand engagement and equity? A study in online brand communities." *Journal of Business Research* 109:449-460.
- Xu, Feifei, Dimitrios Buhalis, ve Jessika Weber. 2017. "Serious Games and the Gamification of Tourism." *Tourism Management* 60:244-256.
- Xu, Feifei, ve Dimitrios Buhalis. 2021. "Introduction: Gamification in Tourism-The Cutting Edge Trend in Tourism" içinde *Gamification for Tourism*. ed. Xu, Feifei, ve Dimitrios Buhalis. Bristol: Channel View Publications.

- Yıldırım, Sinem, ve Dilay Güvenç. 2020. "Z Kuşağının Geleceğe Yönelik Ofis ve Çalışma Ortamı Beklentilerine İlişkin Bir Çalışma." *Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 10(1):57-76.
- Yin, Robert K. 2014. *Case Study Research Design and Methods (5th ed.)*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Zica, Mihaela, Andreea Cristina Ionica, ve Monica Leba. 2018. "Gamification in the context of smart cities." *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering* 294(1):12-45.