

OYUNLAŞTIRMA UYGULAMALARININ, İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN TEKNİK KAPSAMINDA KULLANILMASININ ALGILANAN BAŞARISI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA*

A RESEARCH ON PERCEIVED SUCCESS OF USING GAMIFICATION IMPLEMENTATIONS WITHIN THE FUNCTIONAL SCOPE OF HUMAN RESOURCES MANAGEMENT

Hümeyra Nur HATİPOĞLU**
M. Volkan TÜRKER***

Öz

Bu araştırma, bankalarda işe alım, eğitim, performans ve kariyer yönetimi süreçlerinde uygulanmakta olan oyunlaştırma faaliyetlerinin algılanan başarısında bir farklılık olup olmadığını anlamak amacıyla yapılmıştır. Oyunlaştırmanın kullanımı hakkında bilgi edinmek için öncelikle oyunlaştırma uygulayan 6 özel bankalardan 7 yetkili ile görüşmeler yapılmıştır. Görüşmelerden elde edilen bilgilere göre, işe alım süreçlerinde oyunlaştırma kullanımında adayların anlık olarak ilgisinin çekilmesi ve değerlendirilmesi, eğitim sürecinde belirlenen konu hakkında çalışanın bilgisinin artırılması ve verilen eğitimin pekiştirilmesi amaçlanmıştır. Performans yönetimi sürecinde çalışanlarının performanslarını arttırmak amacıyla 3-6 aylık dönemlerde oyunlaştırma uygulamalarından yararlanılmaktadır. Kariyer yönetimi sürecinde ise çalışanları elde tutmak amacıyla yetenek yönetimi faaliyetlerinde, şube ya da birim değişikliğinde veya liderlik akademilerinde oyunlaştırmanın

* Bu makalenin saha çalışması, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Araştırma Etik Kurulunun 30.06.2020 tarih ve 2020/7 nolu toplantısında alınan 50 sıra sayılı Etik Kurul İzni onaylanmıştır.

Bu çalışma, Doç. Dr. M. Volkan Türker danışmanlığında Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde 2020 yılında tamamlanan "Oyunlaştırma Uygulamalarının, İnsan Kaynakları Yönetiminin Teknik Kapsamında Yer Alan Bulma, Seçme ve İşe Yerleştirme, Eğitim ve Geliştirme, Performans Yönetimi ve Kariyer Yönetimi Süreçlerinde Kullanılmasının Algılanan Başarısı Üzerine Bir Araştırma" başlıklı yüksek lisans tezinden türetilmiştir.

** İstanbul Ticaret Üniversitesi, İşletme Bölümü, hnhatipoglu@ticaret.edu.tr

*** Marmara Üniversitesi, İşletme Bölümü, vturker@marmara.edu.tr

uygulandığı belirlenmiştir. Yapılan araştırmada işe alım ile eğitim süreçlerinde oyunlaştırma kullanımı kısa vadeli uygulanması nedeniyle birinci grup olarak tanımlanmıştır. Performans yönetimi ve kariyer yönetiminde oyunlaştırma kullanımı ise daha uzun vadeli uygulandığı için ikinci grup olarak belirlenmiştir. Belirlenen iki gruptan toplamda 345 çalışana “Oyunlaştırma İçin Oyunsu Deneyim Ölçeği (GAMEX)” uygulanmıştır. Sonuç olarak performans ve kariyer yönetimi alanlarında uygulanmakta olan oyunlaştırma faaliyetlerinin işe alım ve eğitim alanında uygulanmakta olan oyunlaştırma faaliyetlerine göre çalışanlar tarafından yaratıcı düşünme ve harekete geçirme algısının daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Oyunlaştırma, İşe Alım, Eğitim, Performans Yönetimi, Kariyer Yönetimi

Abstract

This research was conducted to understand whether there is a difference in the perception of the success of gamification implementations in recruitment, training and performance management, and career management processes in the banking sector. First of all, interviews were carried out with 7 authorities of 6 private banks which apply gamification. According to the information obtained from the interviews, banks use gamification in the recruitment process to attract interest as momentary and evaluate candidates, and increase and reinforce the knowledge of the employees with practices which takes approximately 30 minutes in the training process. In the performance management process, mostly gamification is used in 3-6 months periods, in order to increase the employees' performance. In the career management process, gamification is applied to talent management to retain employees, when a branch or unit change is made, or in leadership academies. In the research, the use of gamification in the process of recruitment and training processes was defined as the first group owing to it yielded applied in the short term; in performance and career management has been defined as the second group, as it appears to applied in the longer term. “Gameful Experience in Gamification Scale(GAMEX)” was applied to 345 employees from two determined groups. The results show that it is seen that gamification implementations use in performance management and career management processes have a higher perception of creative thinking and activation factor than gamification implementations use in recruitment and training processes.

Keywords: Gamification, Recruitment, Training, Performance Management and Career Management

1.Giriş

İnsan kaynakları yönetiminde işe alma, işe alınan çalışanın elde tutulması, eğitim, beceri geliştirme vb. alanlarda birçok zorluğu gidermek için oyunlaştırma uygulamaları günden güne daha fazla kullanılmaktadır. İşletme yöneticileri, liderlik, kriz yönetimi, satış yeteneklerinin geliştirilmesini sağlamak ve birçok alanda çalışanlarını yetiştirmek için oyunlaştırma uygulamalarını kullanmaktadırlar (Soat, 2018, s.32). İnsan kaynakları yönetiminde oyunlaştırma kullanımı işe alımdan kariyer yönetimine kadar her alanda karşımıza çıkmaktadır. Sarangi ve Shah (2015, s.25) insan kaynakları yönetiminin neredeyse tüm fonksiyonel alanlarında oyunlaştırma uygulamalarının kullanılabilirliğini ifade etmişlerdir. Özellikle teknolojinin gelişmesi ile birlikte oyunlaştırma uygulamalarının kullanımını daha kolay hale gelmiştir (Pierce, 2019, s.541).

Oyunlaştırma, oyun tasarımında kullanılan unsurların oyun dışı farklı bir bağlamda kullanılması olarak tanımlanmıştır (Deterding vd., 2011, s.9). Sailer vd. (2017, s.378) ise, iyi bir tasarıma sahip olduğunda ve köklü uygulama modelleri üzerine kurulduğunda, öğrenme veya çalışma bağlamındaki motivasyon sorunları için oyunlaştırmanın güçlü bir çözüm olabileceğini ifade etmişlerdir. Motivasyonla ilgili en temel ayrım; bir şeyin doğası gereği ilginç bulunmasından ya da keyif vermesinden kaynaklı olan içsel motivasyon ve bir sonuç beklentisiyle kişiyi harekete geçiren dışsal motivasyon arasında yapılan ayrımdır (Ryan & Deci, 2000, s.55). Dışsal motivasyon ödül almak veya cezadan kaçınmak için bir eylemin gerçekleştirilmesini içermektedir (Lepper, 1988, s.292). Oyunlardaki dışsal motivasyon unsurları; rozetler, puanlar, seviyeler ve ödüllerdir (Lamprinou & Paraskeva, 2015, s.410). Bir oyun esnasında oyuncuların kendi kararlarını vermesine imkan tanınması, oyunda daha iyi olmak için ustalık seviyesine çıkılması, oyun esnasında oyuncunun kendi isteğiyle gerçek dünyadan çıkması, oyunda ilerleme ve başarı duygusunu yaşaması ile oyun içinde oyuncunun sosyalleşmesi içsel motivasyonu sağlayan tetikleyiciler olarak tanımlanmıştır (Paharia, 2013).

Yapılan araştırmalara bakıldığında Koivisto ve Hamari (2019) spor eğitiminin oyunlaştırılmasını araştırmışlardır ve oyunlaştırma kullanımının süresi arttıkça algılanan keyif ve faydasının azaldığı sonucuna ulaşmışlardır. Ayrıca oyuncuların yaşı arttıkça oyunlaştırma kullanımı azalmaktadır; cinsiyete göre ise kadın oyuncuların erkek oyunculara göre oyunlaştırma kullanımından daha fazla sosyal fayda elde ettiklerini bulmuşlardır (s.179). Buradan hareketle oyunlaştırma uygulamalarının vadesel olarak yapılması uygulamaların algılanan başarısını nasıl etkilediği yazarlar tarafından merak edilmiştir. Çünkü ödüller nedeniyle içsel motivasyonun azalıp dışsal motivasyonun artacağı savunulmuştur (Pink, 2019, s.47-48).

Yapılan araştırmalardan yol çıkarak yapılan görüşmeler ile ülkemizde faaliyet gösteren bankalarda işe alım, eğitim, performans yönetimi ve kariyer yönetimi alanlarında oyunlaştırma uygulamalarının kullanıldığı belirlenmiştir. İşe alım ve eğitim alanında uygulanmakta olan oyunlaştırma uygulamaları daha kısa süreliken performans yönetimi ve kariyer yönetimi süreçlerinden kullanılmakta olan oyunlaştırma uygulamalarının daha uzun vadede gerçekleştiği görülmüştür. Araştırmanın sonraki aşamasında 2018 yılında geliştirilen “Oyunlaştırma İçin Oyunsu Deneyim Ölçeği” her bankanın kullanmış olduğu oyunlaştırma uygulamasına göre sosyal medya üzerinden banka çalışanlarına iletilmiştir. Örneklemde yer alan tüm bankalar için başarı kriterlerinin aynı olduğu varsayılmıştır, çünkü banka yetkilileri ile yapılan görüşmeler doğrultusunda çalışanların oyunlaştırma nedeniyle motive olması temel başarı faktörüdür. Oyunlaştırma İçin Oyunsu Tasarım Ölçeği (GAMEX)’nde ise oyunsu deneyim (eğlence, kendini verme, negatif etki olmayışı, yaratıcı düşünme ve harekete geçme, baskınlık) başarı kriteri olarak belirlenmiştir. Bu nedenle insan kaynakları yönetiminin teknik kapsamında yer alan işe alım ve eğitim ile performans yönetimi ve kariyer yönetimi alanlarında kullanılmakta olan oyunlaştırma uygulamalarının çalışanlar tarafından algılanan başarısında anlamlı bir fark olup olmadığını tespit etmek amacıyla çalışma gerçekleştirilmiştir. Bu kapsamda makalenin başlangıcında oyunlaştırma kavramı tanıtılmış, kavramın gelişiminden bahsedilmiştir; devamında insan kaynakları yönetimi alanında kullanılan oyunlaştırma uygulamaları

hakkında literatür taramasına; ardından yöntem ve hipotez testlerine yer verilmiştir; son olarak ise araştırma sonuçlarına ve gelecek araştırmalar için önerilere değinilmiştir.

2. Araştırmanın Teorik Çerçevesi

2.1 Oyunlaştırma

Johan Huizinga (1949, s.28), “Oynayan İnsan” isimli kitabında, günlük hayatın içinde yer alan, kazanç beklentisi olmadan, gayri resmi olarak yapılan, kültürden çok daha eski olan, bilinçli bir kur-guya sahip olmadığı halde bir düzen içinde devam eden, gönüllü bir katılım ile gerçekleşen bir kav-ram olarak oyunu tanımlamıştır. Suits (2012) ise bir engeli aşmak için gönüllü çaba sarf edilmesinin oyun olduğunu ifade etmiştir. Türkçede oyun kelimesi tek anlama karşılık geldiği halde İngilizcede birkaç kelimenin oyun kavramına karşılık geldiği görülmektedir. Bunlar: “play” ve “game” kelimele-ridir. “Play” kelimesine bakıldığında, herhangi bir amaç olmaksızın oyun oynanmasını, “game” ke-limesi ise belli bir amaç doğrultusunda ilerleyen, belirli kurallar dahilinde oynanan, içinde rekabeti barındıran, ölçülebilir çıktıları olan ve “play” kelimesini de içine alan oyunları ifade etmektedir (Ko-cadere & Samur, 2016, s.398-399). Araştırmamızda “game” kökünden gelen Türkçeye “oyunlaştırma” olarak çevrilen “gamification” ele alınmıştır. Bartle, oyunlaştırmanın oyun olmadığını ancak oyun olmayan bir faaliyetin oyuna dönüştürülmesi anlamında geldiğini belirtmiştir (Werbach & Hunter, 2012, s.25). Oyunlaştırma gerçek hayattaki deneyimleri oyunla ilgili bir yapıya dönüştürürken on-ları daha eğlenceli hale getirmeyi, motivasyonu arttırmayı ve davranış değişikliği yaratmayı amaçla-maktadır (Berber, 2018, s.37-43). Oyunlaştırma uygulamaları, oyun öğelerini kullanarak oyuncunun oyun esnasında hissettiği duyguları gerçek dünyada hissetmesini sağlayarak kişiyi süreçte tutmayı amaçlar (Kocadere ve Samur, 2016, s.401).

İşletmelerde oyunlaştırma kullanımında çalışan bağlılığını ve etkileşimi arttırmak amaçlanmak-tadır. Bu amaçla oyun mekanikleri (kurallar, zorluklar, hedefler, rekabet vb.) ve oyun dinamikleri (merak, güç, mutluluk vb.) bir internet sitesine, çevrimiçi bir topluluğa, içerik portalına, iş hizmetine veya pazarlama kampanyasına entegre edilmektedir (Bunchball, 2010, s.2). Oyun unsurları Werbach ve Hunter (2012) tarafından mekanikler, dinamikler ve bileşenler olarak kategorize edilmiştir (s.78). Oyunlaştırma deneyimi başlamadan önce bilinen ve sabit kalan mekanikler, oyun tasarımcılarının oyunlaştırmaya konu olan durumun kurallarını, bağlamını, hedeflerini, etkileşim çeşitlerini ve sınır-larını belirtmek için aldığı kararlardır (Robson vd., 2015, s.414). Dinamikler; oyuncuların belirle-nen mekaniklerle etkileşime geçmeleri halidir. Dinamikler hem oyuncunun diğer oyuncularla olan iletişimini belirler hem de mekaniklerin işleyişi hakkında geri bildirim verir (Zichermann & Cun-ningham, 2011 s.35-59). Arkasında çok sayıda oyun mekaniğini ve dinamiğini barındıran bileşen-ler, oyuncuların direkt olarak gördükleri tasarım unsurları olarak tanımlanmaktadır (Yılmaz, 2017, s.119). Önemli oyun bileşenleri; başarılar, avatarlar, rozetler, patron savaşları, koleksiyonlar, düello-lar, içerik kilidini etkinleştirme, hediyeler, lider sıralaması, seviyeler, puanlar görevler, sosyal grafik-ler, takımlar ve sanal ürünlerdir (Werbach & Hunter, 2012, s.80).

Kişiler yapmakta oldukları bir işe odaklanır, o işe tutkuyla yaklaşır ve derinden bağlanırsa o işi yapabilecekleri en iyi şekilde yaparlar. Oyunlaştırma, bu kişilere tatmin olacakları, özelleştirilmiş, benzersiz bir ödüllendirme tecrübesi yaşatabilir (Werbach & Hunter, 2012, s.45). Kişinin beyni ödüllendirildiğini hissettiğinde o şeye karşı bağlılık durumu gerçekleşmektedir ve kişide olumlu hislerin yaratılmasını sağlayan şeyler ödüllendirici olarak algılanmaktadır. Yapılan nörolojik araştırmalarda oyun oynamanın insan beyninde yüksek düzeydeki depomin hormonunun salgılandığı tespit edilmiştir. Salgılanan depomin ile birlikte o deneyimin daha sık tekrarlanmasına istek duyulmaktadır (Karimi & Nickpayam, 2017, s.34). Oyunlaştırmanın altında yatan psikolojiye bakıldığında amaçlanan şeyin belirgin şekilde sunulan işaretler aracılığıyla kişileri yapmaları beklenen faaliyetlere yönelmelerini ve her zaman yapılan işin sonuna bir ödül eklemek suretiyle bilinçaltı tarafından programlanan bir alışkanlığa dönüşmesini sağlamak olduğu görülmektedir (Ertemel, 2016, s.164). Alışkanlık oluştuğunda beyin karmaşık davranışların daha kolay öğrenilmesi sağlayabilir. Bir ürün veya hizmet için oluşturulan alışkanlık ile birlikte ürün veya hizmet kullanıcılarının davranışlarında da farklılıklar meydana gelmektedir. Alışkanlığın oluşması ile dış kaynaklı bir uyarana gereklilik duyulmaksızın uzun süre o ürün veya hizmete olan ilgi sürdürülmektedir (Eyal & Hoover, 2015, s.25-27). İşletmeler pazarlama faaliyetlerinde, müşteri bağlılığı ve müşteri sadakati sağlamak amacıyla oyunlaştırma uygulamalarını stratejik olarak kullanmaktadır (Kim, 2015, s.6). Eğitim kurumlarından iş yerlerine, sağlık kurumlarından seyahate hatta boş zaman aktivitelerine kadar hayatımızdaki her şey oyunlaştırılmaktadır (Kopeć & Pacewicz, 2015, s.6).

Werbach ve Hunter (2012, s.20-25), işletmelerin faaliyetlerini sürdürebilmeleri için dahili, harici ve davranış değişikliği yaratma üzere oyun dışında üç temel bağlamda oyunlaştırma uygulamalarının kullanılabilirliğini ifade etmişlerdir. Harici oyunlaştırmada amaç müşteri sadakati sağlamak ve potansiyel müşterileri işletmeye çekmektir. Davranış değişikliği yaratma bağlamında kullanılan oyunlaştırma faydalı (sağlıklı beslenme, spor yapma, eğlenerek öğrenme vb.) yeni alışkanlıklar kazandırmayı amaçlamaktadır. Son olarak dâhili oyunlaştırma ise işletme içindeki çalışanların verimliliği arttırmak için yenilik yapmaya yönlendirmek, kurum içi iletişimi geliştirmek ve performansı arttırmak amacıyla oyunlaştırmanın kullanılmasıdır. İşletmelerin, işe alım, işe alıştırma, eğitim ve performans yönetimi süreçlerinde git gide daha fazla teknoloji kullanımına yönelmeleri oyunlaştırma uygulamalarının kullanımını da arttırmıştır (Callan vd., 2015). Gamification Market Raporuna (2020) göre oyunlaştırma, işe alım, işe uyumlaştırma, liderlik eğitimleri ve insan kaynakları yönetiminin tüm süreçlerinde çığır açma potansiyeline sahiptir ancak mükemmel sonuçların elde edilmesi için oyunlaştırma tasarımı büyük önem arz etmektedir.

Oyunlaştırma tasarımı içsel ve dışsal motivasyonun tetiklenmesi ile doğrudan ilişkilidir. Bir oyunlaştırma tasarımı devamlı olarak ödül verecek şekilde tasarlandığında oyuncu, oyunun asıl amacından saparak ödül toplama amacına yönlenecektir. Böylece asıl gerçekleşmesi amaçlanan oyunlaştırma deneyimi yaşanmamış sayılacaktır (Şenocak & Bozkurt, 2020, s.91). Bundan dolayı Werbach ve Hunter (2012, s.103), bir oyunlaştırma uygulamasında sürekli olarak puanların ve ödüllerin ön plana çıkarılmaması gerektiğini ifade etmişlerdir. Oyunlaştırma esnasında dikkat edilmesi gereken

bir diğer konu ise teşvik edilen davranışın oyunlaştırma bittiği anda ortadan kalkmasıdır. Bu durumun oyunlaştırmanın temel sorunlarından birisi olduğu belirtilmiştir (Frank, 2014, s.3). Callan vd. (2015, s.1-14) ise, sürekli olarak liderlik sıralamasında aşağı sıralarda yer alan bir çalışanın liderlik sıralamasında üst sıralara çıkamayacağını düşündüğünde motivasyonunun düşeceğini ve işten kopuşlar yaşayacağını, sıralamada üst sıralarda yer alan çalışanın ise işletmeden beklentisinin yüksek olacağını ve beklentisi karşılanmadığında çalışan gözünde işletme imajının olumsuz olacağı ifade edilmiştir. İşletmelerde oyunlaştırma kullanımı artış göstermektedir ancak uygulayıcılar kullanıcı katılımının devamlılığının sağlanmasında zorluklar yaşadıklarını ifade etmişlerdir (Suh vd., 2017, s.268).

2.2. İnsan Kaynakları Yönetiminde Oyunlaştırma Kullanımı

Çalışan bağlılığı, son zamanlarda önemli bir sorun haline gelmeye başlamıştır. İnsan kaynakları yöneticilerinin çalışanları elde tutmak için yüksek düzeyde beceri ve çaba harcamaları gerekmektedir. Çalışan bağlılığı ile yalnızca verimlilik artışı gerçekleşmez aynı zamanda hem çalışanlar için hem de işletme için kazançlı bir durum olur. Bu sayede işletmede mutlu ve keyifli bir ortam oluşturulabilir (Singh, 2019, s.20). Çalışanlar işi tamamen bir zorunluluk olarak görmek yerine biraz da olsa eğlenceli bulduklarında daha fazla çalışmaktadırlar. Çalışanlar için iş bir eğlence olarak görüldüğünde motivasyonları da artmaktadır (Hanks, 1999, s.40). Oyunlaştırma, işletmeler tarafından çalışanların bağlılığını arttırmak ve işle ilgili sorumluluklarını hevesle gerçekleştirmelerini sağlamak için çalışanların motivasyonlarını arttırmak amacıyla uygulanmaktadır. Bunu yaparken de başarı, statü, kendini ifade etme, yardımseverlik, rekabet gibi doğal olan insani istekleri kullanmaktadır (Gupta & Gomathi, 2017, s.42-43). İş yerlerinde oyunlaştırma kullanımı yenilikçi bir uygulamadır (Ërgle & Ludviga, 2018, s.409). İnsan kaynakları uygulayıcıları işe alım, işe uyumlaştırma, eğitim, performans ölçümü ve kariyer gelişimi süreçlerinde iş yaşamı boyunca hem çalışanları hem de yöneticileri motive etmeye çalışır. Yapılan bir araştırmaya göre, motive olan çalışanlar motive olmayan çalışanlara göre iki kat daha fazla üretken ve altı kat daha enerjik olmakta, hastalık izinlerini on kat daha az kullanmaktadırlar. Motive olan çalışanlar aynı zamanda mutlu olan çalışanlardır. Mutlu çalışanların ise %46'sının performanslarını etkileyen konular hakkında görüş bildirdiği, %33'ünün daha yardımsever olduğu, %31'inin hedeflerine daha hızlı ulaştığı ve %36'sının daha fazla motive olduğu belirlenmiştir (Herger, 2015, s.118).

Bir işletmedeki iş süreçlerinin oyunlaştırılması çalışanların video oyunu oynadıkları anlamına gelmemektedir. Oyunlaştırma uygulamalarını iş süreçlerinde kullanan işletme; oyun tasarımı ve etkileşiminin gerektirdiği ilkeleri bazı iş süreçlerine uygulayarak çalışanlar için oyun benzeri deneyimler yaratmayı amaçlar. Bir işletmenin iş süreçleri oyunlaştırıldığında hem kişisel boyutta çalışanın iş tatminini hem de işletme düzeyinde verimliliği arttırmak hedeflenir (Oprescu, Jones & Katsikitis, 2014, s.1-5). Aynı zamanda oyunlaştırma uygulamalarının kullanımıyla çalışanlar istenen davranışları gerçekleştirmeleri için teşvik edilir ve çalışan bağlılığının artırılması sağlanır (Deif, 2019, s.580).

Oyunlaştırma, işe alım, eğitim ve geliştirme (Roberts, 2014, s.31), performans yönetimi alanlarında sıklıkla kullanılmaktadır (Armstrong, Landers & Collmus, 2016, s.140-142; Mollick & Rothbard, 2014, s.2-5). Oyunlaştırmanın yetenek yönetimi de dâhil olmak üzere insan kaynaklarının teknik alanlarında kapsamlı oyunlaştırma uygulamaları kullanılabilir (Sarangi & Shah, 2015, s.25). Dünya genelinde birçok işletme çalışanların uyumu, becerilerinin geliştirilmesi, sorunlar karşısında çözüm üretilmesi ve yetenek havuzlarından faydalanmak amacıyla oyunlaştırma uygulamalarını kullanmaktadır (Ergle, 2015, s.219-223).

Oyunlaştırma gibi güncel uygulamalar kullanarak rakip işletmelerin geleneksel işe alım uygulamalarının aksine adayları işletmeye çekme olanağı sunulmaktadır (Shree & Singh, 2019, s.242). İşe alım süreci potansiyel adayların bulunması, bulunan adaylardan en uygun adayın seçilmesi ve seçilen adayın işe uyumunun sağlanması aşamalarından oluşmaktadır (Tonus, 2014, s.61). İnsan kaynakları uygulamalarına bakıldığında çoğunlukla klasik işe alım tekniklerinin kullanıldığı görülmektedir. Son yıllarda işletmeler dijital ortamda aktif ve çoğunluğu genç olan Z kuşağındaki çalışanları işe almak için oyunlaştırma uygulamalarından faydalanmaktadır. Oyunlaştırılmış iş, insan kaynakları yönetimi için yeni bir yaklaşımdır (Khan vd., 2019, s.15-17). İşe alımda oyunlaştırma kullanımını belirtmek için eğlence ve işe alımı birleştiren “Recruitment” ifadesi kullanılmıştır. “Recruitment” hem bilişsel değerlendirme hem de yetenek değerlendirmesi ile oyunlaştırma unsurlarını toparlayarak potansiyel adayları işletme çekmek ve doğru bir değerlendirme çıktısı elde etmek amacıyla işletmenin işe alım süreci ile bütünleştirilmesi olarak tanımlanır (Korn vd., 2018, s.40). PwC Macaristan tarafından işe alımda kullanılan Multipoly isimli oyunlaştırma uygulaması ile potansiyel adayların işletmenin sitesinde 90 dakika civarında zaman geçirdikleri ifade edilmiştir (Khan vd., 2019, s.15). Multipoly ile birlikte adayların işletme hakkında bilgi sahibi oldukları, iş görüşmelerine daha iyi hazırlandıkları, işletme kültürünü tecrübe ettikleri ve bu sayede daha iyi bir işe alım süreci geçirdikleri belirtilmiştir. Multipoly kullanımı ile işletmeye olan başvurularda %190’lık bir artış olmuştur. Multipoly oyunu ile potansiyel adaylar işle ilgili belirli sorunları takımlar halinde çözerek işletmede çalışabilmek için önceden hazırlanmışlardır (Shree & Singh, 2019, s.246-248).

Eğitim bağlamında oyunlaştırma uygulamalarının kullanımında ise amaç, çoğunlukla işletmede kullanılmakta olan eğitim çıktıları beklentilerin altında olduğunda, ilgili eğitim konusunda öğrenme veya öğrenilen bilgiyi aktarma gibi bir eğitim sonucunda iyileşmenin sağlanmasıdır. Eğitim programına girilmesini sağlamak veya programdaki bir bölümü tamamlamak gibi hedeflenmiş bazı davranışları tanımlamak için puanlar ve rozetler eklenerek eğitimde oyunlaştırma kullanılmaktadır (Armstrong & Landers, 2018, s.162-167). Oyunlaştırma uygulamalarının eğitim süreçlerinde kullanımı ile öğrenmede olumlu çıktılar kazanılmasına imkan sağladığı görülmektedir (Dicheva vd., 2015; Hamari, Koivisto & Sarsa, 2014; Kapp, 2012). Oyunlaştırma uygulamaları kişisel öğrenmeyi artırmasının yanı sıra genel öğrenme kültürünü de şekillendirir. Öğrenme yönteminin oyunlaştırılması ile çalışanların hem kişisel gelişimlerinin sorumluluğunu taşımalarına hem de eğlenmelerine olanak sağlar. Öte yandan oyunlaştırılmış öğrenmede başarının tekil işletme işletmeörnekleriyle sınırlı olması nedeniyle işletme eğitiminde oyunlaştırmanın uzun vadeli uygulanabilir bir yol olduğu

konusunda yorum yapmanın kolay olmadığı ifade edilmiştir (Grünwald, Kneip & Kozica, 2019, s.557-571). Yine de bir işletmesel etkililiğin sağlanması için insan kaynağının sürekli olarak eğitilmesi, yetiştirilmesi ve geliştirilmesi gerekmektedir (Özdemir, 2020, s.90-92). Oyunlaştırmanın motivasyonel gücü kullanılarak diğer kullanıcılarla birliktelik ve etkileşim sağlanabilir (Pierce, 2019, s.543). Dünyanın en büyük fast food zincirlerinden olan Yum! Brands markası klasik eğitiminde bilginin pekiştirilmesi amacıyla QuizGame isimli oyunlaştırma uygulamasını kullanmıştır. Bu sayede 2 hafta içinde ölçülebilir eğitim sonuçları elde edilmiş ve 4 ay içinde de müşteri şikâyetlerinde %10 azalma yaşanmıştır (Pixofun, 2020, s.8).

Performans yönetimi süreçlerinde oyunlaştırma uygulamalarının kullanımında ise çalışan performansını arttırmak amaçlanmaktadır (Mollick & Rothbard, 2014, s.2-5). Performans yönetimi süreci, çalışanların ve takımların göstermiş oldukları mevcut performanslarını belirleyen, ölçen, yükselmesini ve performansın işletmesel hedeflerle uyumunu sağlayan bir süreçtir (Dessler, 2019, s.296-297). Türkiye Ekonomi Bankası performansı arttırmak amacıyla satış yönetimi alanında kullandığı HIPPO isimli oyunlaştırma uygulaması ile çalışanların satış oranlarını ve performanslarını anlık olarak takip edebilmiş ve satış oranları oyunlaştırma uygulamasının kullanımı sayesinde %20 artış göstermiştir (Finans Gündem, 2016, 14 Aralık). Satış yönetimi süreçlerinde kullanılmakta olan oyunlaştırma uygulamaları sayesinde hem satış sürecinin işleyişi analiz edilebilmekte hem de satış hedeflerini gerçekleştirmek için gerekli olan çalışan davranışları belirlenmektedir (Vardarlier & İnan, 2017, s.15). Yanı sıra satış görevlilerinin arasındaki rekabeti arttırmak için puanlar ve skor tabloları kullanılmaktadır (Armstrong, Landers & Collmus, 2016, s.141). Oyunlaştırma uygulamaları ile çalışanlar rakip halinde oldukları iş arkadaşlarının ilerlemesini izleyebilmekte ve işi daha erken bitirmek için motive olmaktadır. Ancak olması gereken, çalışanların takım olarak hedefleri gerçekleştirmeleri için iş birliği içinde ve birbirlerine yardımcı olarak çalışmalarını sağlamaktır. İnsan kaynakları uygulayıcıları, kullanılan oyunların ve yapılan yarışların teşvik edici gücü olarak takım ruhunu eklemeli ve böylece verimli takımlar oluşturmayı amaçlamalıdır (Kumari, 2019, s.206-211). Rekabet her ne kadar doğal bir süreç olsa da normalin üstündeki bir rekabet yıkıcı sonuçlar doğurabilir (Hanks, 1999, s.160).

Kariyer yönetimi sadece işletmede şu an çalışmakta olan adayların elde tutulmasından ibaret değildir. Aynı zamanda nitelikli adayların işletmeye çekilmesi ve yetenek yönetimi açısından da önemli görülmektedir. Kariyer yönetimi ile yetenekli adayların bulunması, çalışanların tatminini ve motivasyonunu arttırmaktadır (Gürbüz, 2019, s.247-250). Oyunlaştırma, çalışanların potansiyel yetenekleri hakkında bilgi verirken, işletmesel çekiciliği artırır ve çalışanların kuruma bağlanmasına da olanak sağlar. Oyunlaştırma uygulamalarının işletmelerde kullanımı ile hem potansiyel çalışanlar hakkında bilgi edinilir hem de yeteneklerin belirlenmesine için yardımcı olunur. Böylece oyunlaştırma yetenek yönetimi sürecinde yenilikçi bir araç olarak rakiplerle olan yetenek savaşını kazanmada etkili olur (Lowman, 2016, s.677-679). Deloitte Liderlik Akademisi (DLA), öğrencileri aktif olarak öğrenme portalına giriş yapmaya ve farklı kurslara katılmaya teşvik etmek için skor tabloları, rozetler vb. kullanılmaktadır (Sanal, 2018). DLA, çalışanlarını LinkedIn profillerinde çevrimiçi

liderlik geliştirme kurslarını tamamlamak için kazandıkları rozetleri paylaşmaya teşvik etmektedir (Kumari, 2019, s.211). Programda üst düzey yöneticiler arasında küresel liderlik yetenekleri oluşturmak için dünyanın dört bir yanından en iyi liderler, en son araştırma raporları ve vaka çalışmalarından faydalanılmaktadır (Deloitte, t.y.).

İnsan kaynakları yönetimi alanında şüana kadar yapılan çalışmaların büyük bir kısmı oyunlaştırmayı insan kaynakları yöneticilerinin gözünden değerlendirmiştir. Özellikle Türkçe literatürde henüz hiçbir çalışmada oyunlaştırmının uygulanan tarafı olan çalışanların algısını ölçmeye yönelik bir araştırma yapılmadığı görülmüştür. Bu çalışma literatürdeki bu eksiğin kapatılması ve işletmelere, oyunlaştırma uygulamalarına çalışanların gözünden bakmaları açısından bir fırsat sunmaktadır. Özellikle oyunlaştırma araştırmalarının çoğunda vaka analizi ve derinlemesine mülakat yöntemleri kullanılmıştır. Farklı olarak bu araştırmada yöneticilerle derinlemesine mülakatlar yapılmış ve çalışanlara Oyunlaştırma İçin Oyunsu Deneyim (GAMEX) Ölçeği uygulanarak oyunlaştırma uygulamalarının algılanan başarısı ölçülmeye çalışılmıştır.

3. Araştırma Metodolojisi

3.1. Araştırma Sorusu ve Araştırma Hipotezi

İnsan kaynakları yönetiminde güncel uygulamalara bakıldığında işletmeler için yeni bir yaklaşım olan oyunlaştırma karşımıza çıkmaktadır (Ërgle & Ludviga, 2018, s.409). Küpper, Klein & Völcner (2019), oyunlaştırmının insan kaynakları yönetiminde kullanılmasının dijitalleşme ile birlikte geliştiğini ifade etmişlerdir. Gartner Raporu, işletmelerin eğitim ve geliştirme, performans yönetimi ve yenilik yönetimi alanlarında oyunlaştırma uygulamalarından sıklıkla faydalandıklarını belirtmiştir (Burke, 2012, s.2). Mario Herger ise (2014), işe alım, işe uyumlaştırma, yetiştirme, performans, yetenek ve kariyer yönetimi alanlarında oyunlaştırma kullanımından bahsetmiştir. Sarangi & Shah (2015, s.25) ise yetenek edinimi ve yönetimi, eğitim ve geliştirme, performans yönetimini de dahil ederek insan kaynakları yönetiminin hemen hemen tüm fonksiyonel alanlarında oyunlaştırma uygulamalarının kullanılabileceğini belirtmişlerdir.

Araştırmacıların banka yetkilileri ile yaptığı görüşmelerden elde edilen bilgilere göre işe alım ve eğitim alanlarında oyunlaştırma uygulamalarının daha kısa süreli kullanıma sahip olduğu görülmüştür (Örneğin; ortalama yarım saat süren eğitimler). Diğer yandan performans yönetiminde oyunlaştırma uygulamalarını 3-6 aylık dönemlerde yapıldığı, kariyer yönetiminde ise süreklilik gösteren yetenek yönetimi faaliyetlerinde oyunlaştırma kullanıldığı belirlenmiştir. Bundan dolayı araştırmada; insan kaynakları yönetiminin teknik kapsamında oyunlaştırma kullanımı kısa vadede gerçekleşen (işe alım ve eğitim) oyunlaştırma uygulamaları ve uzun vadede (performans yönetimi ve kariyer yönetimi) gerçekleşen oyunlaştırma uygulamaları olmak üzere iki bağımsız grup tanımlanmıştır. İki bağımsız gruptan yola çıkarak gruplar arası fark niteliğinde olan araştırmamıza konu olan temel araştırma sorusu oluşturulmuştur: İnsan Kaynakları Yönetiminin teknik kapsamında yer alan “İşe Alım ve Eğitim” ile “Performans Yönetimi ve Kariyer Yönetimi” süreçlerinde kullanılan oyunlaştırma

uygulamalarının algılanan başarısı arasında anlamlı bir farklılık var mıdır? Yapılan araştırma bu soruya yanıt aramaktadır ve araştırmanın ana hipotezleri ve alt hipotezler aşağıdaki gibi belirlenmiştir:

H_1 : İnsan Kaynakları Yönetiminin teknik kapsamında yer alan “İşe Alım ve Eğitim” ile “Performans Yönetimi ve Kariyer Yönetimi” süreçlerinde kullanılan oyunlaştırma uygulamalarının algılanan başarısı arasında anlamlı bir fark vardır.

H_0 : İnsan Kaynakları Yönetiminin teknik kapsamında yer alan “İşe Alım ve Eğitim” ile “Performans Yönetimi ve Kariyer Yönetimi” süreçlerinde kullanılan oyunlaştırma uygulamalarının algılanan başarısı arasında anlamlı bir fark yoktur.

$H_{1,0}$: İnsan Kaynakları Yönetiminin teknik kapsamında yer alan “İşe Alım ve Eğitim” ile “Performans Yönetimi ve Kariyer Yönetimi” süreçlerinde kullanılan oyunlaştırma uygulamaları, çalışanın eğlence algısına göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

$H_{2,0}$: İnsan Kaynakları Yönetiminin teknik kapsamında yer alan “İşe Alım ve Eğitim” ile “Performans Yönetimi ve Kariyer Yönetimi” süreçlerinde kullanılan oyunlaştırma uygulamaları çalışanın kendini verme algısına göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

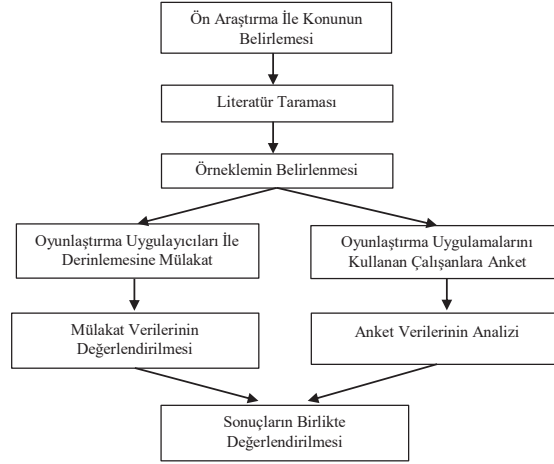
$H_{3,0}$: İnsan Kaynakları Yönetiminin teknik kapsamında yer alan “İşe Alım ve Eğitim” ile “Performans Yönetimi ve Kariyer Yönetimi” süreçlerinde kullanılan oyunlaştırma uygulamaları, çalışanın yaratıcı düşünme ve harekete geçme algısına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

$H_{4,0}$: İnsan Kaynakları Yönetiminin teknik kapsamında yer alan “İşe Alım ve Eğitim” ile “Performans Yönetimi ve Kariyer Yönetimi” süreçlerinde kullanılan oyunlaştırma uygulamaları, çalışanın negatif etki olmaması algısına göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

$H_{5,0}$: İnsan Kaynakları Yönetiminin teknik kapsamında yer alan “İşe Alım ve Eğitim” ile “Performans Yönetimi ve Kariyer Yönetimi” süreçlerinde kullanılan oyunlaştırma uygulamaları, çalışanın baskınlık algısına göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

3.2. Örneklem ve Veri Toplama

Araştırmada nicel ve nitel yöntem bir arada kullanılmıştır. Nitel çalışmanın yapılmasındaki amaç; Türkiye’deki oyunlaştırma kullanımındaki mekanizmayı anlamaktır. Aynı zamanda nitel araştırma ile nicel araştırmanın güçlendirilmesi amaçlanmıştır. Şekil 1’de araştırma tasarımına yer verilmiştir.



Şekil 1. Araştırmanın Tasarımı

Şekil 1’de görüldüğü gibi öncelikle Türkiye’de oyunlaştırma faaliyetlerinin uygulandığı sektörler araştırılmıştır. Bu araştırma esnasında işletmelerin reklamları, haberleri, yönetici sunumları, kongreler ve toplantılar online ortamda incelenmiştir. Bu araştırma sonunda oyunlaştırma uygulamalarını iş süreçlerinde uygulayan sektörlerin ağırlıklı olarak, sırasıyla bankacılık, sigortacılık ve iletişim sektörleri olduğu görülmüştür. Ülkemizde bu üç sektör incelendiğinde yüksek oranda ve çeşitlilikte oyunlaştırma kullanımının bankacılık sektöründe olduğu belirlenmiştir. Araştırmanın ilk safhasında bankaların kullandığı oyunlaştırma uygulamalarının listesi çıkarılmış, hangi alanda hangi uygulamaların kullanıldığı yazarlar tarafından incelenmiştir. İnceleme sonucunda insan kaynakları yönetiminin teknik kapsamında yer alan işe alım, eğitim, performans yönetimi ve kariyer yönetimi alanlarında oyunlaştırm uygulamalarının kullanıldığı ortaya konulmuştur. Yazarlar araştırmanın ilk bulgularından yola çıkarak kısa süreli ve uzun süreli olarak uygulanan oyunlaştırma uygulamalarının başarıyı olumsuz etkileceği, motivasyonda değişiklik yaratacağı konusunda ana hipotezlerini belirlemişlerdir. Kaivisto ve Hamari (2019) de bu hipotezi destekler niteliktedir. Sonrasında insan kaynakları süreçlerinde oyunlaştırma uygulamalarını kullanmakta olan 6 bankanın oyunlaştırma uygulamalarından sorumlu 7 yöneticisi ile 2020 yılının Mart-Mayıs tarihleri aralığında görüşmeler yapılmış; görüşmeler devam ederken oyunlaştırma uygulamalarını kullanmakta olan 8 bankadan 392 çalışan ile de Oyunlaştırma İçin Oyunsu Deneyim Ölçeği (GAMEX) uygulanmıştır. Banka yetkililerine yöneltilen, literatür taraması ile oluşturulan görüşme soruları aşağıdaki gibidir:

1. Oyunlaştırma nedir, nasıl tanımlarsınız?
2. İşletmenizde oyunlaştırma uygulamalarını kullanmakta mısınız?
3. Hangi alanlarda oyunlaştırma uygulamaları kullanıyorsunuz? Oyunlaştırma uygulamalarını ne zamandır uygulamaktasınız?

4. Sizi oyunlaştırma uygulamaları kullanmaya yönlendiren faktörler nelerdir?
5. İnsan kaynakları yönetimi süreçlerinde oyunlaştırma uygulamalarınız mevcut mu? İnsan kaynakları yönetiminin hangi kapsamında oyunlaştırma uygulamalarını kullanmaktasınız? Oyunlaştırma uygulamalarını ne zamandır kullanmaktasınız?
6. İşletmenizde oyunlaştırma uygulamalarını kullanmanızda etkili olan faktörler nelerdir? (ör: rakiplerin uyguluyor olması, çalışanların talebi, bilimsel araştırma sonuçları, günümüzde yaygınlaşması vb.)
7. Oyunlaştırma uygulamalarının çalışanlar tarafından benimsendiğini düşünüyor musunuz, bu konuda izlenimleriniz nelerdir? Bu konuda çalışanlarınız genelinde bir ölçüm (anket vs.) yaptınız mı? Yaptıysanız sonuçları hakkında biraz bilgi verebilir misiniz?
8. Oyunlaştırma uygulamalarından sonra çalışanların davranışlarında, iş yapış biçimlerinde, iş tamamlama sürelerinde, performanslarında veya motivasyonlarında değişiklik gözlemlediniz mi?
9. Oyunlaştırma uygulamalarının çalışanlar arasındaki rekabeti arttırdığını gözlemliyor musunuz? (somut örnek verir misiniz) Sizce bu olumlu yönde bir gelişme mi, yoksa olumsuz yönde mi?
10. Oyunlaştırma uygulamalarının çalışanlar arasındaki yardımlaşma ve iş birliğini arttırdığını gözlemliyor musunuz? (somut örnek verir misiniz)
11. Oyunlaştırma uygulamalarına başladığınızdan bu yana aynı uygulamaları mı kullanıyorsunuz yoksa uygulamaları güncelleme yoluna mı gidiyorsunuz? Eğer oyunlaştırma uygulamalarını güncelliyorsanız nedeni nedir ve hangi sıklıkla buna başvuruyorsunuz?
12. Oyunlaştırma uygulamalarında uygulamayı seçerken kurum kültürü ile uyumlu olmasına dikkat ediyor musunuz? Bu uyumu nasıl sağlıyorsunuz? Ör: Çalışanlar üzerinde anket vb. yaparak mı?

Araştırmanın ana kütesini daha önce oyunlaştırma kullanmış ya da halen kullanmakta olan özel bankaların çalışanları oluşturmaktadır. Bu bankalar: Akbank T.A.Ş., Türkiye İş Bankası A.Ş. ve Yapı ve Kredi Bankası A.Ş., Denizbank A.Ş., ING Bank A.Ş., QNB Finansbank A.Ş., Türkiye Garanti Bankası A.Ş. ve Kuveyt Türk Katılım Bankası A.Ş.'dir. Tablo 1'de anakütleyi oluşturan bankaların çalışan sayıları gösterilmektedir. Bankaların çalışan sayıları Türkiye Bankalar Birliği 2020 raporundaki ve Türkiye Katılım Bankaları Birliği 2019 raporlarındaki verilere dayanarak belirlenmiştir.

Tablo 1: İnsan Kaynakları Yönetiminin Teknik Kapsamında Oyunlaştırma Kullanan Bankaların Çalışan Sayıları

Banka Adı	Çalışan Sayısı	Banka Adı	Çalışan Sayısı
Akbank T.A.Ş.	12.682	ING Bank A.Ş.	3.705

Türkiye İş Bankası A.Ş.	23.930	QNB Finansbank A.Ş.	11.943
Yapı ve Kredi Bankası A.Ş.	16.540	Garanti BBVA	18.811
Denizbank A.Ş.	12.318	Kuveyt Türk Katılım Bankası A.Ş.	5.992

Tablo 1’de görüldüğü üzere anakütleyi 105.921 banka çalışanı oluşturmaktadır. Sosyal medya uygulaması LinkedIn aracılığıyla, “Google Anket Forum” üzerinden her banka için daha önce uygulanmış ya da uygulamakta olduğu oyunlaştırma uygulamasına özel olarak tasarlanan “Oyunlaştırma İçin Oyunsu Deneyim Ölçeği”, 2020 yılının Mayıs ve Haziran aylarında, 8 bankadan toplamda 1.718 çalışana gönderilmiştir. Ankete katılım sağlayan banka çalışanı sayısı 392’dir ancak 47 anket yanlış işaretleme dolayısıyla çıkarılmış, 345 anket ile analizler tamamlanmıştır. Ayrıca Oyunlaştırma İçin Oyunsu Deneyim Ölçeği’nin uygulamasında 5’li Likert tipi ölçek kullanılmıştır ve ölçek, “1-Kesinlikle Katılmıyorum”, “2-Katılmıyorum”, “3-Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum”, “4-Katılıyorum” ve “5-Kesinlikle Katılıyorum” seçeneklerinden oluşturulmuştur. Ankete katılan çalışanlar uygulama bazlı olarak işe alım ve eğitim süreçlerinde oyunlaştırma uygulamalarını kullanmış olan çalışanlar için birinci grup; performans yönetimi ve kariyer yönetimi süreçlerinde oyunlaştırma uygulamalarını kullanmış olan çalışanlar için ikinci grup olarak ele alınmıştır. Ankeye katılanlar işletmelerinde kullanılmış olan oyunlaştırma uygulamalarına göre ifadeleri işaretlemişlerdir. Ankete katılan çalışanların sayıca dağılımı **Tablo 2**’de sunulmuştur.

Tablo 2: Oyunlaştırma İçin Oyunsu Deneyim Ölçeği’ne Katılan Banka Çalışanlarının Sayısı

İşe Alım ve Eğitim Süreçlerinde Oyunlaştırma Kullanımı			Performans Yönetimi ve Kariyer Yönetimi Süreçlerinde Oyunlaştırma Kullanımı		
Banka Adı	Toplanan Anket	Kullanılan Anket	Banka Adı	Toplanan Anket	Kullanılan Anket
QNB Finansbank A.Ş.	31	29	ING Bank A.Ş.	43	38
Türkiye İş Bankası A.Ş.	82	75	Akbank T.A.Ş.	48	44
Yapı ve Kredi Bankası A.Ş.	41	38	Denizbank A.Ş.	51	42
Türkiye Garanti Bankası A.Ş.	87	73	Kuveyt Türk Katılım Bankası A.Ş.	9	6
Toplam	241	215	Toplam	151	130

3.3 Oyunlaştırma İçin Oyunsu Deneyim Ölçeği’nin Tanıtımı

“Oyunlaştırma İçin Oyunsu Deneyim Ölçeği (GAMEX)” oyunlaştırılmış bir uygulamadaki oyunsu deneyimleri ölçmek amacıyla pazarlama alanında geliştirilmiştir. Ölçek geliştiricileri Eppman, Bekk ve Klein (2018, s.98) ölçeğin pazarlama alanı haricindeki oyunlaştırma uygulamalarının oyunsu deneyimini ölçmek için de kullanılmasının uygun olduğunu belirtmişlerdir. Geliştirilen ölçekte 27 ifade ve 6 faktör bulunmaktadır. Bu faktörler: Eğlenme (Enjoyment), Kendini Verme (Absorption), Yaratıcı Düşünce (Creative Thinking), Harekete Geçme (Activation), Olumsuz Etkinin Olmaması (Absence of Negative Affect) ve Baskınlık (Dominance) olarak sıralanmaktadır (Eppmann, Bekk & Klein, 2018, s.103). Bir işletmenin oyunlaştırılmış uygulamasını değerlendirmek,

oyunlaştırma uygulamalarının geliştirilme sürecinin maliyetlerini azaltmak ve yöneticilerin oyunlaştırılan uygulamaların ortaya çıkarttığı oyunsu deneyimi değerlendirmek amaçlarıyla ölçeğin kullanılabilmesi ifade edilmiştir (Eppmann, Bekk & Klein, 2018, s.110). Tablo 3'de ölçek ifadelerine yer verilmiştir.

Tablo 3: Oyunlaştırma İçin Oyunsu Deneyim Ölçeği İfadeleri

İfadeler	Orijinal Ölçek Madde Numarası	Faktör
Oyun oynama deneyimim eğlenceliydi.	1	Egl1
Oyunu oynamaktan hoşlandım.	2	Egl2
Oyunu oynamaktan çok keyif aldım.	3	Egl3
Oyun deneyimim zevkliydi.	4	Egl4
Bence oyunu oynamak çok eğlenceliydi.	5	Egl5
Bu oyunu oynamam benden özellikle istenmese de, sevdiğim için oynarım.	6	Egl6
Bu oyunu oynamak bana nerede olduğumu unutturdu.	7	Knv1
Oyun oynarken yakın çevremde ne olup bittiğini unuttum.	8	Knv2
Oyun oynadıktan sonra sanki kısa bir gezinin ardından gerçek dünyaya geri döndüğümü hissettim.	9	Knv3
Oyunu oynamak beni her şeyden uzaklaştırdı.	10	Knv4
Oyunu oynarken etrafımda ne olup bittiğinden tamamen habersizdim.	11	Knv5
Oyunu oynarken zamanın nasıl geçtiğini anlamadım.	12	Knv6
Oyunu oynamak hayal gücümü harekete geçirdi.	13	Yad1
Oyunu oynarken yaratıcı olduğumu hissettim.	14	Yad2
Oyunu oynarken bir şeyler keşfedebileceğimi hissettim.	15	Yad3
Oyunu oynarken kendimi maceracı hissettim.	16	Yad4
Oyunu oynarken harekete geçtiğimi hissettim.	17	Hag1
Oyun oynarken kendimi gergin/asabi hissettim.	18	Hag2
Oyunu oynarken kendimi coşkulu hissettim.	19	Hag3
Oyunu oynarken kendimi heyecanlı hissettim.	20	Hag4
Oyunu oynarken üzgün hissettim.	21	Neo1
Oyun oynarken kendimi saldırgan hissettim.	22	Neo2
Oyun oynarken hakkımın yendiğini hissettim.	23	Neo3
Oyun oynarken kendimi baskın/söz sahibi hissettim.	24	Bas1
Oyun oynarken etkileyici olduğumu hissettim.	25	Bas2
Oyun oynarken kendi kendimi yönettiğimi hissettim.	26	Bas3
Oyun oynarken kendime güvendiğimi hissettim.	27	Bas4

Ölçekte “eğlence” faktörü 6 ifadeden oluşmaktadır. Eğlence faktörü bir oyunlaştırma esnasındaki olumlu duygusal nitelikleri ifade etmek amacıyla kullanılmaktadır. Orijinal ölçekte diğer 5 faktöre kıyasla en büyük varyansın da eğlence faktörü tarafından açıklandığı belirtilmiştir. (Eppmann, Bekk & Klein, s.109).

Görüşülen 7 eğitim süreçlerinde kullanılmakta olan oyunlaştırma uygulamalarının eğlence amacına yönelik şunları dile getirmiştir:

“İnsanlara zor gelen ya da sıkıcı gelen şeyleri daha eğlenceli aktarmak için ve yeni neslin de özellikle bu tarafa yatkınlığını araştırdığımız okuduğumuz için o tarafa daha verimli hale gelen, daha etkileşimli hale dökmek için oyunlaştırma modülüne kullanmaya çalışıyoruz.”

Görüşülen 3 ise yine eğitim alanında uygulanmakta olan oyunlaştırma uygulamalarının eğlence amacına yönelik şunları dile getirmiştir.

“Oyunlaştırma bana göre iş süreçlerinin biraz daha eğlenceli hale getirilmesi için çeşitli dinamiklerin, oyun unsurlarının kullanıldığı bir döngü şeklinde tanımlayabiliriz. Bunu biz daha çok tabi iş süreçlerinin motivasyonel hale gelmesi için kullanıyoruz. Amacımızda burada çeşitli davranış değişikliklerini sağlamak... Süreçlerin daha keyifli ve rekabetçi hale gelmesi çalışanlarımızı bir miktar iş psikolojisinin dışına çıkmasını sağlıyor ve daha motive edici bir atmosfere girmelerini sağlıyor. Bu şekilde olunca sıkıcı ve rutin olan süreçler elbette daha keyifli ve motive edici bir hale geliyor.”

“Kendini verme” faktörü 6 ifadeden oluşmaktadır. Bu ifadeler çoğunlukla Akış Teori’si ile ilişkilendirilmektedir (Eppmann, Bekk & Klein, s.110). Akış Teorisi’ne göre Csikszentmihalyi insanların üst düzey ve en tatmin edici deneyimlerini, en keyif aldıkları anlarını akış durumunda yaşadıklarını ifade etmiştir. İnsanlar akış durumuna girdiklerinde hislerini o kadar yoğun yaşarlar ki yaptıkları işe kendilerini kaptırırlar (Pink, 2019, s.133-135). Csikszentmihalyi, akış hissine ulaşanların ise daha güçlü ve daha güvenli bir öz geliştireceğini ifade etmektedir (Csikszentmihalyi, 2018, s.71-83).

Çoğu oyun araştırmacısı, keşif ve hayal gücüyle ilgili deneyimleri, oyuncuların oyun deneyimlerinin temel parçaları olduğunu savunmaktadır. “Yaratıcı düşünme” olumlu oyun deneyimlerini yansıtmaktadır (Eppmann, Bekk ve Klein, s.109). Nicole Lazzaro (2004, s.3-4), oyundaki zorluğun, oyuncuların strateji geliştirmelerine ve uygulamalarında yaratıcılıklarına ilham vereceğini belirtmiştir.

Görüşülen 5 performans yönetimi süreçlerinde kullanılmakta olan oyunlaştırma uygulamaları hakkında strateji geliştirme ve harekete geçme hakkında şunları ifade etmiştir:

“... Artık sadece bir şeyin satışını yap değil. Biraz daha analitik düşünebiliyor musunuz, biraz daha durumlara göre hareket edebiliyor musunuz? Mesela şu anda Koronavirüs diye bir şey var bunu nasıl yönetebiliyorsun... İnsanların gerçekten içgüdülerini harekete geçirebileceğiniz bir de ama şeyleri çok iyi bilmeniz lazım oyun oynayacak oyuncuları, konseptin içini ve onları harekete geçirecek dinamikleri bilmeniz gerekiyor eğer bunları bilebiliyorsanız, oyunsallaştırma size sonuç üretebilir. Ama bunları net bir şekilde bilemiyorsanız birçok oyunsallaştırma projesi sadece proje olarak kalabilir.”

Görüşülen 4 ise eğitim süreçlerinde oyunlaştırma kullanım amacı hakkında şunları dile getirmiştir:

“Bu oyunda bankanın iş modelinin ne olduğu, bir bankanın nasıl yönetildiği, o bankanın özellikle yasal uyum anlamında, risk yönetimi anlamında hangi konulara dikkat etmesi gerektiğini de öğreten biraz daha bütünsel, bankacılığa daha yukarıdan bakan, daha stratejik bir oyun olarak kullandık.”

“Harekete geçme” faktörü uyarılmayla ilişkilendirilmiştir. Sonucu bilinmeyen durumlar, sürprizler, zamana karşı hareket etme ve gerilim unsurları gibi örneklerle açıklanmaya çalışılmıştır (Eppmann, Bekk & Klein, s.109). “Oyunlaştırma İçin Oyunsu Deneyim (GAMEX) Ölçeği” başlığında belirtildiği gibi “Harekete Geçme” faktörünün altında yer alan Tablo 2’de Hag2 ile kodlanan “Oyun oynarken kendimi gergin/asabi hissettim.” ifadesi yukarıdaki açıklamadan anlaşılan gerilim unsurudur. Fakat ölçekte ters ifade olarak belirtilmediğinden çıkarılması uygun görülmüştür.

Oyunlaştırma esnasında negatif veya olumsuz bir etkinin olmaması, oyun deneyiminin ayrı bir faktörü olarak belirtilmiştir. “Negatif etkinin olmayışı” faktöründeki ifadeler orijinal ölçekte ters ifade olarak belirtilmiştir. Eğlence faktörü ve Negatif Etkinin Olmayışı faktörü arasında pozitif bir ilişki olmasına rağmen, ayrı yapılara sahip olduğu ifade edilmiştir. Buradan hareketle Eğlencenin tek başına bir oyun deneyimi için yeterli olmadığı, oyunda olumsuz duygusal hislerin olmamasının da önemli olduğu belirtilmiştir. Bu bulgu, oyunlaştırılmış uygulamaları kullanırken oyun deneyiminin bir parçası olarak olumlu duygusal niteliklerin özel önemini vurgulamaktadır. (Eppmann, Bekk & Klein, s.109). “Negatif etki olmayışı” faktöründeki ifadeler ters ifade oldukları için SPSS analizinde karşılık gelen ifadelere çevrilmiştir.

“Baskınlık” boyutunun rekabetçi ve iş birliği oyunlaştırma uygulamalarında ya da takım çalışmalarını içeren uygulamalarda daha yüksek olabileceği ifade edilmiştir. Çünkü rekabet ya da iş birliği içeren oyunlaştırma uygulamalarında hâkimiyet, egemenlik gibi unsurların daha baskın olacağı düşünülmektedir (Eppmann, Bekk & Klein, s.110). Rekabetçi çalışanlar skor tabloları ve yarışmalar isterken iş birlikçi çalışanlar zafer ve yeteneğin tüm sosyal statülerini kazanmak isterler, ancak doğrudan ve çatışmalı rekabetten kaçınırlar (Dale, 2014, s.89).

Görüşülen 2 rekabet hakkındaki görüşlerini şu cümlelerle dile getirmiştir:

“Bir rekabet için içine girdiğinde daha çok sarılma oluyor. Mesela Next Please’de de onu yapmaya çalıştık. Bunu fark ettiğimiz için. Çalışanların benimsemesi ve yaklaşması genelde küçük tatlı rekabetler varsa ya da örneğin SPK gibi yasal zorunlu olan süreçleriyle ilgili bir şeyler varsa onu öğrenmek için çok çaba sarf ediyorlar. Onların iki motivasyonunun bu olduğunu söyleyebilirim ben.”

Görüşülen 3 ise rekabet hakkında şunları dile getirmiştir:

“Sitemizde zaten bir leaderboard var o leaderboard da sürekli birbirlerini geçmek için, birbirlerini davet etmek için çeşitli paylaşımlar yaptıklarını veya yüksek puan getiren şeylere daha hızlı odaklandıklarını görüyoruz çalışanların. Dolayısıyla ciddi anlamda bir rekabet var... Rekabetin artmasını olumlu karşılıyoruz. Çünkü rekabet ne kadar artarsa aslında oyunlaştırma içinde o kadar fazla yapılmış oluyor. Tabi biraz da kontrollü gidiyoruz. “Bir video izlesin sürekli puan kazansın”ın önü açık değil.

Haftada sadece izlediğiniz iki videodan puan kazanabiliyorsunuz. Siz 20 tane izlemiş olabilirsiniz. Sadece iki tanesinden puan kazanabilirsiniz.”

Görüşülen 4 ise oyunlaştırma kullanımında rekabet hakkında şunları dile getirmiştir:

“Çalışanlar birbirlerine karşı tatlı bir rekabet içerisine giriyorlar. İsteyenler kendi aralarında gruplar kurarak birbirine karşı yarışabiliyorlar. Bu da sosyalleşme ve iletişim açısından oyunlaştırmannın keyifli yanlarında birisi.”

Görüşülen 5 ise şu ifadelerle rekabet hakkındaki görüşlerini belirtmiştir:

“...her bankacılıkta zaten rekabet var. Onlara karşı yenerken belli bir gelir elde ediyor. Elde ettiği gelirle de şubedeki arkadaşlarıyla beraber sosyal organizasyonlarda bunu kullanman gerekiyor diye talimat var. Zaten oyunlaştırma biçilmiş bir kaftan oluyor. Yönetimsel açıdan bir katma değer sağlıyor bu oyun.”

Görüşülen 6 ise rekabet hakkında şunları dile getirmiştir:

“Şöyle bu kesinlikle olumsuzuza döndüğü oluyor ara ara. Arkadaşlar kendi aralarında ... rakip gibi görme onu yenme, onu ezme maalesef oluyor. ... Biz işin içine giriyoruz...arkadaşlara çok sık geri dönüşler yapıyoruz, toplantılar yapıyoruz, geri dönüşler yapıyoruz, sosyal faaliyetler yapıyoruz. Bunları çok sık yapmaya çalışıyoruz. ... Öncesinde de rekabet vardı, oyunlaştırmayla beraber bu rekabet online hale geldiği için ... daha böyle sert hale geldi.”

Görüşülen 7 ise rekabet hakkında şunları dile getirmiştir:

“Eğitim esasındaki o şey o rekabet ortamını çok yükseltiyor, yani eğitim ortamındaki rekabet kişilerin odağını yükseltiyor. Biz olumlu olarak değerlendiriyoruz.”

3.4. Oyunlaştırma İçin Oyunsu Deneyim Ölçeği'nin Geçerlik ve Güvenirlik Analizi

Oyunlaştırma İçin Oyunsu Deneyim Ölçeği 27 ifade ve 6 faktörden oluşmaktadır. Ölçeğin Türkçeleştirilmesi esnasında “Harekete Geçme” faktörüne ait olan “Oyunlaştırma esnasında kendimi gergin/asabi hissettim.” ifadesinin olumsuz özellik taşımasına rağmen orijinal ölçekte ters ifade olduğu yönünde bir açıklama bulunmamaktadır. Orijinal ölçekte kullanılan “jittery” ifadesi Türkçeleştirme esnasında “gergin/asabi” olarak çevrilmiştir ancak ölçeğin orijinal dilinde farklı anlamlara da gelebileceği düşünülerek bu ifadenin ölçekten çıkarılması uygun görülmüştür. İfade ölçekten çıkarıldıktan sonra geçerlik ve güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Kullanılan bir ölçüm aracının ölçülmek istenen şeyi ölçme derecesinin doğruluğu için geçerlik analizi yapılmaktadır (Çilingirtürk, 2011, s.42). Faktör analizi kullanılarak geçerlik hakkında fikir edinilebilir (Ellez, 2014, s.185-186). Bir ölçeğin faktör analizine uygunluğunu ölçmek için ise Kaiser-Meyer-Olkin Ölçek Yeterliliği ve Bartlett Testi yapılmaktadır (Gürbüz & Şahin, 2017, s.317). Bu nedenle öncelikle Kaiser-Meyer Olkin Ölçek Yeterliliği ve Bartlett Testi sonuçları değerlendirilmiş, sonrasında ise faktör analizi uygulanmıştır. Analiz sonuçları Tablo 4 ve Tablo 5'te sunulmuştur.

Tablo 4: KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) ve Bartlett Testi

Kaiser-Meyer-Olkin Ölçek Yeterliliği		,926
Bartlett Testi	Ki-Kare	6292,354
	Df	325
	Anlamlılık	,000

Tablo 3'e göre KMO ve Bartlett Testi sonuçları değerlendirildiğinde KMO değerinin 0,926, Bartlett Testi'nin anlamlılık değerinin ise 0,000 olduğu görülmektedir. KMO değerinin 0,60 ve üzerinde olması ve Bartlett Testi'nin anlamlılık değeri (p) ise 0,05'ten küçük bir değer alması faktör analizinin uygulanabileceğini göstermektedir (Gürbüz & Şahin, 2017, s.317). Ölçeğin faktör analizine uygun olduğuna karar verdikten sonra yapılan faktör analizi sonuçları **Tablo 5**'te sunulmuştur.

Tablo 5: Dönüştürülmüş Bileşen Matrisi

İfadeler	Bileşen				
	1	2	3	4	5
Egl3	,885				
Egl2	,852				
Egl1	,825				
Egl5	,796				
Egl6	,773				
Egl4	,723				
Knv2		,901			
Knv5		,898			
Knv4		,771			
Knv1		,748			
Knv6		,621			
Bas1			-,864		
Bas2			-,731		
Bas4			-,528		
Bas3			-,526		
Neo2				,842	
Neo3				,806	
Neo1				,710	
Yad3					-,795
Hag1					-,790
Yad4					-,789

Yad1					-,692
Hag4					-,672
Yad2					-,661
Hag3					-,653

Faktör analizi sonuçlarına göre Knv3 “Oyun oynadıktan sonra sanki kısa bir gezinin ardından gerçek dünyaya geri döndüğümü hissettim” ifadesine uygun faktör yükü yüklenmediği tespit edilmiş, ifade ölçekten çıkarıldıktan sonra tekrar faktör analizi yapılmıştır. Yapılan güncel analiz çıktılarından yorumlamak için Tablo 4 incelendiğinde toplamda 25 ifadenin 5 faktöre dağıldığı görülmektedir. Ölçek ifadeleri orijinal ölçekte 6 faktör altında toplanmasına rağmen bankacılık sektöründe yapılan araştırmada 5 faktöre dağıldığı ve “Yaratıcı Düşünme” ve “Harekete Geçme” faktörleri tek faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu nedenle bu aşamadan sonra yapılan analizlerde “Yaratıcı Düşünme ve Harekete Geçme” tek faktör olarak ele alınmıştır. Devamında yapılan güvenilirlik analizi sonuçları ise Tablo 6’da sunulmuştur.

Tablo 6: Özet Güvenirlik Analizi Sonucu

Faktör	Cronbach Alfa	Madde Sayısı	İç Tutarlılık
Eğlence	,929	6	Mükemmel
Kendini Verme	,875	5	İyi
Yaratıcı Düşünme ve Harekete Geçme	,936	7	Mükemmel
Negatif Etki Olmayışı	,722	3	İyi
Baskınlık	,788	4	İyi
Tüm Ölçek Maddeleri İçin	,931	25	Mükemmel

Güvenirlik, kullanılan ölçeğin ölçmek istediği şeyi ne derece doğru ölçtüğü ile ilgilidir. Katılımcıların ölçek ifadelerine vermiş oldukları yanıtların birbirleri ile tutarlılık dereceleri güvenilirlik ile ifade edilir (Büyüköztürk, 2018, s.182). Güvenirlik bir ölçme aracının aynı koşullar altında tekrar uygulanması ile elde edilen ölçüm değerli tutarlılığıdır. Bir ölçek alt faktörlerden oluşuyorsa Cronbach Alfa katsayısının hesaplanması önerilir (Çilingirtürk, 2011, s.43-44). Bu nedenle Oyunlaştırma İçin Oyunsu Deneyim Ölçeği’nin 5 faktörü için ve ölçeğin tamamı için Cronbach değerleri hesaplanmıştır. Tablo 6’ya göre “Eğlence” faktörü ile “Yaratıcı Düşünme ve Harekete Geçme” faktörünün Cronbach Alfa değerlerinin mükemmel bir tutarlılık gösterdiği, diğer üç faktörün ise iyi derecede tutarlılık gösterdiği yorumu yapılabilir. Ölçeğin tamamı değerlendirildiğinde ise 0,931 Cronbach Alfa değeri ile mükemmel tutarlılığa sahip olduğunu söylemek mümkündür.

3.5. Bulgular ve Veri Analizi

Oyunlaştırma faaliyetlerini İKY süreçlerinde uygulayan banka yetkileri ile yapılan görüşmelerden elde edilen bilgiler ve Oyunlaştırma İçin Oyunsu Deneyim Ölçeği (GAMEX)’ten elde edilen

veriler bu bölümde incelenmektedir. İlk olarak oyunlaştırma uygulamalarını iş süreçlerinde kullanmakta olan banka yetkililerinin görüşmeleri ile hangi alanlarda oyunlaştırma uygulamalarından faydalandığı belirlenmiştir. Banka yetkilileri ile yapılan görüşmeler, bankaların yıllık rapor incelemeleri ile de insan kaynakları yönetiminin teknik kapsamında yer alan işe alım, eğitim, performans yönetimi ve kariyer yönetimi süreçlerinde oyunlaştırma uygulamalarından faydalandığı belirlenmiştir.

3.5.1. Oyunlaştırma İçin Oyunsu Deneyim Ölçeği İçin Tanımlayıcı İstatistikleri

Analize dahil edilen 345 anket için tanımlayıcı istatistikler Tablo 7’de sunulmuştur.

Tablo 7: Tanımlayıcı İstatistikler

		Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Cinsiyet	Erkek	206	59,7	59,7	59,7
	Kadın	139	40,3	40,3	100,0
	Toplam	345	100,0	100,0	
		Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Yaş	20-29	151	43,8	43,8	43,8
	30-39	149	43,2	43,2	87,0
	40-49	41	11,9	11,9	98,8
	50-59	4	1,2	1,2	100,0
	Toplam	345	100,0	100,0	
		Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Unvan	Genel Müdürlük Üst Düzey Yönetici	3	,9	,9	,9
	Genel Müdürlük Departman Yöneticileri	24	7,0	7,0	7,8
	Genel Müdürlük Çalışanı	93	27,0	27,0	34,8
	Şube Müdürü	99	28,7	28,7	63,5
	Şube Çalışanı	115	33,3	33,3	96,8
	Çağrı Merkezi Çalışanı	11	3,2	3,2	100,0
	Toplam	345	100,0	100,0	

Tablo 7’ye bakıldığında 206 erkek ve 139 kadın katılımcı anketi yanıtlamıştır. Anketi yanıtlayanların %87(300 katılımcı)’sinin 20-39 yaş aralığında olduğu görülmektedir. Yalnızca % 13(45 katılımcı)’lük kesim 40 yaş ve üzerindedir. Bunun nedeni oyunlaştırma uygulamalarının çoğunlukla Y ve Z kuşağına göre tasarlanması olduğu düşünülmektedir. Unvana göre değerlendirildiğinde ise toplam anket katılımcılarının % 33,3’ünün (115 katılımcı) şube çalışanı, 28,7 (99 katılımcı)’sinin şube müdürü ve % 27,0’sinin de (93 katılımcı) genel müdürlük çalışanı pozisyonunda olduğu görülmektedir. Yani ankete katılan 345 kişiden % 89’u (334 katılımcı) şube ve genel müdürlük çalışanı olduğu görülmektedir. Üst düzey yöneticiler tarafından cevaplanan anket ise % 0,9 ile yalnızca 3 ankettir. Hiyerarşik olarak aşağı inildiğinde oyunlaştırma uygulamalarının kullanımında artış olmaktadır.

3.5.2. Oyunlaştırma İçin Oyunsu Deneyim Ölçeği İçin Hipotezlerin Test Edilmesi

Hipotez testlerine başlamadan hangi analizin kullanılması gerektiğini belirlemek için normallik analizleri yapılmıştır. Normallik analizleri sonuçlarına göre veri setinin normal dağılıma sahip olmadığı görülmüştür. Bağımsız iki grubun ortalamalarını karşılaştırmak için T testi uygulanmaktadır ancak T testi için ön koşullar sağlanmadığında Mann-Whitney U analizi yapılabilmektedir (Çilingirtürk, 2011, s.123). Mann-Whitney U analiz aynı ölçekten alınan puan sıralamalarına göre bağımsız iki grubun karşılaştırılmasında kullanılmaktadır (Tanrıöğren, 2014, s.213). Anlamlılık (p) değerlerinin 0,05'ten küçük olması durumunda bağımsız iki grup arasında anlamlı bir farklılık olduğu şeklinde yorum yapılmaktadır (Gürbüz & Şahin, 2017, s.245). **Tablo 8**'de ölçeğin her bir faktörü için Mann-Whitney U analizi sonuçları yer almaktadır.

Tablo 8: Hipotez Testleri Mann-Whitney U Analizi Sonuçları

Faktör/Hipotez	Oyunlaştırma Kullanımı	N	Sıralama Ortalaması	Ortalama
Eğlence / $H_{1,0}$: İnsan Kaynakları Yönetiminin teknik kapsamında yer alan "İşe Alım ve Eğitim" ile "Performans Yönetimi ve Kariyer Yönetimi" süreçlerinde kullanılan oyunlaştırma uygulamaları, çalışanın eğlence algısına göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.	İşe Alım / Eğitim	215	165,10	4,0171
	Performans Yönetimi / Kariyer Yönetimi	130	186,06	4,1654
Kendini Verme / $H_{2,0}$: İnsan Kaynakları Yönetiminin teknik kapsamında yer alan "İşe Alım ve Eğitim" ile "Performans Yönetimi ve Kariyer Yönetimi" süreçlerinde kullanılan oyunlaştırma uygulamaları çalışanın kendini verme algısına göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.	İşe Alım / Eğitim	215	165,32	2,9209
	Performans Yönetimi / Kariyer Yönetimi	130	185,70	3,1108
Yaratıcı Düşünme ve Harekete Geçme / $H_{3,0}$: İnsan Kaynakları Yönetiminin teknik kapsamında yer alan "İşe Alım ve Eğitim" ile "Performans Yönetimi ve Kariyer Yönetimi" süreçlerinde kullanılan oyunlaştırma uygulamaları, çalışanın yaratıcı düşünme ve harekete geçme algısına göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.	İşe Alım / Eğitim	215	160,53	3,8120
	Performans Yönetimi / Kariyer Yönetimi	130	193,63	4,0264
Negatif Etki Olmayışı / $H_{4,0}$: İnsan Kaynakları Yönetiminin teknik kapsamında yer alan "İşe Alım ve Eğitim" ile "Performans Yönetimi ve Kariyer Yönetimi" süreçlerinde kullanılan oyunlaştırma uygulamaları, çalışanın negatif etkinin olmadığı algısına göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.	İşe Alım / Eğitim	215	170,87	4,0806
	Performans Yönetimi / Kariyer Yönetimi	130	176,52	4,1051
Baskınlık / $H_{5,0}$: İnsan Kaynakları Yönetiminin teknik kapsamında yer alan "İşe Alım ve Eğitim" ile "Performans Yönetimi ve Kariyer Yönetimi" süreçlerinde kullanılan oyunlaştırma uygulamaları, çalışanın baskınlık algısına göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.	İşe Alım / Eğitim	215	167,49	3,5163
	Performans Yönetimi / Kariyer Yönetimi	130	182,11	3,6212

Eğlence faktörü için anlamlılık değeri 0,056'dır. Bu değer sınır anlamlılık değerinden (0,05) büyüktür ancak bu fark sosyal bilimler alanında anlamlı bir fark olmayabilir. Bu nedenle tamamen kabul etmek yerine kısmen kabul edilmiştir. Mann-Whitney U analizine göre 345 katılımcı için eğlence puanı küçükten büyüğü sıralandığında performans yönetimi ve kariyer yönetimi süreçlerinde uygulanmakta olan oyunlaştırma uygulamalarının sıralama ortalaması 186,06 ile işe alım ve eğitim alanında uygulanmakta olan oyunlaştırma uygulamalarının sıralama ortalaması 165,10'dur. Bu nedenle $H_{1,0}$: İnsan Kaynakları Yönetiminin teknik kapsamında yer alan "İşe Alım ve Eğitim" ile "Performans Yönetimi ve Kariyer Yönetimi" süreçlerinde kullanılan oyunlaştırma uygulamaları, çalışanın eğlence algısına göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. (Kabul).

Kendini Verme faktörü için anlamlılık değeri 0,065'dir. Bu değer sınır anlamlılık değerinden (0,05) büyüktür ancak bu fark sosyal bilimler alanında anlamlı bir fark olmayabilir. Bu nedenle tamamen kabul etmek yerine kısmen kabul edilmiştir. Mann-Whitney U analizine göre 345 katılımcı için eğlence puanı küçükten büyüğü sıralandığında performans yönetimi ve kariyer yönetimi süreçlerinde uygulanmakta olan oyunlaştırma uygulamalarının sıralama ortalaması 185,70 ile işe alım ve eğitim alanında uygulanmakta olan oyunlaştırma uygulamalarının sıralama ortalaması 165,32'dur. Bu nedenle $H_{2,0}$: İnsan Kaynakları Yönetiminin teknik kapsamında yer alan "İşe Alım ve Eğitim" ile "Performans Yönetimi ve Kariyer Yönetimi" süreçlerinde kullanılan oyunlaştırma uygulamaları çalışanın kendini verme algısına göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. (Kabul).

Yaratıcı Düşünme ve Harekete Geçme faktörü için anlamlılık değeri 0,002'dir. Bu değer sınır anlamlılık değerinden (0,05) küçüktür. Mann-Whitney U analizine göre 345 katılımcı için eğlence puanı küçükten büyüğü sıralandığında performans yönetimi ve kariyer yönetimi süreçlerinde uygulanmakta olan oyunlaştırma uygulamalarının sıralama ortalaması 193,63 ile işe alım ve eğitim alanında uygulanmakta olan oyunlaştırma uygulamalarının sıralama ortalaması 160,53'dur. Bu nedenle $H_{3,0}$: İnsan Kaynakları Yönetiminin teknik kapsamında yer alan "İşe Alım ve Eğitim" ile "Performans Yönetimi ve Kariyer Yönetimi" süreçlerinde kullanılan oyunlaştırma uygulamaları, çalışanın yaratıcı düşünme ve harekete geçme algısına göre anlamlı bir farklılık **göstermemektedir** (Ret). Bu durumda; İnsan Kaynakları Yönetiminin teknik kapsamında yer alan "İşe Alım ve Eğitim" ile "Performans Yönetimi ve Kariyer Yönetimi" süreçlerinde kullanılan oyunlaştırma uygulamaları, çalışanın yaratıcı düşünme ve harekete geçme algısına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Negatif Etki Olmayışı faktörü için anlamlılık değeri 0,183'dir. Bu değer sınır anlamlılık değerinden (0,05) oldukça büyüktür. Mann-Whitney U analizine göre 345 katılımcı için eğlence puanı küçükten büyüğü sıralandığında performans yönetimi ve kariyer yönetimi süreçlerinde uygulanmakta olan oyunlaştırma uygulamalarının sıralama ortalaması 170,87 ile işe alım ve eğitim alanında uygulanmakta olan oyunlaştırma uygulamalarının sıralama ortalaması 176,52'dur. Bu nedenle $H_{4,0}$: İnsan Kaynakları Yönetiminin teknik kapsamında yer alan "İşe Alım ve Eğitim" ile "Performans Yönetimi ve Kariyer Yönetimi" süreçlerinde kullanılan oyunlaştırma uygulamaları, çalışanın negatif etkinin olmadığı algısına göre anlamlı bir farklılık **göstermemektedir**. (Kabul)

Baskınlık faktörü için anlamlılık değeri 0,600'dir. Bu değer sınır anlamlılık değerinden (0,05) oldukça büyüktür. Mann-Whitney U analizine göre 345 katılımcı için eğlence puanı küçükten büyüğü sıralandığında performans yönetimi ve kariyer yönetimi süreçlerinde uygulanmakta olan oyunlaştırma uygulamalarının sıralama ortalaması 182,11 ile işe alım ve eğitim alanında uygulanmakta olan oyunlaştırma uygulamalarının sıralama ortalaması 167,49'dur. Bu nedenle $H_{5,0}$: İnsan Kaynakları Yönetiminin teknik kapsamında yer alan "İşe Alım ve Eğitim" ile "Performans Yönetimi ve Kariyer Yönetimi" süreçlerinde kullanılan oyunlaştırma uygulamaları, çalışanın baskınlık algısına göre anlamlı bir farklılık **göstermemektedir** (Kabul).

4. Sonuç ve Öneriler

Oyun tasarımcılarının oyuncularını motive etmek amacıyla oyun dışı bağlamlarda motivasyon yöntemlerinden yararlanması oyunlaştırma olarak tanımlanmıştır (Paharia, 2013). Sarangi ve Shah ise (2015, s.25), insan kaynakları yönetiminin neredeyse teknik alanlarının hepsinde oyunlaştırma uygulamalarının kullanılabilirliğini belirtmişlerdir. Bu çalışmada insan kaynakları yönetiminin teknik kapsamında yer alan oyunlaştırma uygulamaları hakkında bilgi edinmek için insan kaynakları yönetimi süreçlerinde oyunlaştırma kullanan banka yetkilileri ile görüşmeler yapılmıştır; bankalar tarafından yapılan sunumlar, oyunlaştırma hakkında basında çıkan haberler, yıllık rapor incelemeleri ile işe alım, eğitim, performans yönetimi ve kariyer yönetimi alanlarında oyunlaştırma kullanıldığı belirlenmiştir.

Oyunlaştırma gibi güncel araçlar kullanılarak rakip işletmelerin geleneksel işe alım uygulamalarına ek olarak adayları işletmeye çekme olanağı arttırılmaktadır (Shree & Singh, 2019, s.242). Son zamanlarda dijital platformlarda aktif olan Z kuşağının işe alımında oyunlaştırma uygulamalarından faydalanılmaktadır. Oyunlaştırılmış işe alım insan kaynakları yönetiminde yeni bir yaklaşım olarak karşımıza çıkmaktadır. (Khan vd., 2019, s.15-17). Banka yetkilileri de adayın ilgisini çekmek ve işe alımda adayları değerlendirmek amacıyla oyunlaştırma uygulamalarını belirtmişlerdir.

Eğitim süreçlerinde oyunlaştırma kullanımında ise öğrenme içerikleriyle ve diğer katılımcılarla hem iletişimi arttırmak hem de uyumu sağlamak için oyunlaştırmanın motivasyonel yönünden yararlanılabileceği belirtilmiştir (Pierce, 2019, s.543). Oyunlaştırma ile birlikte öğrenme süreci daha ilgi çekici hale getirilebilir (Landers & Callan, 2011, s.399). Armstrong & Landers (2018, s.162-167), oyunlaştırmanın mevcut eğitim yöntemlerinin yerine geçmeyeceğini ancak mevcut yöntemleri iyileştirmek için yaygın olarak kullanıldığını ifade etmişlerdir. Görüşmelerden elde edilen bilgilere göre de eğitim süreçlerinde oyunlaştırma kullanımında yeni bilgi öğrenimi ve öğrenilen bilginin pekiştirilmesi amaçlanmaktadır.

İnsan kaynakları yönetiminde oyunlaştırma uygulamalarının kullanıldığı bir diğer alan performans yönetimidir. Mollick & Rothbard (2014, s.2-5), çalışanların performanslarını arttırmak için oyunlaştırma uygulamalarının kullanıldığını belirtmişlerdir. Performans yönetiminde oyunlaştırmanın kullanıldığı en yaygın alanlardan birisi de satış yönetimidir. Satış ekiplerinde rekabeti arttırmak

için puanlar ve skor tabloları kullanılmaktadır (Armstrong, Landers & Collmus, 2016, s.141). Satış yönetimi süreçlerinde oyunlaştırma kullanımını ile çalışanların verimliliği ve performansı ölçülmesi amaçlanmaktadır (Vardarlier & İnan, 2017, s.15). Kumari (2019, s.206-211), oyunlaştırma esnasında çalışanların rakiplerinin ilerlemelerini görebildikleri için işleri daha hızlı bitirebileceklerini belirtmiştir. Görüşmelerden elde edilen bilgilere göre performans yönetiminde çoğunlukla satış ve tahsilat oranlarının artması amacıyla oyunlaştırma uygulamalarının kullanıldığı belirlenmiştir.

Araştırmamıza konu olan son insan kaynakları süreci ise kariyer yönetimidir. Kariyer yönetimi alanında kullanılan oyunlaştırma uygulamaları birim ve şube değişikliğinde atanan görevler ile çalışanların yaratıcılıklarını geliştirmeye ve çalışanları elde tutmaya yarayan yetenek yönetimi faaliyetleri olarak belirlenmiştir. Oyunlaştırma potansiyel yetenekleri işletmeye çekmek ve sonrasında elde tutmak için kullanılmaktadır. İnsan kaynakları alanında hem yetenekleri işletmeye çekmek hem de elde tutmak için güncel bir yardımcı olarak yetenek savaşlarını kazanmada etkili olacağı belirtilmiştir (Lowman, 2016, s.677-679).

İnsan kaynakları yönetiminin teknik kapsamında yer alan işe alım ve eğitim süreçlerinde kullanılan oyunlaştırma uygulamalarının ortalama yarım saat süren faaliyetlerden oluştuğu, performans yönetimi ve kariyer yönetimi alanında yapılan oyunlaştırma uygulamalarının ise daha uzun süreli (örn. bir performans dönemi boyunca) uygulandığı görülmüştür. Bu nedenle işe alım ve eğitim süreçlerinde oyunlaştırma uygulayan bankalar birinci grup, performans yönetimi ve kariyer yönetimi süreçlerinde oyunlaştırma uygulayan bankalar ise ikinci grup olarak kategorize edilmiştir. Araştırmada işe alım ve eğitim süreçlerinde kullanılmakta olan oyunlaştırma uygulamalarının algılanan başarısı ile performans yönetimi ile kariyer yönetimi alanlarında kullanılmakta olan oyunlaştırma uygulamalarının algılanan başarısında anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılmıştır. Bu amaçla eğlence, kendini verme, yaratıcı düşünme ve harekete geçme, negatif etkinin olmayışı ve baskınlık faktörleri için hipotez testleri yapılmıştır.

İlgili literatür ve yapılan görüşmeler oyunlaştırma yapılmasındaki temel amacın çalışanların eğlence hissini arttırarak verilen görevler için motive olmalarını sağlamak olduğu görülmektedir. Oyunlaştırma esnasındaki oyunun eğlence yönü kullanılarak bir görevin daha keyifli hale gelmesi amaçlanmaktadır. İnsan kaynakları yönetiminin teknik kapsamında yer alan işe alım ve eğitim süreçlerinde kullanılan oyunlaştırma uygulamaları ile performans yönetimi ve kariyer yönetimi süreçlerinde kullanılan oyunlaştırma uygulamalarının algılanan başarısındaki farkın anlamlılık değerinin (p) 0,56 olduğu görülmektedir. Bu sosyal bilimler alanında çok küçük bir fark olarak kabul edilmektedir. Araştırma farklı bir zaman aralığında ya da farklı bir çalışan grubuna yapılmış olsaydı H_0 hipotezi reddedilebilirdi.

Kendini verme faktörü, oyuna odaklanma, oyunu yaşıyormuş gibi hissetme, akışa kapılma ile ilişkilendirilmiştir. Csikszentmihalyi (2018, s.71-83), başarılılabir bir görev verilmesi, yapılan ile odaklanılması, hedeflerin net olarak belirlenmiş açık hedefler olması, geri bildirimlerin anlık olarak sağlanması, görevin kişiyi günlük hayattan uzaklaştırması, kişinin faaliyet üzerinde kontrol

hissine sahip olması, deneyim sonrasında ortaya çıkacak olan benlik hissi ve zamanın su gibi akıp geçmesi durumlarında kişinin akış durumuna gireceğini belirtmiştir. Csikszentmihalyi'ye göre kişilerin üst seviye deneyimlerini, en keyifli oldukları anlarını ve en tatmin edici deneyimlerini akış durumunda yaşamaktadır. Akış durumuna girdiklerinde duygular o kadar yoğun yaşanır ki kişi yaptığı işte kendini kaybedebilir (Pink, 2019, s.133-135). Kişinin akışa durumuna girmesi içsel motivasyon ile açıklanmaktadır. Buradan hareketle akış durumu yüksek olan bir kişinin içsel motivasyonunun da yüksek olduğunu söylemek mümkündür. Yapılan hipotez testi sonuçlarına göre insan kaynakları yönetiminin teknik kapsamında yer alan işe alım ve eğitim süreçlerinde oyunlaştırma kullanımı ile performans yönetimi ve kariyer yönetimi süreçlerinde oyunlaştırma kullanımının kendini verme faktöründe 0,065 p değeriyle anlamlı bir farklılık olmadığı görülmüştür. Ancak bu fark da eğlence faktörünün anlamlılık değerinde (0,056) olduğu gibi sosyal bilimler için anlamlı bir fark olmayabileceği düşünülmektedir. Yine de farkın yönü incelenmek istendiğinde performans yönetimi ve kariyer yönetimi alanında yapılan oyunlaştırma uygulamalarının kendini verme seviyelerinin daha yüksek olduğu görülmüştür. Buradaki farklılığın oyunun yapısından (iyi tasarlanmış mekanik, dinamik ve bileşenler) mı yoksa performans yönetimi süreçlerinde performans değerlendirme puanının düşük gelmesi, rakipleri karşısında skor tablolarında geride kalması gibi dışsal nedenlerle mi olduğunun anlaşılması ve yorumlanması daha derin araştırmalar yapılması önerilmektedir.

Yaratıcı düşünme ve harekete geçme faktörü, faktör analizi sonrasında yaratıcı düşünme faktörü ile harekete geçme faktörlerinin aynı faktör altında toplanması ile oluşturulmuş yeni faktörümüzdür. Pink (2019, s.50), dışsal motivasyon unsurları devreye girdiğinde oyunun iş haline dönebileceğini ve kişinin yaratıcılığını olumsuz etkileyebileceğini ifade etmiştir. Ancak işletmede yapılan oyunlaştırma uygulamalarının çoğunda puanlar, liderlik tabloları ve ödüller başta olmak üzere birçok dışsal motivasyon unsurunun kullanıldığı görülmüştür. Harekete geçme faktörü de motivasyonla ilişkilendirilmiştir. Ryan ve Deci (2000, s.54), motive olmuş bir kişinin harekete geçeceğini ifade etmişlerdir. Bir tetikleyici olduğunda arkasından hareket gerçekleşmektedir. Kişinin harekete geçme ihtimalini arttırmak için harekete geçme olasılığı ve harekete geçmek için gerekli olan motivasyon unsuru tespit edilmelidir (Eyal & Hoover, 2015). Kendi kaderini tayin etme teorisine göre özerklik ihtiyacı kişinin hedeflerine, değerlerine, kimliğine ve ihtiyaçlarına uygun istekle hareket edilmesini ifade etmektedir (Deci vd., 1991, s.327; Deterding, 2015, s.298; Perryer vd., 2016, s.329). Bazı durumlarda ise harekete geçme bazı fırsatları kaçırma dürtüsünden kaynaklanmaktadır. Örneğin kısa süreli indirimler, indirim bitmeden o ürüne ulaşmak için hızla harekete geçilmesi için motive eder (Chou, 2019).

Hipotez testleri incelendiğinde insan kaynakları yönetiminin teknik kapsamında yer alan işe alım ve eğitim ile performans yönetimi ve kariyer yönetimi süreçlerinde kullanılan oyunlaştırma uygulamaları çalışanın yaratıcı düşünme ve harekete geçme algısına göre 0,002 ile yüksek orandan anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Farkın yönü incelendiğinde ise performans yönetimi ve kariyer yönetimi süreçlerinde kullanılan oyunlaştırma uygulamalarının işe alım ve eğitim süreçlerinde kullanılan oyunlaştırma uygulamalarına göre daha yüksek yaratıcı düşünme ve harekete geçme algısına sahip olduğu görülmüştür. Bu sonucun oyun tasarımları hem de özellikle performans yönetimi

süreçlerinde kullanılmakta olan oyunlaştırma uygulamalarının zorunluluk içermesinden kaynaklı olduğu düşünülmektedir. Bu araştırmada yetenek yönetimi alanında ele alınan oyunlaştırma uygulaması, çalışanların yaratıcılık seviyelerini arttırarak iş süreçlerinde ortaya çıkan sorunları çözmeyi hedeflemektedir. Performans yönetimi alanında ise müşterilerle birebir iletişim halinde olan çalışanların anlık yaratıcı çözümler geliştirerek satış ve tahsilat oranlarında artış sağlanması da araştırma hipotezinin reddedilmesinde etkili olduğu düşünülmektedir. Yine performans yönetimi alanında performans dönemi boyunca belirli hedefleri gerçekleştirmesi beklenen çalışanların hedeflerin zamanında tamamlanması için harekete geçme algısının yüksek olduğu düşünülmektedir.

Negatif etki olmayışı faktörü oyuncuların oyun içinde olumsuz hisler yaşamaması olarak belirtilmiştir. Eğlence faktörü bir oyun deneyimi yaratmak için yeterli değildir, aynı zamanda oyunda olumsuz duygusal hislerin de olmaması gerekmektedir. Negatif etki olmaması, oyunlaştırılmış uygulamaları kullanırken oyun deneyiminin bir parçası olarak olumlu duygusal niteliklerin özel önemini vurgulamaktadır (Eppmann, Bekk ve Klein, s.109). Ölçek ifadelerinden hareketle oyuncunun üzgün, hakkı yenmiş ya da saldırgan hissetmesi oyunlaştırma esnasında ortaya çıkabilecek negatif hislerdir. Negatif etkinin olmayışı oyuncunun üzgün, hakkı yenmiş ya da saldırgan hissetmemesi ile açıklanabilir. Hipotez testleri incelendiğinde insan kaynakları yönetiminde işe alım ve eğitim süreçlerinde kullanılan oyunlaştırma uygulamaları ile performans yönetimi ve kariyer yönetimi alanında kullanılan oyunlaştırma uygulamaları arasında negatif etki olmayışı algısına göre 0,600 anlamlılık (p) değeri ile bir farklılık bulunmadığı görülmektedir. Ancak grupları ayırmadan analiz edildiğinde negatif etki olmayışı faktörü için en yüksek değer 5 olduğu ölçekte ortalama değerinin 4,089 olduğu görülmektedir. Bu da oyun da içinde hangi alanda uygulandığı önemli olmaksızın negatif bir etkinin olmayışının neredeyse tüm katılımcılar için önemli olduğu göstermektedir.

Baskınlık faktörü ise kişinin oyunda söz hakkının olması, rakipleri üzerinde üstünlüğe sahip olması ve kendine güveni ile ilişkilendirilmiştir. Oyunların birçoğunda en temel rekabet mekanikleri başarı sıralamaları ya da skor tablolarıdır ve skor tabloları puan tabanlıdır (Domínguez vd., 2013, s.384). Takım çalışmasının hâkim olduğu oyunlaştırma uygulamalarında rekabet yoğun olacağından baskınlık algısının da yüksek olması beklenmektedir. Ancak Perryer (2016, s.332), takım tabanlı rekabette takım içindeki iletişime odaklanmış ve takım çalışmalarında rekabetin olması oyuncuların takım içindeki bağ kurma dürtülerinin güçleneceğini, örgüt kültürünün ve oyuncuların savunma dürtülerinin gelişeceğini ifade etmiştir. Pacewicz (2015, s.37) ise, oyunlaştırmada rekabetin olumsuz yönüne değinerek maaş zammı ya da terfi almak için çalışanların iş arkadaşlarıyla istemeyerek de olsa rekabet edeceğini ifade etmiştir. Oyunlaştırma uygulamalarının neredeyse tamamında kullanılan puanlar, rozetler ve sıralamalar yüksek puana sahip olan, arkadaşlarına göre daha fazla rozet kazanan ve liderlik sıralamalarında üst sırada olan çalışanların baskınlık algısının daha yüksek olacağı düşünülmektedir. Werbach ve Hunter (2012, s.103) oyunlaştırmada puanlara ve ödüllere çok fazla vurgu yapıldığında oyunlaştırmının özüne zarar verilebileceğini ifade etmişlerdir. Callan vd. (2015, s.1-14), sürekli liderlik sıralamasında aşağı sıralarda yer alan bir çalışanın liderlik sıralamasında üst sıralara çıkamayacağını düşündüğünde motivasyonunun düşeceğini ve işten kopuşlar yaşayacağını,

sıralamada üst sıralarda yer alan çalışanın ise işletmeden beklentisinin yüksek olacağını ve beklentisi karşılanmadığında çalışan gözünde işletme imajının olumsuz olacağını ifade etmişlerdir. Hipotez testleri incelendiğinde insan kaynakları yönetiminde işe alım ve eğitim süreçlerinde kullanılan oyunlaştırma uygulamaları ile performans yönetimi ve kariyer yönetimi alanında kullanılan oyunlaştırma uygulamaları arasında baskınlık algısına göre 0,183 anlamlılık (p) değeri ile bir farklılık bulunmadığı görülmektedir.

Çalışmanın bulguları incelendiğinde yaratıcı düşünme ve harekete geçme faktörü hariç diğer faktörlerde oyunlaştırma uygulamalarının insan kaynakları yönetiminin işe alma, eğitim, performans ve kariyer yönetimi süreçlerinde uygulanmasının algılanan başarısında zamana göre anlamlı farklılık olmadığı görülmüştür. Aynı zamanda insan kaynakları yönetiminin söz konusu süreçlerinde kullanılmakta olan oyunlaştırma uygulamalarının da çalışanlar tarafından algılanan başarısında anlamlı bir farklılık görülmemiştir. Oyunlaştırma uygulamalarının birçok faydasına ek olarak özellikle performans yönetimi alanında kullanılmakta olan uygulamalar için Görüşülen 6: *“piyasada işveren çalışanın maksimum verim almak ister. Önceden çalışanlar kırbaçlanıyordu... insanlar işte 24 saat çalıştırılıyordu.... modern hayata geçilmeye başlandı, insan hakları, çalışan hakları ön plana çıkmaya başlandı.... Şimdi insanları kırbaçlayamazsın ama insanlardan da maksimum fayda sağlamanız gerekiyor, bu faydayı da işveren ... prim vererek sağlıyor. Eskiden kırbaçla yeni modern hayatta da prim vererek sağlıyorsun. E primlerde bir noktadan sonra artık yetmemeye başladı. İnsanları tatmin etmemeye başladı. Bunu oyunlaştırmada işte şu an yeni günümüzde modern hayatta ilaç gibi gelmiş oldu.”* sözleriyle ifade etmiştir. Buradan yola çıkarak İKY farklı kapsamlarında oyunlaştırma kullanımının gönüllülük esasına bağlı olması konusu derinlemesine yapılması önerilmektedir. Krzysztof Pacewicz (2015) yaptığı incelemede oyunlaştırmaya katılımın gönüllü olamayabileceğini ifade etmiştir. Ona göre çalışanlar sırf maaş zammı ya da terfi için çalışma arkadaşları ile rekabet etmek zorunda kalırlar (s.37). Ayrıca Pink (2019) ödüllerin, ilgi çekici bir görevi sıkıcı bir şeye çevirebileceğini, oyunu iş haline getirebileceğini, içsel motivasyonu yok ederek performans, yaratıcılık ve hatta dürüst davranış olgularının domino taşı gibi devrilmesine yol açabileceğini ifade etmiştir (s.47-48). Bu nedenle de oyunlaştırma uygulamalarında oyun tasarımı oldukça önemli ve dikkat edilmesi gereken unsurlardandır.

Oyunlaştırma uygulamalarının en fazla kullanıldığı alan ise eğitimidir (Hamari ve Diğerleri, 2014, s.3029). Yaptığımız araştırmada da oyunlaştırma uygulamalarını iş süreçlerinde uygulayan bankaların genellikle önce eğitim süreçlerinde oyunlaştırmadan yaralandığı görülmüştür. Eğitim alanında yapılan araştırmalarda Kaivisto ve Hamari (2019) spor eğitiminin oyunlaştırılmasını araştırmışlardır ve oyunlaştırma kullanımının süresi arttıkça algılanan keyif ve faydasının azaldığı sonucuna ulaşmışlardır. Ayrıca oyuncuların yaşı arttıkça oyunlaştırma kullanımı azalmaktadır; cinsiyete göre ise kadın oyuncuların erkek oyunculara göre oyunlaştırma kullanımından daha fazla sosyal fayda elde ettiklerini bulmuşlardır (s.179). Bizim araştırma sonuçlarımızdan ise “yaratıcı düşünme ve harekete geçme” faktörü hariç diğer faktörlerde oyunlaştırma kullanımı arttıkça algılanan keyif ve faydanın azaldığı yönünde bir sonuca ulaşamamıştır. “Yaratıcı düşünme ve harekete geçme” faktörünün

değeri ise uzun vadeli oyunlaştırma uygulamalarında daha yüksek çıkmıştır. Bu sonuç da Kaivisto ve Hamari'nin kullanım süresi ile ilgili bulduğu sonuçlarla uyuşmamaktadır. Çünkü oyunlaştırmanın etkileri araştırmanın uygulandığı bağlam ve kullanıcılara göre değişkenlik göstermektedir (Hamari ve Diğerleri, 2014, s.3025).

Oyunlaştırma hakkında yapılan çalışmaların birçoğu oyunlaştırma uygulamalarını yöneticiler gözünden ele alırken mevcut çalışma hem yöneticiler hem de çalışanların bakış açısı ile çift taraflı ele almıştır. İki farklı tarafın örnekleme dahil olması araştırmanın literatüre olan ilk katkısıdır. Aynı zamanda bu katkı oyunlaştırma uygulamalarından sorumlu olan yöneticilerin, çalışanların algılarını öğrenmelerini sağlamaktadır. Bu ise çalışmanın pratik katkılarındadır. Araştırmanın literatüre bir diğer katkısı ise, hem nicel hem de nitel yöntemin kullanılması olmuştur. Özellikle bankalarda oyunlaştırma uygulamalarından sorumlu olan yöneticilerin oyunlaştırmaya yönelik tanımları, oyunlaştırmanın işletmeye katkıları, çalışanlar arası ilişkilere katkılarını öğrenmek ve yeni bir konu olan oyunlaştırmayı anlamak için etkili olmuştur. Yapılan mülakatların pratik katkıları da bulunmaktadır: Daha önce işletmede oyunlaştırma uygulamalarını kullanmayan ancak kullanmayı düşünenler için açıklayıcı ve işletmelerin oyunlaştırmayı hangi alanlarda kullanılmasının uygun olacağı gibi konularda diğer işletmelere örnek olacak niteliktedir. Ayrıca GAMEX anketi işletmelerin de oyunlaştırma uygulamalarını yapmaları için uygulanması önerilmektedir.

Gelecek araştırmalarda, insan kaynakları yönetiminin teknik kapsamında kullanılan oyunlaştırma uygulamaları işe alım, eğitim, performans yönetimi ve kariyer yönetimi süreçlerinde ayrı ayrı dört grup olarak ele alınıp gruplar arası fark testleri yapılabilir. Tüm süreçlerin tek başına incelenmesinde daha detaylı sonuçların alınacağı düşünülmektedir. Ayrıca oyunlaştırmanın uygulandığı her insan kaynağı süreci için, çalışanın algılanan başarı düzeyi, rekabet düzeyi ve iş birliği düzeyi gibi teorik alt yapıya sahip alanlarında araştırma yapılması ve özgün bir ölçek geliştirilmesi önerilmektedir.

Etik Kurul Onayı

Bu makalenin saha çalışması, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Araştırma Etik Kurulununun 30.06.2020 tarih ve 2020/7 nolu toplantısında alınan 50 sıra sayılı Etik Kurul İzni onaylanmıştır.

KAYNAKÇA

- Armstrong, M. B., & Landers, R. N. (2018). Gamification of employee training and development. *International Journal of Training and Development*. 22(2), 162-169. doi:10.1111/ijtd.12124
- Armstrong, M. B., Landers, R. N & Collmus, A.B.(2016). Gamifying Recruitment, Selection, Training, and Performance Management: Game-Thinking in Human Resource Management. H. Gangadharbatla & D. Z. Davis (Ed.), *Emerging Research and Trends in Gamification* (ss.140-165), Hershey PA: IGI Global.
- Berber, İ. A. (2018). *Oyunlaştırma-Oynayarak Başarma*. (1.Baskı) Ankara: Seçkin Yayıncılık.

- Bunchball (2010). Gamification 101: An Introduction to the Use of Game Dynamics to Influence Behavior.1-14. <http://jndglobal.com/wp-content/uploads/2011/05/gamification1011.pdf> adresinden alındı (27 Aralık 2020).
- Burke, B. (2012). Gamification 2020: What Is The Future of Gamification?, Gartner. Inc. <https://www.gartner.com/en/documents/2226015/gamification-2020-what-is-the-future-of-gamification> - adresinden alındı (30 Aralık 2020).
- Büyüköztürk, Ş. (2018). Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı İstatistik, Araştırma Deseni SPSS Uygulamaları ve Yorum (24. Baskı). Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Cambridge Dictionary (2020). <https://dictionary.cambridge.org/tr/s%C3%B6z%C3%B6k/ingilizce/gamification> adresinden alındı (27 Aralık 2020).
- Callan, R. C., Bauer, K. N., & Landers, R. N. (2015). How to avoid the dark side of gamification: ten business scenarios and their unintended consequences. T. Reiners & L. C. Wood (Ed.), Gamification in Education and Business (ss.1-18). New York: Springer International Publishing. doi:10.1007/978-3-319-10208-5_28
- Chou, Y.K. (2019). Actionable Gamification. Beyond Points, Badges, And Leaderboards. Packt Publishing. <https://learning.oreilly.com/library/view/actionable-gamification/978.183.9211706/Text/chap03.xhtml#leanpub-auto-chapter-3-the-octaly>
- Csikszentmihalyi, M. (2018). Mutluluk Bilimi: AKIŞ (Çev. B. Satılmış). Ankara: Buzdağı Yayınevi.
- Çilingirtürk, A. M. (2011). İstatistiksel Karar Almada Veri Analizi (1. basım). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Dale, S. (2014). Gamification: making work fun, or making fun of work?. Business Information Review, 31(2), 82-90. doi: 10.1177/026.638.2114538350
- Deci, E. L., Vallerand, R., Pelletier, L., & Ryan, R. (1991). Motivation and education: the self-determination perspective. Educational Psychologist, 26(3-4), 325-346.
- Deif, A. (2019). Impact of gamification on learning and motivation of workforce. Kenon, V.H. & Palsole S. V. (Ed), The Wiley Handbook of Global Workplace Learning (ss.577-590). John Wiley & Sons, Inc.
- Deloitte (t.y). Life at Deloitte DU: The Leadership Center in India. <https://www2.deloitte.com/ui/en/pages/careers/articles/inclusion-leadership-development.html> adresinden alındı (20.07.2021).
- Dessler, G. (2019). Performans yönetimi ve değerlendirmesi. Özdemirci A. (Çev.). İnsan Kaynakları Yönetimi. Şener, İ. & Erdilek Karabay, M. (Çev. Ed.) (ss.272-307). Ankara: Palme Yayınevi.
- Deterding, S. (2015). The lens of intrinsic skill atoms: A method for gameful design. Human-Computer Interaction, 30(3-4), 294-335. doi:10.1080/07370.024.2014.993471.
- Deterding, S., Dixon, D., Khaled, R., & Nacke, L. (2011). From Game Design Elements to Gamefulness: Defining "Gamification". MindTrek '11 Proceedings of the 15th International Academic MindTrek Conference: Envisioning Future Media Environments (ss.9-15). New York: ACM. doi:10.1145/2181.037.2181040
- Dicheva, D., Dichev, C., Agre, G., & Angelova, G. (2015). Gamification in education: a systematic mapping study. Educational Technology & Society, 18(3), 75-88.
- Domínguez, A., Saenz-de-Navarrete, J., de-Marcos, L., Fernández-Sanz, L., Pagés, C., & Martínez-Herráiz, J. J. (2013). Gamifying learning experiences: Practical implications and outcomes. Computers & Education, 63, 380-392. doi:http://dx.doi.org/10.1016/j.compedu.2012.12.020
- Ellez, A. M. (2014). Ölçme araçlarında bulunması gereken özellikler. Tanrıoğen, A. (Ed.), Bilimsel Araştırma Yöntemleri (ss.167-190) (4. basım). Ankara: Anı Yayıncılık.

- Eppmann, R., Bekk, M., & Klein, K. (2018). Gameful Experience in Gamification: Construction and Validation of a Gameful Experience Scale [GAMEX]. *Journal of Interactive Marketing*, 43, 98-115. doi:<https://doi.org/10.1016/j.intmar.2018.03.002>
- Ërgle, D. (2015). Fostering Employee Engagement Through Gamification: AirBaltic Forecaster Tool. *Management*, 10(3), 219–234.
- Ërgle, D., & Ludviga, I. (2018). Use of gamification in human resource management: Impact on engagement and satisfaction. 10th International Scientific Conference “Business and Management 2018”. 409-417. doi:10.3846/bm.2018.45.
- Ertemel, A. V. (2016). *Dijital Çağda İllüzyonel Pazarlama* (1. Baskı). İstanbul: Abaküs Kitap.
- Eyal, N., & Hoover, R. (2015). *Kancaya Takılınca-Alışkanlık Yaratın Ürünler Geliştirmenin Sırları* (Akat, B. Çev.) (1. Baskı). Ankara: Elma Yayınları.
- Frank, A. (2014). *Gamer mode: Identifying and managing unwanted behaviour in military educational wargaming* (Yayınlanmamış doktora tezi). KTH Royal Institute of Technology, Stockholm.
- Finans Gündem (2016, 14 Aralık),TEB'in online platformu HIPPO'ya ödül. <https://www.finansgundem.com/haber/tebin-online-platformu-hippoya-odul/1147767> (Erişim Tarihi: 27 Aralık 2020).
- Gupta, A., & Gomathi, S. (2017). A review on gamification and its potential to motivate and engage employees and customers: Employee engagement through gamification. *International Journal of Sociotechnology and Knowledge Development*, 9(1), 42-52. doi:10.4018/IJSKD.201.701.0103
- Gürbüz, S. (2019). *İnsan Kaynakları Yönetimi: Teori, Araştırma ve Uygulama* (3. Basım). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Gürbüz, S. & Şahin, F. (2017). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri* (4. Basım). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Grünewald, H., Kneip, P., & Kozica, A. (2019). The Use of Gamification in Workplace Learning to Encourage Employee Motivation and Engagement. Kenon, V.H. & Palsole, S. V. (Ed.), *The Wiley Handbook of Global Workplace Learning* (ss. 557-575). John Wiley & Sons, Inc.
- Hamari, J., Koivisto, J., & Sarsa, H. (2014). Does Gamification Work? A Literature Review of Empirical Studies on Gamification. 47th Hawaii International Conference on System Science, 3025 – 3034. doi:10.1109/HICSS.2014.377
- Hanks, K. (1999). *İnsanları Motive Etme Sanatı, Yönetim Dizisi, (İkizler, C. Çev.)* (1. Basım) İstanbul: Alfa Yayınları.
- Herger, M. (2014). *Gamification In Human Resources (Enterprise Gamification)* (1. basım). California: CreateSpace Independent Publishing Platform
- Herger, M. (2015) ““In every job that must be done, there is an element of fun!” – Mary Poppins””, *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 2, 117-122.
- Huizinga, J. (1949). *Homo Ludens A Study Of The Play Element In Culture* (1 Baskı). Londra, Boston ve Henley: Routledge&Kegan Paul Ltd.
- Kapp, K. M. (2012). *The Gamification of Learning and Instruction: Game-Based Methods and Strategies for Training and Education*. Pfeiffer.
- Karimi, K & Nickpayam, J. (2017). Gamification from the viewpoint of motivational theory. *Italian Journal of Science & Engineering*, 1(1), 34-42.
- Khan, M., Shaikh, H. R., Mustafa, A., & Kazi, A. G. (2019). Willingness of gamified recruitment and selection among job seekers of sindh, Pakistan. *Journal of Management Info*, 6(4), 15-22. doi:10.31580/jmi.v6i4.1156

- Kim, B. (2015), Understanding Gamification: The Popularity of Gamification in the Mobile and Social Era, Library Technology Reports, American Library Association). The Popularity of Gamification in the Mobile and Social Era. Library Technology Reports, Understanding Gamification. American Library Association.
- Kocadere, S. A., & Samur, Y. (2016). Oyundan Oyunlaştırmaya. İşman, A., Odabaşı, H. F., & Akkoyunlu, B. (Ed.), Eğitim Teknolojileri Okumaları (s. 397-415). Ankara: TOJET – The Turkish Online Journal of Educational Technology.
- Koivisto, J., & Hamari, J. (2019). The Rise Of The Motivational Information Systems: A Review Of Gamification Research. International Journal of Information Management, 45, 191-210. doi:10.1016/j.ijinfomgt.2018.10.013.
- Kopeć, J., & Pacewicz, K. (2015). Introduction. J. Kopeć, & K. Pacewicz (Ed.), Gamification. Critical Approaches (ss. 6-8). Warsaw: Faculty of Artes Liberales.
- Korn, O., Brenner, F., Börsig, J., Lalli, F., Mattmüller, M., & Müller, A. (2018). Defining Recrutainment: A Model and a Survey on the Gamification of Recruiting and Human Resources. Freund, L. E. & Cellary, W. (Ed.), Advances in The Human Side of Service Engineering (s.37-49). Springer International Publishing. doi:10.1007/978-3 – 319-60486-2_4
- Kumari, S. (2019). Gamification: An employee engagement strategy for organizations of 21st century. Sharma, N. Chaudhary, N. & Singh, V.K. (Ed.), Management Techniques for Employee Engagement in Contemporary Organizations (ss.199-217), Hershey PA: IGI Global.
- Küpper, D. M., Klein, K., & Völckner, F. (2019). Gamifying employer branding: an integrating framework andresearch propositions For a new HRM approach in the digitized economy. Human Resource Management Review, 1-15. doi:10.1016/j.hrmr.2019.04.002
- Lamprinou, D., & Paraskeva, F. (2015). Gamification design framework based on SDT for student motivation, International Conference on Interactive Mobile Communication Technologies and Learning (IMCL). 406-410.
- Landers, R. N., & Callan, R. C. (2011). Casual Social Games as Serious Games: The Psychology of Gamification in Undergraduate Education and Employee Training. M. Ma, A. Oikonomou , & L. C. Jain (Ed) içinde, Serious Games and Edutainment Applications (399-423). Verlag London: Springer. doi:10.1007/978-1-4471-2161-9_20
- Lazzaro, N. (2004). Why We Play Games: Four Keys to More Emotion in Player Experiences. 1-46. XEODesign Inc. http://twvideo01.ubm – us.net/o1/vault/gdc04/slides/why_we_play_games.pdf adresinden alındı (30 Aralık 2020).
- Lee, J. J., & Hammer, J. (2011). Gamification in education: What, how, why bother? Academic Exchange Quarterly, 15(2), 1-5.
- Lepper, M. R. (1988). Motivational considerations in the study of instruction. Cognition and Instruction, 5(4), 289-309. doi:10.1207/s1532690xci0504_3
- Lowman, G. H. (2016). Moving beyond identification: Using gamification to attract and retain talent. Industrial and Organizational Psychology,, 9(3), 677-682. doi:10.1017/iop.2016.70
- Mollick, E., & Rothbard, N. (2014). Mandatory Fun: Consent, gamification and the impact of games at work. SSRN Electronic Journal, 1-54. doi:10.2139/ssrn.2277103
- Oprescu, F., Jones, C., & Katsikitis, M. (2014). I play at work-ten principles for transforming work processes through gamification. Frontiers in Psychology, 5(14), 1-5.

- Özdemir, M. (2020). Eğitim Örgütlerinde İnsan Kaynakları Yönetimi Kuram Uygulama Teknik (2. Baskı). Ankara: Anı Yayıncılık.
- Paharia, R. (2013). *Loyalty 3.0: How to Revolutionize Customer and Employee Engagement with Big Data and Gamification*. (1. Baskı). McGraw-Hill Publishing. <https://learning.oreilly.com/library/view/loyalty-30-how/978.007.1813372/ch04.html#ch04>
- Pacewicz, K., (2015). The Dopamine Loop And Its Discontents. Analysis Of “Gamification By Design” As Biopolitical Power/Knowledge, Kopec, J. & Pacewicz, K. (Ed.), *Gamification. Critical Approaches* (27-39), Warsaw: Faculty of Artes Liberales.
- Perryer, C., Celestine, N., Scott-Ladd, B., & Leighton, C. (2016). enhancing workplace motivation through gamification: transferrable lessons from pedagogy. *The International Journal of Management Education*, 14(3), 327-335. doi:10.1016/j.ijme.2016.07.001
- Pink, D. H. (2019). *Drive-Nasıl Motive Oluruz? Nasıl Motive Ederiz?* (Göktem, L. Çev.) İstanbul: MediaCat.
- Pierce, K. R. (2019). Gamification for learning and workforce motivation. V. H. Kenon, & S. V. Palsole (Ed.) içinde, *The Wiley Handbook of Global Workplace Learning* (ss.539-556). John Wiley & Sons, Inc.
- Pixofun, Yum! Brands, QuizGame Case Study (1-10). <https://quizgame.co/content/Yum-Brands-QuizGame-Case-Study.pdf> adresinden alındı (27 Aralık 2020).
- Research and Market (2020) *Gamification Market – Growth, Trends, and Forecast (2020 – 2025)*. <https://www.researchandmarkets.com/reports/4591677/gamification-market-growth-trends-and> adresinden alındı (27 Aralık 2020).
- Roberts, B. (2014). *Gamification: Win, Lose or Draw?* HR Magazine
- Robson, K., Plangger, K., Kietzmann, J. H., McCarthy, I., & Pitt, L. (2015). Is It all a game? Understanding the principles of gamification. *Business Horizons*, 58(4), 411-420. doi:10.1016/j.bushor.2015.03.006
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000), “Intrinsic and extrinsic motivations: classic definitions and new directions”, *Contemporary Educational Psychology*, 25, 54–67.
- Sailer, M., Hense, J., Mayr, S., & Mandl, H. (2017). How gamification motivates: an experimental study of the effects of specific game design elements on psychological need satisfaction. *Computers in Human Behavior*, 69, 371-380. doi:10.1016/j.chb.2016.12.033
- Sanal, A (2018). *Gamification in E-Learning: 7 Effective Uses*. <https://playxlpro.com/seven-effective-uses-of-gamification-in-e-learning/> adresinden alındı (20 Temmuz 2021).
- Sarangi, S., & Shah, S. (2015). Individuals, teams and organizations score with gamification: tool can help to motivate employees and boost performance. *Human Resource Management International Digest*, 23(4), 24-27.
- Shree, S., & Singh, A. S. (2019). Exploring gamification for recruitment through actor network theory. *South Asian Journal of Human Resource Management*, 6(2), 242–257. doi:10.1177/232.209.3719863912
- Singh, Y. (2019). Employee engagement as a contemporary issue in HRM. Sharma, N., Chaudhary, N. & Singh, V. K. (Ed.), *Management Techniques for Employee Engagement in Contemporary Organizations* (ss.20-45). Hershey, PA: IGI Global. doi:10.4018/978-1-5225-7799-7
- Soat, J. (2018). Games HR plays. *Employee Benefit Adviser*. 1-36.
- Suh, A., Cheung, C. M., Ahuja, M., Wagner, C., & Wagner, C. (2017). Gamification in the workplace: the central role of the aesthetic experience. *Journal of Management Information Systems*, 34(1), 268 – 305. doi:10.1080/07421.222.2017.1297642
- Suits, B. (2012). *Çekirge, Oyun, Yaşam ve Ütopya* (2. Baskı). (S. Sertabiboğlu, Çev.) İstanbul: Ayrıntı Yayınları.

- Şenocak, D. ve Bozkurt, A. (2020). Oyunlaştırma, oyuncu türleri ve oyunlaştırma tasarım çerçeveleri. *Açık Öğretim Uygulamaları ve Araştırmaları Dergisi (AUAd)*, 6(1), 78-96.
- Tanrıöğen, A. (2014). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri* (4. Basım). Ankara: Anı Yayıncılık.
- Türkiye Bankalar Birliği (2020). Bankacılık Sisteminde Banka, Çalışan ve Şube Sayıları. <https://www.tbb.org.tr/tr/bankacilik/banka-ve-sektor-bilgileri/istatistiki-raporlar/59> adresinden alındı (27 Aralık 2020).
- Türkiye Katılım Bankaları Birliği (2019). Katılım Bankaları. <https://tkbb.org.tr/Documents/Yonetmelikler/Katilim-Bankalari-2019.pdf> adresinden alındı (27 Aralık 2020).
- Tonus, H. Z. (2014). *Yetkinlikler ve Yetenekler Bağlamında İşe Alma*. Bursa: Ekin Yayınevi.
- Valērija, P., & Solvita, B. (2017). Gamification in software development projects. *Information Technology and Management Science*, 20(1), 58-63. doi:10.1515/itms-2017-0010
- Vardarler, P., & İnan, K. (2017). Satış Personelinin Performansını Geliştirmeye Yönelik Oyunlaştırma Model Önerisi. *İş'te Davranış Dergisi*, 2(1), 8-19.
- Werbach, K., & Hunter, D. (2012). *For the Win: How Game Thinking Can Revolutionize Your Business*. Philadelphia: Wharton Digital Press.
- Yılmaz, E. A. (2017). *Oyunlaştırma: Herkes İçin Oyunlaştırma* (4. Baskı). İstanbul: Abaküs Kitap Yayın Dağıtım Hizmetleri.
- Zichermann, G., & Cunningham, C. (2011). *Gamification by Design: Implementing Game Mechanics in Web and Mobile Apps* (1. Baskı). Sebastopol: O'Reilly Media, Inc.

A RESEARCH ON PERCEIVED SUCCESS OF GAMIFICATION IMPLEMENTATIONS IN RECRUITMENT, TRAINING, PERFORMANCE MANAGEMENT, AND CAREER MANAGEMENT PROCESSES WITHIN THE FUNCTIONAL SCOPE OF HUMAN RESOURCES MANAGEMENT*

Hümeýra Nur HATIPOĞLU** 
M. Volkan TÜRKER*** 

The purpose of gamification implementation is to apply games to real-world problems while the take advantage of the power that results from the motivation of games (Lee & Hammer, 2011). Deterding et al. (2011, p.9) stated that gamification is used in contexts other than games to motivate people. The most basic distinction about motivation is made between intrinsic motivation and extrinsic motivation. Intrinsic motivation due to the fact that something is inherently interesting or enjoyable and extrinsic motivation activates a person with an expectation of a result (Ryan & Deci, 2000, p.55). Extrinsic motivation includes which perform an action to get a reward or avoid punishment (Lepper, 1988, p.292). External motivational factors are badges, points, levels, awards in the games (Lamprinou & Paraskeva, 2015, p.410). This research was carried out to find whether there is a difference in the perception of the success of gamification implementations in recruitment, training and performance management, and career management processes in the banking sector. First of all, interviews were carried with the experts and managers of the banks applying

* The survey in this article was approved by the decision number 50 taken at the meeting of Marmara University Social Sciences Research Ethics Committee on 30.06.2020 and numbered 2020/7.

This study is derived from the master's thesis titled "A research on perceived success of gamification practices in recruitment, training, and development, performance management and career management processes within the functional scope of human resources management" which was completed in 2020 under the supervision of Assoc. Dr. M. Volkan Türker at Marmara University, Institute of Social Sciences

** İstanbul Commerce University, Department of Business Administration, hnhatipoglu@ticaret.edu.tr

*** Marmara University, Department of Business Administration, vturker@marmara.edu.tr

gamification, thus obtain information about the use of gamification in the banking sector. According to the information obtained with the interviews, it was aimed to evaluate candidates in the use of gamification in recruitment processes, to increase the knowledge of the employee about the field which is determined during the training process, and to reinforce the training which is given. It has been seen that activities that take half an hour on average were assigned to the employees during the training process. Gamification implementations are used in periods 3-6 months to increase the performance of employees in the performance management process. It has been determined that gamification is applied in talent management activities, branch or unit changes, or leadership academies in order to retain employees in the career management process. In this study, the use of gamification implementations in recruitment and training processes has been defined as the first group due to its short-term practices. Also, the use of gamification in performance management and career management has been determined as the second group owing to it is applied in the longer-term. The “Game Experience Scale for Gamification” was applied to the two groups determined. For this purpose, the Mann-Whitney U test was applied for factors of entertainment, absorption, creative thinking and activation, absence of negative effect, and dominance.

Gamification implementations are based on the entertainment factor in terms of nature. Gamification literature and interviews show that the main purpose of gamification is to arise the feels of entertainment of the employees and to motivate them to complete a duty. The significance value of gamification implementations used in recruitment and training processes and gamification implementations used in performance management and career management processes is 0,56 in terms of entertainment factor. This is considered to be a very small difference in social sciences. If the research had been conducted at a different time or with a different group of employees, the H_0 hypothesis could have been rejected. Therefore, the H_0 hypothesis is partially accepted. The absorption factor has been associated with focuses on the game, feel as in the real world in the game, and get drawn into the flow. When the conscious enter the flow state, the emotions are experienced so intensely that the person can lose oneself in that work (Pink, 2019, p. 133-135). The person’s consciousness which enters the flow state is explained by intrinsic motivation. From this point of view, it is possible to say that a person with high flow status has a high intrinsic motivation. The significance value of gamification implementations used in recruitment and training processes and gamification implementations used in performance management and career management processes is 0,065 in terms of absorption factor. As in the entertainment factor, this is considered to be a very small difference in social sciences. Therefore, the H_0 hypothesis is partially accepted. Creative thinking and activation factor is our new factor, which is formed with combined creative thinking factor and action factors under the same factor after factor analysis. The factor of activation has also been associated with motivation. Ryan and Deci (2000, p.54) stated that a motivated person would to into action. When the hypothesis tests are examined, the significance value of gamification implementations used in recruitment and training processes and gamification implementations used in performance management and career management processes is 0,002 in terms of creative thinking and activation factor. Therefore, the H_0 hypothesis is rejected.

When the aspect of the difference is examined, it is seen that gamification implementations use in performance management and career management processes have a higher perception of creative thinking and activation factor than gamification implementations use in recruitment and training processes. This result is thought to be due to the obligation of gamification applications used especially in performance management processes. The gamification implementation addressed in the field of talent management process aims to increase the creativity of employees and solve the problems that arise in business processes. In the field of performance management, the increase in sales and collection rates of employees who are in direct contact with customers which are developed momentary creative solutions are also considered to be effective in which rejects the research hypothesis. In addition to the performance management processes, it is considered that employees who are expected to achieve certain aims during the performance period have a high perception of activation to complete the aims on time. The factor of the absence of negative effect is associate with not experiencing negative feelings in the game. The entertainment factor is not enough to create a game experience, gamers should also be purified of negative emotional feelings. The absence of negative effects emphasizes the special importance of positive emotional qualities as a part of the game experience when using gamified applications (Eppmann, Bekk, & Klein, p.109). The factor of the absence of negative effects can be explained by the fact that the gamers don't feel sad, defeated, or aggressive. When the hypothesis tests are examined, it is seen that there is no difference between the gamification implementations used in recruitment and training processes and the gamification applications used in performance management and career management with a significance (p) value of 0,600 according to the absence of negative effects factor. The dominance factor is associated with the person have a say in the game, have superiority against competitors, and self-confidence. In most of the games, the most basic competition mechanics are success rankings or leaderboards and scoreboards (Domínguez et al., 2013, p.384). As the competition will be intense in gamification implementations where teamwork is dominant, the perception of dominance is also expected to be high. Pacewicz (2015, p.37) pointed out the negative side of competition in gamification and stated that employees will unwittingly compete with their colleagues for a salary increase or promotion. Werbach and Hunter (2012, p.103) stated that when too much emphasis is placed on points and awards in gamification, the core of gamification can be damaged. When the hypothesis tests are examined, it is seen that there is no difference between the gamification applications used in recruitment and training processes and the gamification applications used in performance management and career management with a significance (p) value of 0,183 in terms of the dominance factor. Therefore, the H_0 hypothesis is accepted.

Future researchers can design research in four groups that use gamification in the functional processes of human resources management separately. It is thought that more detailed results will be obtained when all processes are examined. Besides, for each human resources process in which gamification is applied, it is thought that it will be useful to develop a scale for research in areas that have a theoretical background such as the perceived success of the employee, perceived level of competition, cooperation.