



Field : Communication

Type : Review Article

Received: 01.01.2019 - *Accepted*: 09.05.2019

Kurum İçi İletişim Stratejileri Bağlamında Oyunlaştırma Kullanımı: Bankacılık Sektörü Üzerine Bir Araştırma¹

Çiğdem ÖZKAN*, **Hatun BOZTEPE TAŞKIRAN****

*İstanbul Arel Üniversitesi İletişim Fakültesi, YMI Bölümü, İstanbul, TÜRKİYE

**İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi HİT Bölümü, İstanbul, TÜRKİYE

Email: cigdemozkan@arel.edu.tr, hatun.boztepe@istanbul.edu.tr

Öz

İletişim teknolojilerinde yaşanan dijitalleşme ve günümüz toplumsal düzeninin içerdiği ağır rekabet koşulları, kurumların hayatta kalabilmek için yeniliklere uyum sağlama ve yaratıcılığa yatırım yapmalarını zorunlu hale getirmektedir. İş hayatında ise sayıları giderek artan Y ve Z kuşağına mensup bireylerin motivasyonlarını sağlamak söz konusu olduğunda geleneksel ödül – ceza yaklaşımından verim alınamamakta, çalışanlara yönelik hedeflerin gerçekleşmesinde yönetim, eğitim ve iletişim stratejilerinde yenilikler yapmak bir gereklilik halini almaktadır. Oyunlaştırma bu bağlamda yönetici, lider ve eğitimcilere motivasyonu artırma ve davranış değişikliği sağlamaya yönelik önemli faydalar sunmakta, etkileşim odaklı bir tasarım olmasıyla da bireyler arasındaki iletişime katkıda bulunmaktadır. Bu çalışmanın amacı, oyunlaştırmayı bir kurumsal iletişim stratejisi olarak ele alarak oyunlaştırmının kurum içi iletişim bakımından önerdiği kapasitenin incelenmesidir. Çalışma kapsamında nitel araştırma yöntemlerinden görüşme tekniği kullanılarak Türkiye’de faaliyet gösteren bankalar ve oyunlaştırma tasarımlarında destek aldıkları yazılım firmalarıyla yarı yapılandırılmış görüşme gerçekleştirilmiştir. Elde edilen bulgular, oyunlaştırmının güçlü bir motivasyonel teknik ve iletişim aracı olarak kurumların hedeflerini gerçekleştirmede önemli katkılar sağladığına işaret etmektedir.

Anahtar Kelimeler: Oyunlaştırma, İletişim Stratejileri, Motivasyon, Çalışan Bağlılığı.

¹ Bu makale, Doç. Dr. Hatun Boztepe Taşkiran danışmanlığında İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim Dalı Kurumsal İletişim Tezli Yüksek Lisans Programı’nda hazırlanan ve 10.07.2018 tarihinde kabul edilen aynı adlı yüksek lisans tezinden türetilmiştir.



Gamification Use In The Context Of Corporate Communication Strategies: A Research On The Banking Industry

Abstract

The digitalization of communication technologies and the heavy competition environment in today's social order conditions obliges corporations to adapt to innovations and invest in creativity in order to survive. When it comes to providing the motivation of individuals belonging generation Y and Z that increasing numbers in business life, the traditional carrot and stick approach can not be efficient. Under this circumstances it is compulsory to innovate management, training and communication strategies to achieve of the goals for employees. In this context, gamification provides significant benefits to increase motivation and improve behavior change for managers, leaders and educators, and it also contributes to the communication between individuals based on its interaction-oriented design. In this study, gamification is considered as an corporate communication strategy and the capacity proposed by the gamification efforts in terms of internal communication is examined. Within the scope of the study a research is conducted by using semi-constructed interview method with the participation of authorized people from banks and gamification firms. At the end of the study, it has been achieved that gamification as a powerful motivational technique and communication tool has made important contributions to the achievement of the objectives of the corporations.

Keywords: Gamification, Communication Strategies, Motivation, Employee Engagement.

1. Giriş

Günümüz rekabet koşulları kuruluşlara hayatta kalabilmek için yeni ve yaratıcı yöntemler keşfetmeleri yönünde itici bir güç olmaktadır. Bu koşullar altında klasik iletişim yöntemleri ile yeterli verim sağlanamamakla birlikte, teknolojik gelişmelere bağlı olarak yaşanan toplumsal değişimler neticesinde iç ve dış hedef kitlelerin beklenti ve isteklerinde de değişiklikler gözlemlenmektedir. Kurum içi bağlamda ise yaşanan bu değişimler insan odaklı ve daha çok iletişim ve iş birliğine dayalı bir yönetim anlayışına olan ihtiyacı gözler önüne sermektedir. Temelde motivasyonla davranış değişikliğini amaçlayan oyunlaştırma bir iletişim ve yönetim fonksiyonu olarak çalışmakta, iki yönlü, anında geri bildirim dayanan, hedef kitlenin istek ve beklentilerini önemseyen, iknadan çok içselleştirmeye dayanan yapısıyla iki yönlü simetrik iletişimin esaslarını



kapsamaktadır. Çalışan motivasyonunu sağlama, eğitim ve sosyalizasyon, iş yapma biçimlerini etkileyen sorunlara yönelik pratik çözümler sağlama, çalışanların yeni ve yaratıcı fikirler ortaya çıkarmasına imkân sağlama ve dolayısıyla rekabet üstünlüğü elde edilmesi gibi kurum içi amaçlara ulaşmak için kullanılabilen oyunlaştırma, dış hedef kitle olan tüketicilere yönelik kullanımlarında ise tüketici sadakatini sağlama ve davranış değişikliği yaratma konularında her geçen gün daha çok tercih edilen motivasyonel bir tasarım metodolojisi olarak ilgi uyandırmaktadır.

Literatürde oyunlaştırmanın kullanım alanlarına, potansiyel ve sakıncalarına yönelik araştırmaların sayısı her geçen gün artmaktadır. Oyunlaştırmanın ilk kullanımları daha çok pazarlama odaklı olmakla beraber en yoğun çalışıldığı diğer alanları ise eğitim ve müşteri/ çalışan bağlılığını artırmaya yönelik girişimler oluşturmaktadır. Oyunlaştırma kullanımı kurum içerisinde çalışan bağlılığını ve motivasyonunu sağlamaya yönelik (Kumar ve Raghavendran, 2015; Robson vd., 2016; Hammedi vd., 2017; Ergle, 2016); kurum dışında ise müşteri sadakatini sağlama, marka bağlılığı, mobil pazarlama (Hofacker vd., 2016; Baiturova, ve Alagöz, 2017; Dymek, 2018; Hsu ve Chen, 2018;) gibi alanlarda yoğunlaşırken, eğitim alanındaki çalışmalar yazılım mühendisliği eğitimi (Alhammad & Moreno, 2018) ve yükseköğrenim (Subhash & Cudney, 2018) gibi alanlarda oyunlaştırmanın öğrenme ve motivasyonu artırmada olumlu etkilerinin olduğunu ortaya koymaktadır. Örneğin ilköğretim yedinci sınıf öğrencileri üzerinde gerçekleştirilen bir araştırmada, Kahoot adlı çevrim içi oyun tabanlı uygulamayla oyunlaştırılan derse öğrenci katılımının arttığı ve oyun temelli olmayan testlere kıyasla kaygı seviyesinin düştüğü gözlemlenmiştir (Turan & Meral, 2018). Bununla beraber geleneksel ders anlatımı ve oyunlaştırmanın karşılaştırıldığı başka bir araştırmada ise, katılımcıların yüzde 67.7'sinin oyunlaştırılmış bir dersi geleneksel dersten daha motive edici buldukları tespit edilmiştir (Chapman & Rich, 2018). Oyunlaştırmanın eğitim programlarındaki kullanımlarına yönelik başarılı örneklerin, kurumların da personellerine yönelik eğitimlerinde oyunlaştırmadan faydalanmasının önünü açtığını söylemek mümkündür. Bu bağlamda Armstrong ve Landers (2018) da kurum içi eğitimlerde oyunlaştırma kullanım yöntemleri ve bu bağlamda izlenecek yol haritasının ortaya konmasına yönelik geniş kapsamlı bir araştırma gerçekleştirmiştir. Oyunlaştırma araştırmacılar tarafından eğitimin yanı sıra, sivil katılımın sağlanması ve yaratıcı işbirliğini geliştirmeye yönelik potansiyeli (Spitz vd.,2018), enerji tasarrufunu sağlama gibi toplumsal fayda sağlamaya yönelik kullanımları (Wee ve Choong, 2019), oyunlaştırmanın sosyal ve çevresel kaygıları iletilip iletemeyeceğine yönelik olanaklar ve kurumsal sosyal sorumluluk alanındaki potansiyeli (Maltseva vd., 2019) üzerine de tartışmaya devam edilmektedir. Oyunlaştırmaya dair son dönemde yapılan çalışmalarda ise ulaşım (Yen vd., 2019), turizm ve konaklama gibi farklı sektörlerdeki kullanımlarıyla beraber (Moro vd., 2019), oyunlaştırmadan inovasyon yaratmanın ilk aşamalarında nasıl faydalanılabileceği (Patricio vd., 2018) ve oyunlaştırmanın potansiyel olumsuz etkileriyle bu alandaki eleştiriler yer almaktadır. Örneğin Leclercq ve arkadaşları çalışmalarında (2018), bir oyunlaştırma deneyiminde kaybetme durumunun bireyleri nasıl etkilediğini



incelemiş, kaybetme-kazanma kararlarının oyunlaştırmanın yararlarını zayıflattığı ve rekabetin kaybedilmesi durumunda müşteri deneyimi ve katılımını olumsuz yönde etkilediğini ortaya koymuştur. Bir başka çalışmada ise oyunlaştırmanın topluluklarda yorum yapma gibi fazla zahmet gerektirmeyen eylemlerin yapılma oranını niceliksel olarak artırsa da, belirli bir görev için harcanan çabanın kapsamını ve niteliğini artırmada büyük ölçüde etkisiz kaldığından bahsedilmektedir (Zimmerling vd.,2019). Kim (2018) çalışmasında oyunlaştırmanın kullanıcılara yönelik bir çeşit sömürü sistemi olarak çalıştığına yönelik kaygılarını dile getirirken, Tulloch ve Randell-Moon (2018) ise oyunlaştırmada neoliberalizm yönetim mantığının daha geniş ve özel bir örneğinin görüldüğünü ve bu bağlamda kurumlar tarafından piyasa güdümlü bir toplumun hedeflerine yönelik kullanıldığını vurgulamıştır. Araştırmacılar bununla beraber oyunlaştırmanın taraflara karşılıklı fayda kazandıran bir yaklaşım gibi görünse de son kertede en büyük faydayı kurumların elde ettiği konusuna da dikkat çekmişlerdir. Oyunlaştırmanın iletişim stratejisi olarak kullanımı ise alan yazında henüz kendine pek yer bulamamış olsa da, yapılan çalışmalarda çalışanlara yönelik oyun tabanlı stratejilerin çalışanlar arası iletişimi geliştirdiği ve takım olma bilincini artırdığı gibi faydalar öne çıkmaktadır.

Çalışanlara yönelik kullanımlarında bir kurum içi iletişim stratejisi olarak nitelendirilebilecek olan oyunlaştırmanın Türkiye’de bu alanda ne düzeyde kullanıldığını ölçmeyi hedefleyen bu çalışmada, Türkiye’de aktif olarak faaliyet gösteren bankalar örneğinde nitel araştırma yöntemlerinden yarı yapılandırılmış görüşme tekniğinin kullanıldığı bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Oyunlaştırmanın kurum içi iletişim stratejisi olarak değerlendirilmesine dair geniş bir kavrayış verilebilmesi için çalışmada öncelikle oyunlaştırma kavramının tanımı, kapsamı ve kullanım alanlarından bahsedilmiştir. Bir motivasyon tekniği olarak nitelendirilebilecek olan oyunlaştırmanın temelinde yatan psikolojik kuramlara değinildikten sonra oyunlaştırmayı oluşturan temel unsurlar olan dinamikler, mekanikler ve bileşenler açıklanmıştır. Güçlü bir motivasyonel teknik olan oyunlaştırmanın kullanım alanlarına dair sınırların belirsizliği ve kötü niyetli kullanımlarına yönelik kaygılar, oyunlaştırma uygulayıcılarına yol gösterecek etik kodlar üretilmesini gerekli kılmış, çalışmanın devam eden bölümünde ise bu konudaki girişimlere yer verilmiştir. Çalışmanın araştırma bölümünde ise oyunlaştırmanın bir kurum içi iletişim stratejisi olarak içerdiği kapasite ve kurumun en önemli hedef kitlesi olan çalışanlarına yönelik stratejilerinde ne gibi faydalar sağladığına dair bilgi verildikten sonra, Türkiye’de aktif olarak faaliyet gösteren bankaların bu bağlamda oyunlaştırmadan nasıl yararlandıkları araştırılmıştır.

2. Oyunlaştırmanın Tanımı, Kapsamı Ve Kullanım Alanları

Oyun tarih boyunca kültürel bir olgu olarak toplumların yaşayışlarında önemli konumlarda yer almıştır. Arkeolojik buluntular çok eski dönemlerde özellikle Orta Asya’da yaygın olan ve hayvanların aşık kemikleriyle oynanan bir oyunun geçmişinin İ.Ö. 800 yılına kadar uzandığını göstermektedir (Lovett, 1901: 280). Kimi zaman çok basit gereçler kimi zaman ise karmaşık yapılar ve ileri teknolojilerin kullanımıyla



oyunabilen oyunlar çocukluktan yetişkinlik dönemine kadar insanlığın ve aynı zamanda birçok hayvanın ortak etkinliği olarak kendine yer bulmaktadır. Günümüzde ise teknolojik gelişmeler neticesinde yaşanan toplumsal dönüşüm bireyleri sanal uzama taşımakta, geleneksel oyun kültürü yerini dijital oyun kültürüne bırakmaktadır. Dijital oyunlar bireylere geleneksel oyunun verdiği rahatlatma ve haz duygusu vermesinin yanı sıra bir ticari faaliyet olarak oynandıkça tüketilen ve aynı zamanda oyuncunun oyunun bir parçası olarak üretime katıldığı bir sanal ortam sunmaktadır. “21. yüzyılın homo sapiens boş zamanlarında oyun oynayarak kariyer yapan homo ludens durumuna gelmiştir” (Yıldız: 2007). Dijital oyunların bir kültür endüstrisi ürünü olduğu ve meta değeri için üretildiğine dair kanı birçok araştırmacı tarafından doğrulanmaktadır (Binark ve Sütçü, 2008: 41-42; Kerr, 2010; Uğurlu, 2014). Bununla birlikte Raessen (2005), “dijital oyunların kültür endüstrisi ürünlerinden ibaret olmadığı, katılımcı ve çoğul bir kültürün tabandan yerleştirilmesi/yeşertilmesi için bir anlamda kültürel savaş alanı olduğunu” söylemektedir (Akt: Binark ve Bayraktutan, 2011: 326).

En temel özellikleriyle oyunlaştırmayı “oyun elementleri ve oyun dizayn tekniklerinin oyun dışı bağlamda kullanımı” olarak tanımlamak mümkündür (Werbach ve Hunter, 2012: 25; Deterding vd., 2011:1). Dijital öğrenme platformu Patica Genel Müdürü Niels van der Linden’e göre ise, “oyunlaştırma problemleri çözmek ve engelleri aşmak için geliştirilen bir tasarım metodolojisidir” (Yılmaz, 2016: XXII). Oyunlaştırma üzerine yaptığı önemli çalışmalarla bilinen Karl Kapp (2012:10) ise oyunlaştırmayı “oyun tabanlı mekanikler, oyunsal düşünme ve estetiğin insanları bir araya getirmek, öğrenmeye teşvik etmek, motivasyon sağlamak ve problem çözmek amaçlarıyla kullanılması” olarak tanımlamaktadır.

Oyunlaştırma uzmanı Ercan Altuğ Yılmaz’ın oyunlaştırma kelimesinin isim babası olarak nitelediği Gabe Zichermann (2016: 22), 2010 yılında katıldığı bir konferansta, oyunlaştırmının yüzde 75’inin psikoloji, yüzde 25’inin ise yeni teknolojiler olduğunu ifade etmiştir (Carr, 2011). Temelde istenilen yönde davranış değişikliğini amaçlayan oyunlaştırma bu hedefini gerçekleştirirken büyük oranda psikoloji biliminden faydalanmaktadır. Bu konuda araştırmacıların en çok üzerinde durduğu konuların başında “motivasyon” gelmektedir. Oyunlaştırmayla ilgili çalışmalarda bulunan bazı araştırmacılar da oyunlaştırmının bu kadar bilinir olmasından önce konuyu daha çok psikolojik temelli düşünerek, “Motivasyonel Tasarım ve Motivasyonla Davranış Değişikliği” gibi tanımlarda bulunmuşlardır (Yılmaz, 2016: 22). Psikolojik temeller üzerine şekillenen bir motivasyon tekniği olan oyunlaştırmının doğru bir şekilde kavranabilmesi için birtakım psikolojik yaklaşım ve kuramların bilinmesi gerekmektedir. Bunlar, davranışın oluşturulabilmesi ve sürdürülebilmesine dair stratejiler sunan Kanca ve Fogg Davranış Modeli ile birlikte, bireylerin bu davranışları sürdürmeye nasıl motive edilebileceğine dair Akış Modeli ve oyunlaştırma tasarımının en önemli unsuru olan motivasyonun doğru yapılandırılması için gerekli alt yapıyı sağlayan Öz Belirleme Kuramı olarak sıralanabilmektedir.



Stanford İşletme Enstitüsü ve birçok akademik kurumda ders veren ve psikoloji, teknoloji ve iş dünyası ile ilgili çalışmalara odaklanan Nir Eyal'in (2015: 51) ortaya koyduğu Kanca Modeli, bireyleri davranışa yönlendirirken alışkanlık yaratmak ve böylece davranışın devamlılığını sağlamak için tetikleyici, eylem, ödül ve yatırım aşamalarından oluşan 4 basamaklı bir şablon sunmaktadır. Kanca Modeli'nde ortaya konan temel yaklaşım doğrultusunda ödül beklentisi ile yapılan davranışın döngüye girerek alışkanlık haline gelmesi sağlanmakta, böylece bireyler "kancaya takılarak" arzu edilen sonuca ulaşılmaktadır. Eylem aşamasında meydana gelen davranışın nasıl ortaya çıktığı konusunda ise Fogg'un çalışmaları dikkat çekicidir.

Fogg'a göre eylemin kolaylıkla yapılabilir olması ve bu eylemi yapmak için gerekli motivasyonun varlığı, davranışın oluşması ve alışkanlık döngüsünün başlaması için önem arz etmektedir (What Causes Behavior Change, t.y.). Fogg davranış modeline göre davranış değişikliğinin olabilmesi için motivasyon, aksiyon ve geribildirim olmak üzere üç ana unsur bulunmaktadır ve bu unsurlar bir süreç halinde sürekli işlemelidir (Yılmaz, 2016:25). Motivasyon üzerine yapılan diğer çalışmalar neticesinde zamanla ödül ve ceza sisteminin çalışmadığı yönünde endişeler oluşturan bulgular ortaya çıktıkça bu davranışçı yaklaşımlara karşı, insanların kafalarında neler olup bittiğini soran kognitivist teoriler ortaya çıkmıştır (Werbach ve Hunter, 2012:56). Bunlar arasında en etkili olanlardan biri ise Erward Deci ve Richard Ryan'ın ortaya attığı öz belirleme kuramıdır. Deci ve Ryan motivasyonu içsel ve dışsal motivasyon olmak üzere iki temel veçhe üzerinden tartışmaktadır. En basit anlamıyla bir şeyi yapmak istemek içsel motivasyon olarak adlandırılmaktadır, çünkü o kişi için motivasyon, faaliyetin içinde yatmaktadır (Werbach ve Hunter, 2012: 53). Deci ve Ryan'ın (2000: 68) öne sürdüğü öz belirleme kuramına göre, insanların yeterlilik, özerklik ve bağlılık olmak üzere üç adet doğuştan ihtiyacı bulunmaktadır. Bu temel özelliklerin kurum içi süreçlerde kullanıldıklarında olumlu çıktılar elde edildiğine dair örnekler bulunmaktadır. Örneğin yalnız özerklik maddesi düşünüldüğünde dahi birçok başarıya imza atılmıştır; 3M firması, çalışanlarını zamanlarının yüzde 15'ini istedikleri projeler üzerinde çalışmalarını konusunda teşvik eden bir politika takip etmiş, bunun sonucunda da 3M'in en popüler ürünlerinden biri olan Post-it yaratılmıştır (Gözütok, 2000). Google da tıpkı 3M gibi çalışanlarının işleriyle ilgili yeni fikirler geliştirmesini desteklemek için iş zamanlarının yüzde 20'sini ayırmaları yönünde bir politika gütmüş, Gmail, Google News gibi popüler uygulamalar bu yüzde 20'lik zamanda meydana gelmiştir (Mediratta ve Bick, 2007). Çankaya da (2009) öz belirleme teorisinin Türk kültürüne ne düzeyde uygun olduğunu test ettiği araştırmasında Deci ve Ryan'ın tezini doğrulamaktadır.

Oyunlaştırma da belli bir davranışta bulunma ve davranış değişikliği yaratmak için bu üç unsuru kullanmaktadır. Oyunlaştırma tasarımı popüler davranışçılığın getirdiği ödül unsurunu kullanmakta, ancak bu işlemi körü körüne bir ödül – ceza yöntemi olarak kullanmak yerine içsel motivasyona yönelik biçimde uyarlamaktadır. Dışsal motivasyon unsurlarını dengesiz bir şekilde oyunlaştırma tasarımının içine yerleştirmek olumsuz sonuçlar yaratabilmektedir. Oyunlaştırma tasarımında davranış değişikliğini uzun vadede



kalıcı hale getirmek için hedef grubun içsel olarak motive edilmesine önem verilmesi daha doğru bir strateji olmakta, aksi takdirde yapılan uygulamalar kısa sürede başarısız olmaktadır.

Oyunlaştırmanın psikolojik altyapısını oluşturan bir diğer kuram olan akış kuramı ise Csikszentmihalyi'nin (2017: 21) deyiimiyle temelde "insanların bir aktiviteye çok fazla dâhil oldukları için başka hiçbir şeyin öneminin olmadığı bir durumu" ifade etmektedir. İnsanın günlük yaşamında herhangi bir hedefini başarması için göreve yoğunlaşması ve kendini dış unsurlardan yalıtması gerekmektedir. İnsan bilincinde bu niyetlerle çelişen bilgi veya öğeler dikkat dağıtmakta ve o işin yapılmasını güçleştirmektedir. Csikszentmihalyi (2017) zihindeki bu entropi durumuna karşı optimum deneyimi öne sürmektedir. Optimum deneyim insan hayatındaki en iyi anlara tekabül etmekte ve bu da kişinin bir şeyi başarmak için gönüllü bir çaba göstermesi neticesinde zihni sınırlarına kadar zorladığında oluşmaktadır. Akış anında yüzleşilen sınav kişinin ne sıkılıp görevden vazgeçeceği kadar basit ne de zorlanıp başaramayacağı kadar zor olduğundan sadece çabanın kendisi ödül haline gelmektedir (Pink, 2017: 135). Temel olarak akış kuramı, haz alma deneyimini evrensel olduğu öncülüne dayanmaktadır ve haz alma deneyimi söz konusu olduğunda herkes için ortak olan kavramları özetleyen genel bir model sunmaktadır (Sweetser ve Wyeth, 2005: 2).

Doğru tasarlanmış bir oyunlaştırma projesinin, bireyleri oyun akışı içerisinde tutabilme, kullanıcıların içsel motivasyonlarını sağlayarak davranışı sürdürülebilir kılma ve bu davranışı uzun vadede kalıcı hale getirebilme gibi özelliklere sahip olması, oyunlaştırmanın altyapısında bulunan psikolojik kuramların anlaşılmasıyla mümkün olabilmektedir. Bu bağlamda oyunlaştırmanın içerdiği psikolojik temelin doğru kavranması son derece önemlidir.

Motivasyonel bir teknik olarak oyunlaştırmanın tam olarak anlaşılabilmesi ve uygulanabilmesi, oyunlaştırma programının uygulanacağı kitlenin psikolojisiyle beraber, kurumun oyunlaştırma neticesinde elde etmeyi beklediği hedefler, oyunlaştırma tasarımının teknik gerekliliklerinin sağlanması gibi farklı düzeylerin doğru inşa edilmesiyle ilintilidir. Bu bağlamda devam eden bölümde bir oyunlaştırma tasarımının içerdiği teknik altyapı irdelenmektedir.

2.1.Oyunlaştırma Elementleri

Oyunlaştırma sistemi ön planda basit bir tasarım izlenimi verse de arka planda işleyen birçok karmaşık mekanik ve dinamik unsur mevcuttur. Werbach bu bağlamda oyunlaştırma takım çantası denilebilecek dinamikler, mekanikler ve bileşenlerden oluşan bir model önermektedir. Werbach'ın tasarladığı model soyutluk oranının yukarı doğru arttığı bir piramit olarak düşünüldüğünde piramidin en alt kısmında bileşenler, yani kullanıcının direkt olarak temas halinde bulunduğu oyunlaştırma öğeleri bulunmaktadır. Piramidin ikinci katında ise oyuncuyu deneyime katılması için teşvik edecek birtakım unsurlar olan mekanikler bulunmaktadır. Piramidin en üst kısmını ise oyunlaştırma



tasarımında kullanıcının somut olarak göremediği, ancak büyük resimde oyunlaştırmayı destekleyen ana girişler oluşturmaktadır (Werbach ve Hunter, 2012: 82).

Oyunlaştırma piramidinin soyutluk sıralamasına göre en üstünde bulunan dinamikler; sınırlılıklar, duygular, hikâyeleştirme, ilerleme, ilişkiler gibi oyunsu deneyim boyunca hissedilen temel yapısal özelliklerden oluşmaktadır (Werbach ve Hunter, 2012: 78). Mekanikler ise oyunlaştırma deneyimi başlamadan önce de bilinen ve oyuncudan oyuncuya değişmeden sabit olarak bulunan unsurlardır (Robson vd., 2015: 414). Bunlar oyunun temel kurallarını oluşturmaktadır. Örneğin bir satranç oyununda hangi taşın hangi hamlede bulunabileceği, kazanma ya da kaybetme durumlarının nasıl oluşacağı gibi kuralları mekanikler belirlemektedir. Meydan okumalar, şans, rekabet, takım olma, geri bildirim, kaynak toplama, ödüller, alışveriş, sıra ve kazanmayı ifade eden durumlar bunlara örnek olarak verilebilmektedir (Werbach ve Hunter, 2012: 79). Oyunlaştırma tasarımındaki bileşenleri çalıştıran, motive eden ve ilerleten sistemi mekanikler oluşturmakta, böylece oyuncu deneyimi bileşenlerden dinamiklere soyutluk oranında düzenli bir artış hissedilerek yaşanmaktadır. Bileşenler ise "...son kullanıcının gördüğü, oyunlaştırılan sürece entegre olmuş, oyuncuyla direkt etkileşime geçen, arkasında birçok programsal mekanik, dinamik bulunduran önyüzdeki tasarımsal objelerdir" (Yılmaz, 2016: 119). Werbach ve Hunter (2012: 71) yaptıkları araştırmalarda oyunlaştırma tasarımının yüzlerce farklı yolunu keşfetmişler, temelde ise *puan* (point), *rozet* (badge) ve *liderlik tablosu* (leaderboard) olmak üzere 3 ana bileşene ulaşmışlardır. PBL olarak kısaltılan bu üç temel bileşen doğru kullanıldığında oyunlaştırma tasarımının en kullanışlı öğelerini oluşturmaktadır. Bunlarla oyuncuların görsel temsilini veren avatar, görevler, takımlar, sanal birikimler, dövüşme gibi unsurlar ise diğer bileşenler (Werbach ve Hunter, 2012: 80) olarak sıralanmaktadır.

2.2.Oyunlaştırmanın Kullanım Alanları

Kurumlara uygulanan oyunlaştırma, iş süreçlerini anlamak ve optimize etmek için yeni bir yol sunan gelişmiş ve esnek bir iş süreci yönetimi biçimi olarak da kabul edilmektedir (Woods, 2012). Oyun deneyimi tasarımı ve yönetimi hakkındaki yeni bilgilerin ortaya çıkması, sosyal medya ve teknolojinin gelişimiyle birlikte daha bağlayıcı deneyimler sağlamaya olan ilginin yükselmesi gibi gelişmeler, kurumlara iç ve dış paydaşlarla daha güçlü bir etkileşim kurma olanakları açısından zengin bir fırsat sunmaktadır (Robson vd., 2015: 412-413). Werbach ve Hunter (2012: 20) oyunlaştırma kullanım alanlarını dâhili, harici ve davranış değişikliği yaratmak üzere yapılan uygulamalar olmak üzere 3 kategoride incelemektedir. Dâhili oyunlaştırma kurumun iç hedef kitlesini oluşturan çalışanlara yönelik iken, harici oyunlaştırma uygulamaları müşterilere yönelik hedefler doğrultusunda tasarlanmaktadır. Davranış değişikliğine yönelik tasarımlar ise bireylerin yaşam kalitelerini yükseltme, çevreye yönelik duyarlılığı artırma, daha çok spor yapma, sigarayı bırakma, hayır işlerinde bulunma gibi konularda insanların daha iyiye yönelik davranış değişikliği göstermesini amaçlayan bir oyunlaştırma çeşididir.



Oyunlaştırma bunlarla birlikte eğitim alanında da son derece yaygın olarak kullanılmaktadır. 2016 yılında yayınlanan Eğitimin Geleceği Raporu'na (Gamification And The Future of Education: 42) göre oyunlaştırma sürekli değişikliklerin yaşandığı eğitim sisteminde en yeni ve en ileri teknik olarak yer almaktadır.

2.3.Oyunlaştırma Etiği

Oyunlaştırma başarılı örneklerle adını duyurmaya devam ettikçe, bireyler üzerinde bu denli etkili olan bir araca dair ahlaki kaygılar da daha çok dile getirilmeye başlanmıştır (Bogost, 2011; Rey, 2012; Versteeg, 2013; Kim, 2015; Selinger, Sadowski ve Seager, 2015; Sicart, 2015; Kim & Werbach, 2016, Thorpe ve Roper, 2017). Oyunlaştırmaya dair ortaya çıkan bu kaygıların ise, zamanla sanal dünya ve gerçek dünya normlarının üst üste binmesi ve kurumsal ile bireysel çıkarların arasındaki çatışma ve gerilimden kaynaklandığı söylenebilmektedir (Kim ve Werbach, 2016: 159).

Oyunlaştırmanın bireyleri arzu edilen davranışa yönlendirmede manipüle edici ve bağımlılık yaratıcı bir araç olarak kullanımına dair kaygılar pazarlama alanındaki örneklerde kendini gösterirken, iş hayatında ise çalışanları istismar ederek kurumsal hedefleri gerçekleştirme yönündeki kullanımlarına dair eleştiriler bulunmaktadır. Bilgisayar oyunlarının gerçek hayata modifikasyonu neticesinde ortaya çıkan “oyun-işgücü” (play-bor) (Kücklich, 2005) kavramı, oyun dünyası ve çalışma hayatı arasındaki çizginin gittikçe ortadan kalktığına işaret etmekte, yaşanan bu toplumsal değişim çalışanların kurumsal hedefler neticesinde kötüye kullanılmasına dair kaygılara sebebiyet vermektedir.

Oyunlaştırmaya dair etik problemlerin bir diğer kaynağı ise bu tasarımların hangi amaçlarla kullanıldıklarıyla ilgilidir. Örneğin bir terörist grup kendilerine daha çok taraftar bulmak ve görüşlerini yaymak amaçlarıyla kullandıkları web sitesini, ziyaretçilerin video ve haberleri paylaşma, yorum yapma, tartışmalara katılma gibi eylemlerini artırmak için puan, liderlik tablosu, seviyeleri kullanarak başarılı bir şekilde oyunlaştırmışlardır (Brachman ve Levine, 2011). Yine 2012 yılında İsrail Savunma Kuvvetleri tarafından aynı mantıkla Hamas örgütüyle savaşmak üzere oyunlaştırma mekanikleri adeta bir propaganda aracı gibi kullanılmıştır (Mitchell, 2012). Kim ve Werbach (2016: 160) ise bireylerin sağlık durumlarını ölçmeye yarayan bir oyunlaştırma programının, işverenlerin sağlığı kötü durumdaki çalışanlarını tespit edip işten çıkarması yönünde kullanabileceği senaryolardan bahsetmektedir. Bu gibi kötüye kullanımların önüne geçebilmek için kişisel verilerin kullanılması ve saklanmasına yönelik yasal düzenleme ve oyunlaştırma tasarımcısı ve uygulayıcılarına ahlaki sınırlılıklara dair bilinç kazandırılması yönünde girişimlere ihtiyaç olduğunu söylemek mümkündür. Bu bağlamda yapılan girişimlerden biri 2012 yılındaki oyunlaştırma uygulayıcılarının gözetmeleri gereken temel etik kuralların belirlendiği “Yükümlülük Anlaşması”dır (Zichermann, 2012). Buna göre anlaşma; birey, kurum ve topluluklara gerçek potansiyellerini ortaya çıkarmaları için yardım etme, oyun mekaniklerinin sistemin amaçları doğrultusunda kullanıcıları kandırmak amaçlarıyla kullanımlarına göz



yummama, davranışları motive etme konusunda öğrendiklerini toplumun ilerlemesi gibi iyi amaçlar doğrultusunda kamuyla paylaşma olmak üzere üç temel kuraldan oluşmaktadır. Bir diğer girişim ise oyunlaştırma ve web geliştiricisi Marczewski (2017) tarafından yapılmıştır. Dürüstlük, bütünlük, açıklık, kalite ve saygı olmak üzere beş temel ilke üzerine şekillendirilen bu kurallar önde gelen birçok oyunlaştırma tasarımcısı tarafından imzalanmıştır ve sistematik bir kurallar bütünlüğü içerdiğinden oyunlaştırma etiği konusunda önem arz etmektedir.

Tarihsel süreç içerisinde yeniliğin getirdiği bilinmezlik sebebiyle endişelere, içerdikleri büyük imkânlar sebebiyle korkulara neden olan birçok yeni teknoloji gibi oyunlaştırmanın da bireysel ve toplumsal ölçekteki etkileriyle ahlaki kaygılara sebebiyet vermesi doğal karşılanmalıdır. Oyunlaştırmayla ilgili etik kaygılar temelde oyunsu deneyim aracılığıyla akış durumu içine giren insanların istismar ve yönlendirmeye daha açık olacağı mantığına dayanmaktadır. Bu bağlamda etik kodların belirlenmesi, hükümetler tarafından yasal düzenlemeler yapılması, tasarımcı ve oyunlaştırmayı kurumları için kullanan yöneticilerin bilinçlendirilmesi gibi adımların oyunlaştırmaya dair kötü kullanımların etkilerini en aza indirmek için son derece önemli adımlar olduğunu söylemek mümkündür.

3. Oyunlaştırmanın Kurum İçi İletişim Stratejisi Olarak Kullanımı

Kurumlarda çalışanların kuruma karşı bağlılıklarını sağlamak ve sürdürmek, gelişen iletişim teknolojileri neticesinde bilgiyi yaymak ve yenilikleri teşvik etmek için yeni yollar aramak, iş yapma süreçlerinde koordinasyon kaynaklı problemlerin yaşanmasını en aza indirmek gibi hedefler iletişim stratejilerinin temelini oluşturmaktadır. Teknolojinin sürekli geliştiği ve tüm kurumların bu teknolojilere neredeyse aynı hızda ulaşabildiği günümüz koşullarında ise kurumlar rekabette fark yaratmanın insan sermayesi ile sağlanabileceğinin farkına varmaya başlamışlardır (Gonring, 2008: 34). Günümüzde kurumun birinci ve en önemli hedef kitlesi olan çalışanların iş memnuniyeti ve tatmininin, kurumun dış çevresine yönelik hedeflerini gerçekleştirmede de son derece önemli olduğu açık bir gerçektir.

Bir kurumda çalışanların güven ve desteğini kazanmak üzere tasarlanan tüm stratejileri kurum içi iletişim stratejileri olarak tanımlamak mümkündür. İletişim, bir organizasyonda dağıtım kanalını bir arada tutan bir tutkal görevi görmektedir (Mohr ve Nevin, 1990: 36). Kurum içerisinde güvenilirliği inşa etmek; çalışanlara kulak verilmesi, gelişen teknolojiler hakkında çalışanların eğitilmesi için bilgi alışverişinin geliştirilmesi, çalışanların ihtiyaç duydukları stratejik enformasyonlarla yeni beceri ve bilgilerinin güçlendirilmesi, durağanlık yerine hareketliliğe dayanan bir iş yapma kültürünü benimsemelerine yönelik eylemlerde bulunma gibi çeşitli faktörlere dayanan uzun bir süreçtir (Seitel, 2011: 248). Kurum içerisindeki iç iletişim yöneticiler için itibar, kârlılık, verimlilik gibi unsurlara hizmet ederken çalışanlar açısından kuruma olan aidiyet ve kararlara katılabilme imkânı sağlaması gibi kurumsal vatandaşlığı pekiştiren sebeplerden de ayrı bir öneme sahiptir (Peltekoğlu, 2012: 523). Gürgen de (1997: 25) kurumsal



iletişimin kopuk olduğu bir ortamda kurumsal hedeflere ulaşmanın mümkün olmayacağına dikkat çekmektedir. Bu bağlamda iletişim stratejilerinin kurum için hayati önem taşıyan gerekliliklere doğrudan etki ettiğini söylemek mümkündür. Kurumun en önemli hedef kitlesi olan çalışanlara yönelik kurum içi iletişim stratejilerinin doğru kurgulanması hem kurum içinde hem de kurum dışında önemli faydalar getirmektedir.

Geçtiğimiz yüzyılın başında meydana gelen toplumsal değişimler iş yapma biçimlerini ve çalışanların işten istek ve beklentilerini de etkilemiş, teknolojik gelişmeler kurumda iş yapma ve iletişim tekniklerinde yeni kolaylıklar sağlarken, rekabeti de zorlaştırmıştır. Yaşanan bu toplumsal dönüşüm neticesinde kuruluşlarda insan ilişkilerinin temelinde yer alan düşünce; mekanik ve ekonomik insandan mutlu ve sosyal insana doğru bir değişim sürecine girmiştir (Uraltaş, 2011: 44). Oyunlaştırma kurum içi iletişim yönetimi bağlamında daha demokratik bir iletişim etkinliği sunabilmesi, motivasyon temelli bir tasarım olması ve içerdiği eğlence unsuruyla iş hayatına dair olumsuz algıyı değiştirebilme kapasitesine sahip olması ile dikkate alınması gereken bir yöntem olarak ilgi uyandırmaktadır. Oyunlaştırma kurum içi eğitimler, motivasyon ve iş tatminini artırma, sosyalizasyon, çalışan bağlılığının geliştirilmesi, problem çözümü ve verimliliği artırma gibi amaçlarla kullanılmakta, oyunlaştırmanın bu kullanımları doğrultusunda iş süreçlerine yönelik yeni ve yaratıcı fikirlerin ortaya çıkması, kurumsal performansın artması, rekabet üstünlüğünün elde edilmesine katkı sağlama gibi birtakım faydalar ortaya çıkmaktadır.

Oyunlaştırmanın kurum içi iletişimi geliştirmek amaçlarıyla kullanımına yaygın olarak rastlanmasa da bu alanda örnekler de mevcuttur. Örneğin Dale (2014: 87) kurum içinde oyunlaştırılabilirlik etkinlikleri aşağıdaki gibi listelemekte, oyunlaştırmanın bu alanlardaki kullanımının kurumun hedeflerini gerçekleştirmeye de katkı sağlayacağını vurgulamaktadır:

- Kurum web sitesinde belli sayfaları ziyaret etme
- Sosyal ağlarda kurum haberlerini paylaşma
- Sosyal ağlarda kurum hesaplarını takip etme
- Anket ve yarışmalara katılım sağlama
- Kurumun blog ya da tartışma platformlarında içerik üretme ve yorumda bulunma
- Çeşitli türdeki kurumsal materyalleri indirme

Dale tarafından ortaya atılan kurum içinde oyunlaştırılabilirlik etkinliklerin işaret ettiği gibi oyunlaştırma kurum içi iletişim açısından bir kanal olarak kullanılabilir bir kapasiteyi barındırmakta ve ayrıca kurumun diğer iletişim ortamlarının etkinliğinin artırılması noktasında da önemli bir görev üstlenmektedir. Oyunlaştırma ile çalışanların kurumun web sayfasını ziyaret etmesi, kurumun sosyal ağlarını takip etmesi ve kendi sosyal ağlarında kurum haberlerini paylaşması, kurumsal materyalleri indirmesi, kurumsal bloglar için içerik üretmesi gibi faaliyetleri destekleyen çabalar



oyunlaştırmanın kurumun diğer iletişim araçlarının etkinliğini arttırmada da kullanılabileceğini göstermektedir.

Oyunlaştırmanın kurum içi iletişim süreçlerine direkt olarak entegre edilebildiği bir diğer alan ise sosyalizasyondur. Thomas ve Anderson'a göre (1998: 748) örgütsel sosyalleşme işe yeni başlayanların belirsiz bir çevreye bağlı olarak yaşadıkları stresli döneme işaret etmektedir. Bu stresli dönemin doğru şekilde idare edilmesi ve ileriki dönemlerde çalışanın kurum kültürüyle bütünleşmesi için ilk kritik adımlar olan sosyalizasyon sürecinin yönetilmesinde kurum içi iletişim stratejilerinin büyük önemi bulunmaktadır. Oyunlaştırmanın sosyalizasyon süreçlerindeki kullanımlarına dair başarılı örnekler rastlamak mümkündür. Örneğin Amerika Birleşik Devletleri'nin birçok bölgesinde 2 binden fazla çalışanıyla hizmet veren Slalom Consulting adlı kurum, çalışanlarının birbirlerinin isim ve yüzlerini öğrenmelerine yardımcı olacak bir oyunlaştırma tasarımı kullanmaya karar vermiş; puan, liderlik tablosu gibi klasik oyun bileşenlerinin yanı sıra grup halinde mücadele etme dinamiğinin bulunduğunu tasarımda, sisteme katılımı yüzde 90, çalışanların diğer personeli tanıma oranında ise yüzde 89 artış tespit edilmiştir (Korolov, 2012).

Oyunlaştırma çalışanların kurum kültürü, kurum felsefesi, kurumsal değerler ve kurumsal davranış biçimine ilişkin bilgilerin aktarılabilmesi bir tasarım olarak planlandığında çalışanların kuruma hızlı ve etkili biçimde adapte olmasını sağlayarak, sosyalizasyon sürecini kolaylaştırmakta ve çalışanın kurum kültürünü içselleştirmesine fırsat sunmaktadır. Ayrıca çalışan, üyesi haline geldiği kurumun diğer üyelerini, görevlerini, yetki ve sorumluluklarını da oyunlaştırma aracılığıyla öğrenerek iş ortamını ve çalışma arkadaşlarını da hızlı biçimde tanıma imkânına sahip olabilmektedir. Bu bağlamda oyunlaştırmanın içerdiği dinamiklerin çalışan sosyalizasyonu için büyük kolaylıklar barındırdığını söylemek mümkündür.

Oyunlaştırmanın kurum içi süreçlerde etkili olduğu bir diğer alan ise çalışan bağlılığı üzerinedir. Bir kurumda yapılan işe dair yüksek motivasyon, sağlıklı ve demokratik bir iletişim ortamı, yönetici ve çalışma arkadaşlarına güven ve kurum kültürünü içselleştirme başta olmak üzere, çalışanların kuruma karşı duygusal bir bağ oluşturmalarını sağlayan tüm unsurlar, çalışan bağlılığını oluşturmada önemli bir yer tutmaktadır. "... bireyin işle bütünleşmesi ve örgütün değerlerine inanmasını içeren, örgüte olan psikolojik bağ" (Akıncı, 1998: 57) olarak tanımlanan kurumsal bağlılık, bir kurum içerisinde güven ve sadakat ortamının sağlanması için temel şartlardan biri konumundadır. Welch, kurum içi iletişim ve çalışan bağlılığı arasındaki ilişkiyi incelediği çalışmasında, bağlılık hedefleri ve iletişim arasında doğru orantılı bir ilişki olduğunu keşfetmiştir (2011: 339-340). Bağlılık hedefleri ve iletişim faaliyetleri arasındaki ilişki doğru kurulduğunda kurumun iç ve dış hedeflerine dair olumlu çıktılar elde edildiği göze çarpmaktadır. Oyunlaştırma bahsi geçen yeni teknolojilerden biri olarak çalışanların yaptıkları işi daha eğlenceli hale getiren ve kurumda daha görünür olmalarını sağlayan dinamikleriyle kuruma karşı aidiyet hislerini güçlendirme yönünde önemli katkılar sağlamaktadır.



Oyunlaştırmanın kurum içerisinde etkili olarak kullanılabilirdiği bir diğer alan ise problem çözümü ve verimliliği artırmaya yöneliktir. Benzer ürün ve teknolojilerle yüzlerce alternatifin bulunduğu günümüz koşullarında kurumları rakiplerinden farklılaştıran temel unsurlardan birinin problem çözme kabiliyeti olduğunu söylemek mümkündür. Toyota üretim sistemi kurucusu Taiichi Ohno (2006), iş süreçlerinde problem olarak adlandırılan durumların aslında olumsuzluk içermediğini, aksine bunların gizlenmiş “kaizen” (sürekli ilerleme, iyileştirme) fırsatları olduğunu vurgulamaktadır. Kurumlarda meydana gelebilecek problemler iş yapma süreçleriyle, yeni bir ürün geliştirme ya da müşterilerin bir ihtiyacı üzerine ortaya çıkan bir durumla ilgili olabilmektedir. Özellikle büyük kurumlarda meydana gelen bir sorunu çözmek için büyük bütçeler gerekmekte, yöneticiler zorlu bir problemle yüz yüze kalmaktadır (Kumar ve Raghavendran, 2015: 4). Bu ölçekte bir şirket olan Microsoft, Windows 7’de yer alan diyalog kutularındaki hataları düzeltmek için dünyanın her yerindeki Microsoft çalışanlarının katılabileceği bir oyunlaştırma tasarımı kullanmıştır. Language Quality Game (Lisan Kalitesi Oyunu) adı verilen bu uygulamada çalışanlardan fark ettikleri dil hatalarını tespit etmeleri ve düzeltmeleri istenmiş, karşılığında ise oyunculara puan vererek tüm çalışanlar arasındaki yerlerini görmelerini sağlayan bir liderlik tablosunun bulunduğu bir oyunlaştırma tasarımı oluşturulmuştur. Neticede bu uygulamayla 500 bin ekran 4 bin 500 katılımcı tarafından görüntülenmiş ve tespit edilen 6 bin 700 adet sorun anında düzeltilmiştir (Werbach ve Hunter, 2012: 18). Böylece bu ölçekte büyük bir kurum için büyük maliyet ve zamanla giderilebilecek bir sorunun, oyunlaştırma yardımıyla çalışanlar tarafından kendi istekleriyle ve çok kısa sürede üstesinden gelinmiş, aynı zamanda verimliliğe de katkı sağlanmıştır.

Oyunlaştırmanın kurum içi süreçlerde kullanıldığı senaryoda çalışanlar sürece kurumsal hedeflerle bütünlük içerisindeki bireysel hedeflerini gerçekleştirmede motive edilmiş birer oyuncu olarak katılmakta, ulaşılan her hedef ve çözümlenen her problem kurumun bütünü için olumlu çıktılar sağlamaktadır. Oyunlaştırmanın kurum içindeki etkilerine dair yapılan çalışmalar yeniliği teşvik etme, çalışanları motive etme ve elde tutma, çalışan bağlılığı ve işbirliğini artırma, çalışan – müşteri ve paydaşların beklenti ve hedefleri ile kurum hedeflerini uyumlulaştırma, kurum sözcüsü çalışan yetiştirme, örgütsel sosyalizasyona katkı sağlama, kurumsal eğitimleri eğlenceli ve daha etkin hale getirme, kurum içi koordinasyon ve iletişim süreçlerinde zaman ve maliyeti azaltmaya yardımcı olma ve kurum içi süreçlerdeki başarının dış hedef kitleye yönelik stratejilere etkileri göz önünde bulundurulduğunda kurumun rekabet yarışında kalmasına katkı sağlama gibi olumlu çıktılara işaret etmektedir (Rauch, 2013:277; Dale, 2014: 87). Bunlara ek olarak kurum içi iletişim süreçlerinin oyunlaştırılması çalışanların kurumsal bilgi ve gelişmelerden daha hızlı haberdar olması ve kurumun işleyiş dinamiklerine yönelik daha fazla farkındalık kazanmasını da yardımcı olmaktadır (Poser, 2015).

Kurumların iç ve dış hedef kitlelerine dair potansiyel birçok faydayı barındıran oyunlaştırma, motivasyonel bir teknik olarak çalışanların iş yapma pratiklerini daha



eğlenceli hale getirmesi ve dolayısıyla kurumsal bağlılığı artırması başta olmak üzere, kurumun üyeleri arasındaki iletişim pratiklerine de olumlu katkılar sağlamaktadır. Yöneticilerin çalışanlarla sağlıklı bir iletişim kuramadığı, çalışanların ise istek ve beklentilerinin anlaşılamadığı kurumlarda verimli bir çalışma ortaya konulamayacağından, iletişim olgusunun kurumlar için hayati bir önem arz ettiğini söylemek mümkündür. Oyunlaştırmanın iletişim bağlamında içerdiği potansiyelin incelenmesi, hem çalışanların iş tatminini sağlama hem de kurumların hedeflerini gerçekleştirerek uzun ömürlü bir varlık kazanmalarına dair stratejilerinde yeni kapılar açmaktadır.

4. Araştırmanın Metodolojik Tasarımı

Günümüzde oyunlaştırma kurumsal hedeflere ulaşmada çalışanlara yönelik davranış değişikliği ve motivasyonu artırma noktalarında içerdiği potansiyelle dikkat çekmektedir. Bu açıdan değerlendirildiğinde, çalışmada oyunlaştırma, çalışanların birbirleriyle etkileşimini artırarak sosyalizasyonu geliştirme ve yapılan işi daha eğlenceli hale getirerek çalışan memnuniyetini iyileştirme odaklı faaliyetler açısından ele alınarak, kurumsal hedeflere ulaşmak için başat bir konumda olan kurum içi iletişim stratejileri yönünden irdelenmektedir. Çalışma oyunlaştırmanın bir iletişim stratejisi olarak düşünülmesini önermekle beraber bu konuda gelecekte yapılacak çalışmalar için de yön gösterici olmayı hedeflemektedir.

Türkiye'deki bankacılık sektörü örneklemini üzerinden kurumların çalışanlarına yönelik oyunlaştırma uygulamalarına hangi amaçlarla başvurduklarını tespit etmeyi hedefleyen araştırmada, oyunlaştırma ile ulaşılması beklenen hedef ve elde edilen kazanımlarla birlikte çalışanlar ve yöneticiler nezdinde oyunlaştırmaya yönelik algının ölçülmesine çalışılmıştır. Bununla beraber, alan yazında oyunlaştırma üzerine yapılan ilk çalışmalarda oyunlaştırmanın dijital platformlara entegre edilerek çalışan bir sistem olması ön kabulüne dayanarak Y ve Z kuşakları için uygun bir araç olmasına rağmen yaş ortalaması daha ileri olan kuşağa mensup bireyler söz konusu olduğundan etkililik oranının düşeceğine yönelik kaygılar göz önünde bulundurulmuş, bu noktadan yola çıkılarak yaş faktörü ile oyunlaştırmanın verimliliği arasındaki ilişki tespit edilmeye çalışılmıştır. Günümüz çalışma hayatında beş farklı jenerasyondan gelen bireylerin ilk kez aynı iş ortamında yer alması mümkün hale gelmiş (Knight 2014), bu bağlamda bireyler arasında sağlıklı bir iletişim kurulabilmesi ve yöneticilerin her jenerasyon için farklılaşan istek ve beklentileri anlayabilme yetisi büyük bir önem kazanmıştır. Özellikle dijital medyanın cazibesıyla büyüyen, beklentilerini yüksek tutan, kolay sıkılan ancak çoklu görevler yapmaya yatkın 1980 – 1994 doğumlu Y kuşağı bireyleri ve günümüz iş hayatına yeni girmeye başlamış, “internet kuşağı” olarak da adlandırılan 1995 – 2009 yılları doğan Z kuşağı bireylerin (McCrindle Research, 2006:10; Adıgüzel vd., 2014:171-174), iş hayatında verimlilik sağlanabilmesi için farklı yönetim ve iletişim stratejileri uygulanması gerekmektedir. Bu bağlamda, oyunlaştırmanın teknoloji ve internetle iç içe büyüyen Y ve Z kuşağı bireyler için standartlaşması beklenen bir motivasyonel teknik



olması beklenirken, bu yöntemin daha önceki yıllarda doğan ve gelenekselci yapılarıyla dikkat çeken kuşaklar için de geçerli bir teknik olup olmadığı konusu tartışılmaya devam edilmektedir. Çalışmada yaş faktörü üzerinden değişiklik gösteren çalışanlar için oyunlaştırmanın etkili bir yöntem olup olmadığı tespit edilmeye çalışılmaktadır.

Araştırmada çalışma evreni olarak, faaliyet kolu gereği stresli bir çalışma alanı olmasından ve bundan ötürü de kurumsal hedeflere başarılı biçimde ulaşılabilmesi için yeni ve yaratıcı bir teknik olarak oyunlaştırmaya daha fazla gereksinim duymaları nedeniyle bankacılık sektörü seçilmiş ve Türkiye’de faaliyet gösteren bankalardan araştırmaya katılmayı kabul edenler araştırmanın örnekleme dâhilinde yer almıştır.

Araştırmanın Yöntemi: Çalışmada, belirlenen araştırma sorularına yanıt teşkil edecek bulguların elde edilebilmesi için bankaların oyunlaştırma süreçlerini yöneten yetkililer ve bankalara oyunlaştırma programları tasarlayan geliştirici firmaların yöneticileriyle nitel araştırma yöntemlerinden yüz yüze yarı yapılandırılmış görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Karşılıklı konuşma yoluyla sözel bilgi toplama tekniği (Baloğlu, 2009:92) olarak adlandırılan görüşme yöntemi, “araştırma problemi ile ilgili tüm boyutların ve soruların kapsanmasını güvence altına almak için geliştirilmiş bir yöntem.” (Yıldırım ve Şimşek, 2008:122) olma niteliğiyle de nitel araştırmalar tarafından sıklıkla tercih edilmektedir. Yarı yapılandırılmış görüşme tekniği ise önceden hazırlanan sorular çerçevesinde gerçekleşen ancak görüşmenin akışına bağlı olarak yeni soruların ortaya çıkabildiği, bir protokole bağlı olması sebebiyle sistematik (Türnüklü, 2000: 547) ve aynı zamanda araştırmacıya hareket özgürlüğü sağlaması sebebiyle de geniş kapsamlı bilgi edinmeyi mümkün kılan bir araştırma yöntemi olarak tanımlanmaktadır. Oyunlaştırma kavramının içerdiği potansiyel ve kullanım alanlarına dair sınırların belirsizliği konunun her yönüyle ele alınması gerekliliğini ortaya çıkardığından, bu araştırmada katılımcılara konuyla ilgili görüşlerini katı sınırlar olmaksızın dile getirebilmeleri, ancak bu sırada konudan kopmaların yaşanmasının önüne geçebilmek ve araştırmanın odak noktasının kaybedilmesini engellemek amaçlarıyla yarı yapılandırılmış görüşme tekniği tercih edilmiştir.

Banka yetkilileri için 11, geliştirici firmalar için ise banka yetkililerine yöneltilen diğer sorularla aynı doğrultuda olmak üzere 8 soru hazırlanmış, bankalar tarafından bilgi gizliliğine önem verildiğinden bu sorular kritik önemdeki bilgi ve rakamsal verileri tespit etmekten çok oyunlaştırmanın sahip olduğu kapasiteyi tespit etmeye yönelik genel bir görüş ve bu konuda önem arz eden başlıca konuların ortaya konmasına yönelik tasarlanmıştır.

Araştırmanın örneklemini oluşturan Türkiye Bankalar Birliği’ne üye kamusal sermayeli mevduat bankaları, özel sermayeli mevduat bankaları ve Türkiye’de kurulmuş yabancı sermayeli bankalardan aktif olarak faaliyet gösterdiği tespit edilen 22 banka ile Türkiye Katılım Bankaları Birliği’ne üye olan 5 bankaya araştırmaya katılım talebi iletilmiştir. 2 bankadan olumsuz, 5 bankadan olumlu geri dönüş alınması neticesinde araştırma



Akbank, Fibabank, Türkiye Ekonomi Bankası (TEB), ING Bank ve Albaraka Türk Katılım Bankası ile gerçekleştirilmiştir. Bu açıdan değerlendirildiğinde araştırmaya katılım talebi iletilen tüm bankaların araştırmaya katılmaması araştırmanın temel kısıtlılığını oluşturmakta ve bankaların bilgi gizliliği politikaları sebebiyle bazı konularda detaylı bilgi paylaşmamayı tercih etmesinin bir diğer kısıtlılığı oluşturduğu görülmektedir. Bankalara ek olarak, bankalar için oyunlaştırma tasarımı yaptığı tespit edilen geliştirici firmalarla görüşmeler yapılması ise araştırmanın söz konusu kısıtlılığı doğrultusunda bankacılık sektöründe oyunlaştırmanın kurum içi iletişim amaçlı kullanım durumuna yönelik daha geniş kapsamlı verilere ulaşılması gerekliliğinden kaynaklanmıştır. Bu doğrultuda İş Bankası, Akbank, Garanti ve Ziraat Teknoloji ile çalışan Pixofun, Albaraka Türk Katılım bankası ile çalışan İnooster, Alternatif Bank ile çalışan Bilgi Kurdu ve çeşitli firmalarla çalışan Salesmot olmak üzere 4 geliştirici firma ile 2018 yılının Mayıs ve Haziran ayları boyunca görüşmeler sağlanmıştır.

4.1. Bulgular ve Tartışma

Araştırma kapsamında ele alınan bankalara ve bu bankalara oyunlaştırma hizmeti sağlayan yazılımcı firmalara, tasarlanan soru formu çerçevesinde sorular yöneltilmiş ve elde edilen veriler devam eden bölümde irdelenmiştir.

4.1.1. Oyunlaştırmaya Başvurma Nedenlerine Yönelik Bulgular

Çalışanlara yönelik oyunlaştırma kullanımlarını tespit etmeyi hedefleyen çalışmada öncelikle bankaların çalışanlara yönelik hangi sebep ya da sorunlar sebebiyle oyunlaştırma kullanmayı tercih ettikleri sorusuna yanıt bulmak amaçlanmıştır. Araştırma neticesinde görüşülen 5 bankadan 3'ünün doğrudan motivasyon temelli sorunlar neticesinde oyunlaştırma kullanmayı tercih ettikleri tespit edilmiştir. Kurumlarında farklı birimlerde oyunlaştırma kullanan bankalar her birim için farklılaşan iş hedefleri göz önünde bulundurulduğunda ortak sorun olarak motivasyon eksikliğinden söz etmişlerdir

Oyunlaştırmayı eğitim alanında kullanan Akbank Akademi yetkilisi Ömer Irmak kurum içinde oyunlaştırmayı temelde motivasyona yönelik sorunlarla karşılaştıklarından bu alanda kullanmaya karar verdiklerini ifade etmiştir. Irmak, oyunlaştırmanın iş süreçlerini daha eğlenceli hale getirdiğini vurgulayarak eğitimin oyunlaştırma uygulamak için oldukça uygun bir zemine sahip olduğunu belirtmiş, davranış değişikliğini sağlama konusunda da oyunlaştırmadan önemli faydalar gördüklerini vurgulamıştır.

Fiba Banka yetkilisi Cenk Özdemir de çalışanlara yönelik karşılaştıkları sorunların başında motivasyon eksikliğinin geldiğinden bahsederek buna bağlı olarak satış departmanı başta olmak üzere kurum içerisinde birçok birimde motivasyonu arttırmaya yönelik oyunlaştırma kullanımlarına başvurduklarını ifade etmiştir.

ING Bank yetkilisi Eren Özacar ise oyunlaştırmayı tercih etme sebeplerinin “iş yapma süreçlerinde motivasyon sağlamak için kullanılan klasik ödül – ceza yaklaşımının artık işlevsiz kalması” olduğunu ifade etmiştir. Çalışanların sadece karşılığını alacaklarına emin oldukları konularda emek verdiklerini ifade eden Özacar, bu doğrultuda “bankanın



genel hedeflerine ulaşmaya katkı sağlayan ancak bireysel bazda prim sistemine dâhil olmayan ürün ve süreçlerin neden istenildiği kadar kullanılmadığı sorularına cevap bularak” oyunlaştırmadan bu bağlamda faydalandıklarını belirtmiştir.

Albaraka Türk Katılım Bankası yetkilisi İbrahim Fazıl Çelik “tahsilat rakamlarını ve çalışan memnuniyetini artırmak ve performans sistemini herkesi yarıya dâhil edecek şekilde düzenlemek için” oyunlaştırmayı kullandıklarını ifade ederken, TEB Banka yetkilisi Nehir Hepşen ise oyunlaştırmayı tercih etme sebeplerini “raporlama sistemini merkezileştirmek” olarak belirtmiştir.

Günümüz iş hayatında her an internete bağlı, teknolojiyle iç içe bir ortamda dikkat dağıtıcı birçok etkenin bulunması, özellikle sayıları artan Y ve Z kuşağı bireylerin karakteristik özelliklerinin geleneksel iş yapma pratikleri söz konusu olduğunda çok kolay motivasyon kaybı yaşaması gibi sebepler göz önüne alındığında (Howe ve Strauss, 2007:45; Adıgüzel vd., 2014; Çetin ve Kararlar:161 2016), katılımcıların kurumların oyunlaştırma kullanmayı tercih etme sebepleri literatürdeki bulgularla tutarlılık göstermektedir. Oyunlaştırma doğrudan motivasyon eksikliğine yönelik tercih edilen bir yöntem olmasıyla birlikte, bu yeni yaklaşımın bütünlüklü olarak anlaşılabilmesi için kurumlar için barındırdığı dolaylı ve potansiyel faydalar da ilerleyen bölümlerde araştırılmaktadır.

4.1.2. Bankaların Kullandıkları Oyunlaştırma Tasarımlarının İçeriklerine Yönelik Bulgular

Çalışmada kurumların oyunlaştırma programlarından ne gibi faydalar sağladıklarına yönelik tespitler yapılmasına kolaylık sağlaması açısından kullandıkları temel oyun elementleri incelenmiş ve oyunlaştırma programlarına ilişkin bilgi alınmıştır. Kurumların bilgi gizliliği politikaları sebebiyle kullandıkları oyunlaştırma programlarına yönelik tasarımsal bilgilere dair detay paylaşmamaları araştırmanın bir kısıtlılığını oluşturmuştur. Bu bağlamda yetkililerle yapılan görüşmeler neticesinde bankaların çalışanlara yönelik oyunlaştırma projelerinde ortak olarak *puan, ödül ve liderlik tablosu* oyun bileşenlerini kullandıkları tespit edilmiş, bankaların ödüllendirme sisteminde içsel ve dışsal motivasyon kaynaklarını dengeli bir şekilde kullanma yoluna gittiklerine ulaşılmıştır.

Akbank Akademi yetkilisi Ömer İrmak eğitim alanında kullandıkları oyunlaştırma tasarımının “Akbank Akademi” adıyla gerçekleştiğini belirterek, program dâhilinde “*davranışlar, rozetler, seviyeler, liderlik tablosu ve ödüller*” olmak üzere beş temel oyun elementinden faydalandıklarını ifade etmiştir. Bunun yanında tasarlanan oyunlaştırma programında kullanıcılara süreklilik ve devamlılık hissi vererek sistemde kalmaları yönünde etkili olması açısından acemilikten uzmanlık seviyesine giden bir süreç tasarlandığı belirtilmiştir. Oyuncunun yolculuğunu ifade eden bu süreçte ise kullanıcının ilk aşamada sisteme kolay adapte olabilmesi için oyun içinde elde edilecek kazanımları veren aksiyonlar kolay bir zorluk seviyesinde tutulmuş, kullanıcı, seviyesini ilerlettikçe belirlenen hedeflere ulaşmak ve görevleri tamamlamak için kendi seviyesiyle benzer



orantıda zorluk seviyeleri oluşturulmuştur. Irmak, kullandıkları rozet sisteminde ise “oyunlaştırma programına yeni katılma, sınavda birinci olma, soru-cevap modülünde en iyi cevabı verme, ortalamanın üzerinde belli bir sayıda geribildirim verme, bekleyen işleri olabildiğince hızlı yapma, sistem içerisine dâhil olan diğer çalışanlarla gönderi beğenme, yorum ve beğeni yapma gibi sosyal etkileşimlerde bulunma gibi davranışları belli rozetlerle ödüllendirdiklerini” ifade etmiştir. Bununla beraber kullanıcı ekranlarında bulunan sosyal alan ile kurum içerisindeki diğer çalışanların sistemde hangi aksiyonlarda bulduklarına dair bildirimler verilerek kullanıcıların bir topluluğun üyesi olmalarına dair güdülerinin beslenmeye çalışıldığı ve bununla beraber rekabet duygusunun da harekete geçirilmesinin amaçlandığı tespit edilmiştir. Çalışanların sistem içerisinde aldıkları puanlarla ödülleri seçebilecekleri dijital çevrimiçi bir katalog kullandıklarını ifade eden Irmak, “verilen ödüllerin oyunlaştırma ile ulaşılması amaçlanan hedefe yönelik tasarlandığından daha çok eğitimle alakalı” olduklarını ifade etmiştir. Irmak ödül sisteminde “dışsal ve içsel motivasyonu dengeli bir şekilde kurabilmek için maddi ödüllerin yanında genel müdürle kahvaltı, doğum günlerinde özel izin gibi içsel ödüller” de kullandıklarını belirtmiştir.

Görüşme yapılan bir diğer banka olan Fiba Banka'nın oyunlaştırma tasarımıyla alakalı bilgileri ise kurumun proje geliştirmeye yönelik biriminden Cenk Özdemir vermiştir. Özdemir kurumlarında farklı birimler için farklı oyunlaştırma senaryoları kullandıklarını belirterek, “her oyun kurgusunun kendine ait bir oyuncu grubu, teması ve görev kurguları olduğunu” ifade etmiştir. Özdemir kullanılan oyunlaştırma programlarının genel olarak satış personelleri için tasarlandığını belirtmiş, kurumun tüm çalışanlarının erişimine açık olmak üzere tasarlanan farklı bir projelerinin olduğunu da eklemiştir. “FibaPlay” adlı bu oyunlaştırma programında kullanıcılara iş yapma pratikleriyle ilgili sorulara ek olarak kurum yapısı, geçmişi, misyon ve değerleriyle alakalı sorular sorulduğunu belirten Özdemir, çalışanların bu sorulara doğru cevap verdikçe puan aldıklarını ve bu puanlarla yıl sonunda bir ödül kazandıklarını ifade etmiştir. Özdemir FibaPlay adlı oyunlaştırma programlarının ileriki versiyonlarında “kurum içerisinde mikro ölçekte çalışan ve bir nevi sosyal paylaşım ağı olarak tasarlanan FibaSocial adlı platformlarına yönelik nitelikli içerik üretilmesine ve çalışanların burada birbirleriyle sosyalleşmesine katkı sağlayacak düzenlemeler yapmayı hedeflediklerini” de ifade etmiştir. Özdemir kurumlarında FibaPlay'in yanı sıra tarım bankacılığında “Bizim Köy” ve işletme bankacılığında ise “Zirve Yarışı” olmak üzere iki farklı oyunlaştırma tasarımlarının daha bulunduğunu ifade etmiş, bu tasarımların “belli hikâye kurguları içinde çalışanların performans ve motivasyonlarını artırmak üzere” tasarlandığını belirtmiştir. Bu tasarımlarda FibaPlay'den farklı olarak kullanılan hikâyeleştirme unsuru sayesinde kullanıcıların kendilerini günlük iş hayatlarının dışında farklı bir serüvende gibi hissetmeleri, bu şekilde hem yaptıkları işi daha eğlenceli hale getirmek hem de çalışanlarda oluşan ilerleme hissi sayesinde süreçten kopmamalarının sağlanmasının hedeflendiği tespit edilmiştir.

Özdemir, ödül kurgularıyla ilgili olarak ise Akbank Akademi gibi dışsal ve içsel motivasyona hizmet eden ödüllerin dengeli bir şekilde kullanılmaya çalışıldığını, bu



bağlamda “genel müdürle öğle yemeğinden cep telefonuna kadar çeşitli içsel ve dışsal nitelikte ödüllerin kullanıldığını” belirtmiştir.

Albaraka Türk Katılım Bankası yetkilisi İbrahim Fazıl Çelik ise oyunlaştırma girişimlerinde İnooster adlı yazılım firmasıyla çalıştıklarını ifade etmiştir. İlgili firmadan Arif Yılmaztürk “bir oyunlaştırma tasarımının ilk ve en önemli basamaklarının ekip liderinin hedeflerinin anlaşılması, hedef kitlenin anlaşılmasına yönelik araştırma ve kullanıcıları oyun ortamına ısındıracak egzersizlerin tasarlanması” olduğunu belirtmiştir. Yılmaztürk Albaraka Türk Katılım Bankası için hazırladıkları oyunlaştırma projesinde de aynı süreçlerden geçildiğini ifade etmiştir. Yılmaztürk tüm bu aşamalar tamamlandıktan sonra “oyunlaştırma tasarımının yapılmaya başlandığı noktada uygun bir hikâye kurgusu oluşturmanın kullanıcıların sistemden kopmaması için son derece önemli olduğunu” belirtmiştir. Banka ile olan çalışmalarında ise Monopoly benzeri bir oyun tasarladıklarını belirten Yılmaztürk, “bu düzeneğin çıktı halinde iş yeri duvarlarına asılması ve oyunun fiziksel bir ortamda başlamasıyla kullanıcıların oyundan kopmamasını, yalnız dijital ortamda değil fiziksel olarak da bir oyun deneyimi yaşamalarını hedeflediklerini” belirtmiştir. Sistemde kullanıcılar kat ettikleri aşamaları, topladıkları puan ve rozetleri, kazandıkları ödülleri dijital ekranlarından da takip etmekle beraber, çalışanların süreçte ne durumda olduklarının görsel bir temsilini veren tahta ise çalışanların motivasyonuna katkı sağlayan fiziksel bir uyarıcı olarak işlev görmüştür. Yılmaztürk, “bu fiziksel gösterge ile her iş gününün başında çalışanların oyun tahtasının önünde toplanarak durumlarını birbirleriyle kıyasladıklarını, böylece ofis içerisinde sosyalizasyon ve iletişimin geliştiğini tespit ettiklerini” ifade etmiştir.

ING Bank yetkilisi Eren Özacar ise tasarladıkları “WING” adlı oyunlaştırma projesini henüz uygulamaya geçirmediklerini iletmekle beraber, genel hatlarıyla “kullanacakları oyunlaştırma programında bankanın dijitalleşme hedeflerine katkıda bulunacak yardımcı süreçleri oyunlaştırmayı hedeflediklerini” ifade etmiştir. Özacar bu bağlamda, “çalışanların bankanın ürün ve süreçlerini sahiplenmesini sağlayan ve içselleştirdikleri banka, müşteri ve kendileri için yaratılan tüm faydaların da farkında oldukları bir süreç kurduklarını” belirtmiştir.

Temelde raporlama sorununa çözüm üretme amacıyla tasarladıkları “HIPPO” adlı oyunlaştırma programlarıyla ilgili bilgi veren TEB yetkilisi Nehir Hepşen ise tasarladıkları oyunlaştırma programlarında öncelikle çalışanların kişiselleştirilmiş profil sayfaları oluşturmalarını sağladıklarını belirtmiş, “çalışanların hobi ve ilgi alanları, kişisel hayatlarıyla ilgili bilgileri, profil fotoğrafı gibi bilgiler ekleyebildikleri bu sistemle, çalışanlarda iş dışında bir etkinlikle ilgileniyormuş hissi uyandırmayı amaçladıklarını” ifade etmiştir. Çalışanlar kişisel deneyimleri, ilgi ve hobileriyle ilgili bilgileri paylaştıkları bu ekranlarda çalışma arkadaşları ile tanışma ve sosyalleşme imkânı bulmuş, kullanılan bu yöntemin özellikle çalışan sayısının çok fazla olduğu ve geniş bir coğrafi bölgeye yayıldığı için iç iletişimin ancak yöneticilerden çalışanlara yönelik bir doğrultuda gerçekleşebildiği kurumlarda, kurum içi sosyalizasyon ve kurumsal aidiyete yönelik



önemli katkılar sağladığı tespit edilmiştir. Çalışanların elde ettikleri puanlarla kazandıkları ödüllerin ise görüşme yapılan diğer bankalarda olduğu gibi içsel ve dışsal motivasyon arasında denge sağlanmasına yönelik kurulduğu tespit edilmiştir.

Görüşme neticesinde katılımcıların oyunlaştırma projelerini en başta belirledikleri spesifik hedeflere göre tasarladıkları ve ödül – ceza mekaniğinin uygulanmasında içsel ve dışsal motivasyon dengesini göz önünde bulundurdıkları tespit edilmiştir. Bununla beraber oyunlaştırma projesinin hikâyeleştirme tekniği ile daha etkili bir hale geldiği de ortaya çıkmıştır. Oyunlaştırılmış bir sistemin parçalarını uyumlu bir bütünlük halinde bir arada tutan bir dinamik olarak hikaye kurgusu (Sezgin vd.,2018:78), kullanıcının sistemden kopmaması için de büyük bir önem arz etmektedir. Hikayeleştirmenin iç iletişimde kurumsal stratejiye ne gibi etkileri olduğu konusu literatürde tartışılan bir konu olarak yer almakta, çalışmalar hikayeleştirmenin olumlu etkilerine vurgu yapmaktadır (Gargiulo, 2005; Sara ve Stuart, 2016:516). Katılımcıların oyunlaştırma projelerinde dikkat ettikleri bir diğer konu olan ödül mekaniğinin tasarlanmasında içsel ve dışsal motivasyon unsurlarının dengeli kullanılması da başarılı bir oyunlaştırma tasarımının en temel özellikleri arasında yer almaktadır.

4.1.3. Çalışanların Oyunlaştırma Sistemine Gösterdiği Tepkilere Dair Bulgular

Çalışmada oyunlaştırmanın gelecekteki kullanımlarına yol gösterici olması için bankaların faydalandığı oyunlaştırma programlarının süreç ve sonucunda çalışanlardan ne gibi tepkiler alındığı da ölçülmeye çalışılmıştır. Çalışmaya katılan 5 bankadan 4’ü çalışanlar tarafından olumlu tepkiler aldığını belirtmiş, biri ise tasarladıkları oyunlaştırma programı henüz test aşamasından olduğundan çalışanların tepkilerine yönelik yorumda bulunmamıştır. Bununla beraber yine çalışmaya katılan 5 bankadan 2’si oyunlaştırma kurgularında karşılaştıkları olumsuz durumların çalışanların puan sistemini suiistimal etmeye çalışmasından kaynaklandığını söylemiş, diğer 2’si ise herhangi olumsuz bir durumla karşılaşmadıklarını ifade etmişlerdir. Yapılan görüşmeler neticesinde çalışanlar nazarında yaşanan olumsuz durumların oyunlaştırmanın rekabeti artırmaya yönelik doğası gereği ortaya çıkan puan ve ödül odaklı faaliyetlerden kaynaklandığı tespit edilmiştir. Bununla beraber kurumların bu gibi durumlara karşı önlem alabilmek için puan sistemini daha fazla otomatize etme yoluna gittiği ve ceza unsurunu kullandıkları tespit edilmiştir.

4.1.4. Kurumların Oyunlaştırma ile Sağladıkları Kazanımlara Dair Bulgular

Kurumların oyunlaştırma yoluyla elde etmeyi hedefledikleri kazanımların da tespit edilmeye çalışıldığı bu çalışmada belirlenen net hedeflerle ve bunlara ulaşma oranlarıyla birlikte eğitim, sosyalizasyon, oryantasyon, performans ve verimliliği artırma, çalışan bağlılığını sağlama gibi konular başta olmak üzere oyunlaştırmanın kurumun performansına katkı sağlayacak çıktılara olan etkilerinden bahsedilmiştir.

Akbank Akademi yetkilisi Ömer Irmak, oyunlaştırma ile ulaşmaya çalıştıkları hedefleri temelde “eğitim oranlarını yükseltmek, işlemlerde mobil kullanımı artırmak, portal hitlerini yükseltmek, sosyal öğrenmeyi artırmak ve onay süreçlerini oluşturmak” şeklinde



ifade etmiş, bu hedefler göz önünde bulundurulduğunda “kişi başına düşen çevrimiçi eğitim tamamlama oranının yüzde 100 arttığını, oyunlaştırma ile web portal hedeflerinde ulaşılması beklenen yüzde 10’luk artış oranının yüzde 21 olarak ölçümlendiğini” belirtmiştir. Irmak “mobil kullanımda ise yüzde 100’den fazla artış” olduğunu tespit ettiklerini ve video kanallarındaki abonelik sayısının da büyük oranda artış gösterdiği bilgisine ulaştıklarını ifade etmiştir. Irmak raporlarında oyunlaştırma kullanımı ile ulaşmaya çalıştıkları hedeflerini net olarak gerçekleştirdiklerini ifade ederek yapılan tüm oyunlaştırma girişimleri neticesinde çalışan bağlılığını sağlamaya yönelik kazanımlar edindiklerini belirtmiştir.

Fiba Banka yetkilisi Cenk Özdemir ise banka içerisinde kullandıkları oyunlaştırma tasarımları ile özellikle “kurum içerisindeki sosyal ilişkileri geliştirme, bilgi edinme ve paylaşma konularının kurum içerisinde motivasyonel bir kurgu ile güçlendirilmediğinde banka gibi iş temposu yüksek ve stresli bir ortam söz konusu olduğunda insanların çok fazla ilgisini çekmediğini” belirtmiş, bu bağlamda oyunlaştırmayla hem “sosyal platforma katılımı artırma hem kurumsal öğrenmeyi daha etkin hale getirmeyi amaçladıklarını” ifade etmiştir. Eğitim alanında ise normal şartlar altında katılımın hiçbir zaman yüzde 100 gönüllü olmadığını ifade eden Özdemir, FibaPlay’de kullandıkları soru-cevap mekaniğinin etkili bir şekilde çalıştığını gördüklerini ve bu sorulara “katılım oranında yüzde 30’lara varan bir artış” tespit ettiklerini belirtmiştir. Özdemir oyunlaştırma ile elde ettikleri kurumsal faydaların başında özellikle “satış ekiplerine yönelik motivasyon artışının” geldiğini belirterek oyunlaştırmının en önemli unsurlarından biri olan geri bildirim etkilerini önemli düzeylerde gördüklerini ifade etmiştir. Oyunlaştırmının en temel faydalarından biri olan geri bildirim yapılan işin etkileşimli olması açısından önemli bir konumda bulunmaktadır. Özellikle kurum içi iletişim faaliyetlerinde çalışanlara kurum içi süreçlerle alakalı geri bildirim verilmemesi performansın çalışan nezdinde doğru ölçümlenememesine sebebiyet vermektedir. Bu bağlamda Fiba Bankası kullandığı oyunlaştırma programında bulunan anında geri bildirim özelliği ile bu durumun önüne geçmiş, çalışanlarla sağlıklı bir iletişim ve bilgi akışı gerçekleştirilmesi noktasında önemli faydalar elde etmiştir.

Albaraka Türk Katılım Bankası’ndan İbrahim Fazıl Çelik ise oyunlaştırma ile ulaşmayı hedefledikleri kurum içi iletişim gereksinimlerini “çalışan verimliliği, performansı ve bağlılığının artırılması” olarak ifade etmiş, bunlara ek olarak tasarlanan oyunlaştırma platformunun “daha şeffaf bir ortam yaratması ve anlık takip sunmasının” kurum için son derece önemli olduğunu belirtmiştir. Çelik, yapılan çalışmalar neticesinde ise “performans konusunda beklentinin üzerinde dönüş aldıklarını ve çalışan bağlılığında artış” tespit ettiklerini ifade etmiştir.

Projeleri henüz test aşamasında olan ING Bank yetkilisi Eren Özacar ise, oyunlaştırma ile ulaşmayı planladıkları hedeflerle ilgili olarak dijitalleşme hedefiyle yola çıktıklarını ve bu konuda “sosyalleşme, eğitim ve farkındalık yaratma, sorumluluk alma, sonuç odaklılık, başkalarının başarmasına yardımcı olmak ve proaktif davranış alışkanlığı yaratmak”



noktalarında hedefler koyduklarını ifade etmiştir. TEB Bankası'ndan Nehir Hepşen ise ulaşmayı bekledikleri hedeflerinin temelde raporlama ile ilgili olduğundan satış odaklı gerçekleştiğini ancak süreç sonunda dolaylı olarak verimlilik ve performansın da arttığını tespit edildiğini ifade etmiştir. Hepşen bununla beraber kullanılan oyunlaştırma programının “kurum içi sosyalizasyonu artırdığını ve dolayısıyla kurum kültürünü pekiştirdiğini” belirtmiştir. Hepşen, çalışanların yarattıkları profil sayfalarında bulunan arama aracının ortak ilgi alanlarına sahip çalışanları bir araya getiren bir etmen olduğunu belirtmiş, böylece oyunlaştırma tasarımlarının kurum içi sosyalizasyona büyük katkılar sağladığını ifade etmiştir. Yalnızca İstanbul'da 60'a yakın şubelerinin bulunduğunu belirten Hepşen, bu koşullar altında kurumun çalışanlarının birbirlerini tanıma ve etkileşime geçmesinin çok zor olduğunu, oyunlaştırmanın ise tam da bu noktada çok faydalı bir araç olduğunu ifade etmiştir. Hepşen böylece bu sistemin “sosyalizasyonu artırmakla beraber kurum kültürünün pekişmesine de katkı sağladığını, sonuç olarak kurumsal performansı artırdığını” belirtmiştir.

Araştırma verileri bankaların oyunlaştırma programlarının eğitim, web sitesi ve sosyal ağlar için nitelikli içerik üretme, sosyalizasyon, performans, verimlilik ve çalışan bağlılığının artırılması özelinde gerçekleştirildiğini göstermektedir. Çalışanların birbiriyle iletişimini güçlendirerek sosyalizasyonu artıran ve dolayısıyla kurum kültürünü önemli ölçüde etkileyen çalışmaların kurum içi iletişim gereksinimleriyle doğrudan ilintili olduğu gerçeğinden yola çıkıldığında, Fiba Banka'nın kullandığı Fiba Play ve TEB'in kullandığı HIPPO adlı kurgular, kurum içi iletişim ve kurumsal aidiyet olgularına doğrudan katkıda bulunduğu tespit edildiğinden özel bir önem arz etmektedir. Fiba Bankasının kullandığı FibaPlay adlı oyunlaştırma programının, çalışanlara yalnız iş yapma süreçlerine yönelik değil kurumun geçmiş, vizyonu ve misyonu ile ilgili soruların yer aldığı bir test oyunlaştırması içerdiğinden çalışanların kurum hakkında daha çok bilgi sahibi olması ve dolayısıyla kurumla daha çok bütünleşmelerine yönelik faydalar sağlanmasıyla kurum içi iletişim stratejilerine doğrudan hizmet ettiğini söylemek mümkündür.

Raporlama ve satış odaklı tasarlanan TEB'in HIPPO adlı oyunlaştırma programında ise klasik bir oyunlaştırma tasarımında kullanılan ve oyuncu karakterinin görsel temsiline işaret eden avatarların verdiği kişiselleştirme hissi, çalışanların karakter özelliklerinin bütünü temsil edebilen profil sayfaları ile sağlanmıştır. Çalışanlar kişisel deneyimleri, ilgi ve hobileriyle ilgili bilgileri paylaştıkları bu ekranlarda çalışma arkadaşları ile tanışma ve sosyalleşme imkânı bulmuş, kullanılan bu yöntemin özellikle çalışan sayısının çok fazla olduğu ve geniş bir coğrafi bölgeye yayıldığı için iç iletişimin sadece yöneticilerden çalışanlara doğru gerçekleşebildiği kurumlarda, kurum içi sosyalizasyon ve kurumsal aidiyete yönelik önemli katkılar sağladığı tespit edilmiştir.

Çalışmanın sonucunda araştırmaya konu olan tüm bankaların oyunlaştırma kullanmaya başlamadan önce belirlemiş oldukları amaçlara ulaştıkları ve kullanılan oyunlaştırma programı neticesinde elde edilen çıktılar kurumsal performansla olumlu etkiler sağladığı



tespit edilmiştir. Bununla birlikte bankalarda oyunlaştırmanın kullanılmaya başlandığı andan itibaren hedeflere hızlı biçimde ulaşıldığı ve oyunlaştırmadan beklenenin üzerinde katkılar elde edildiği bilgisine ulaşılmıştır.

4.1.5. Oyunlaştırmadan Sağlanan Verimlilik ve Yaş Arasındaki İlişkiye Dair Bulgular

Alan yazında oyunlaştırma üzerine yapılan ilk çalışmalarda oyunlaştırmanın dijital platformlara entegre edilerek çalışan bir sistem olması ön kabulüne dayanarak Y ve Z kuşakları için uygun bir araç olmasına rağmen yaş ortalaması daha ileri olan kuşağa mensup bireyler söz konusu olduğundan etkililik oranının düşeceğine yönelik kaygılardan bahsedilmektedir. Çalışma kapsamında görüşme yapılan bankalarda oyunlaştırma deneyimlerinden yola çıkılarak yaş faktörü ile oyunlaştırmanın verimliliği arasındaki ilişki tespit edilmeye çalışılmıştır. Bu bağlamda görüşme yapılan hiçbir bankanın bu yönde bir kaygı taşımadığı ve deneyimlerinde de yaş ortalaması arttıkça oyunlaştırma verimliliğinin azalması gibi olumsuz bir durumla karşılaşmadıkları tespit edilmiştir.

Görüşme yapılan tüm yetkililer oyunlaştırmanın herhangi bir kuşağın aracı olmadığı yönünde görüş bildirmekle beraber ING Bank yetkilisi Cenk Özdemir de bu konuda diğer banka yetkilileriyle aynı doğrultuda görüş bildirerek, yaş faktöründen çok daha önemli olduğunu düşündüğü “oyuncu profilleri” konusuna dikkat çekmiştir. Özdemir “kurumun iç hedef kitlesi olan çalışanları tanımaya yönelik yaptıkları personaları göz önüne aldıklarını ve kullanıcıların sisteme adapte olması noktasında oyuncuların yaşından çok profillerinin daha önemli bir değişken olduğu bulgusuna ulaştıklarını” ifade etmiştir. Özdemir bu bağlamda oyun oynamayı seven, başarılarıyla övünen, zorlukların üstesinden gelen ve başkalarına yardım eden kişilerin oyunlaştırmaya daha olumlu tepkiler verdiklerini belirtmektedir.

Oyunlaştırma ve yaş arasındaki ilişkiye değinen Stevens da (2012), oyun elementlerinin kuşaklar arası bir özellik gösterdiğini ifade etmektedir. Anında geribildirim alma, başarı için ödüllendirilme gibi unsurlar kuşak fark etmeksizin işlemekte ve çoğunlukla motivasyonu artırıcı bir etki sağlamaktadır.

Yapılan görüşmeler neticesinde bankalardan elde edilen veriler oyunlaştırmanın kurumsal hedeflere yönelik olumlu etkilerini öne çıkarmakta, oyunlaştırmaya dair kaygıların ise kullanıcıların sistemin niceliksel parametrelerini manipüle etme gibi yöntemler gütmelerinden kaynaklandığı ortaya çıkmıştır. Kurumlar için oyunlaştırma tasarımı hizmeti veren yazılım ağırlıklı firmalardan elde edilen bulgulara ise devam eden bölümde yer verilmektedir.

4.1.6. Oyunlaştırma Tasarımı Hizmeti Veren Kurumlardan Elde Edilen Bulgular



Araştırma kapsamında yer alan bankalara oyunlaştırma hizmeti veren yazılım firmalarıyla yapılan görüşme neticesinde ise oyunlaştırma kullanımının sektör ve ihtiyaç bazlı dağılımına yönelik genel bir çerçeve çizilmiştir:

Tablo.1: Oyunlaştırma Kullanımının Sektör ve İhtiyaç Bazlı Dağılımı

İnooster	Bankacılık	Eğitim, Satış, Motivasyon, İnsan kaynakları
	Sigorta	Satış
	Perakende	Satış
	Telekom	Satış ve Motivasyon
Bilgi Kurdu	Bankacılık, Çağrı Merkezi,	Eğitim, Satış, Müşteri Sadakati
Pixofun	Finans	Eğitim ve Danışmanlık
Salesmot	Emlak, Sigorta, Finans, Çağrı Merkezi	Satış, Performans, İnsan kaynakları, Oryantasyon, Kullanıcı sadakati

Oyunlaştırmadan alınan verim ve yaş arasındaki ilişkiye yönelik ise kurumlara oyunlaştırma tasarımları sağlayan firmalara da soru yöneltilmiş, bu bağlamda toplam 4 geliştirici firmanın 4'ünün de yaş ortalamasının oyunlaştırmadan alınan verim ile ters orantılı olduğu yönündeki görüşlere katılmadıkları tespit edilmiştir.

Yapılan görüşmeler neticesinde geliştirici firmaların oyunlaştırmadan son dönemlerde daha da yaygınlaşmasının nedenleri olarak “kuşak değişimi, dikkat dağıtıcı unsurların yoğun olduğu günümüzde bireyleri birtakım amaç ve eylemlere yönlendirmek için yeni yöntemler arama yoluna gidilmesi ve temelde aslında tüm kurumlar ve dönemler için geçerli bir hedef olan motivasyonu artırmanın içinde bulunduğumuz teknoloji çağı ile uyumlandırılması gerekliliği” olduğu tespit edilmiştir.

Çalışmanın yanıtlanması hedeflenen araştırma soruları göz önüne alındığında ise araştırmadan elde edilen bulgular doğrultusunda ulaşılan sonuçlar şu şekilde özetlenebilmektedir:

- 1- Türkiye’de faaliyet gösteren bankaların oyunlaştırmaya başvurma nedenleri motivasyon kaynaklı sorunlardan kaynaklanmaktadır. Kurumlar iş yapma süreçlerinde performansı artırmaya yönelik oyunlaştırma tasarımları geliştirmekte,



bu bağlamda oyunlaştırma raporlama, satış personelinin motivasyonunu sağlama, kurumsal sosyalizasyonu artırma, eğitim gibi alanlarda tercih edilmektedir. Buna ek olarak kurumlar Y ve Z kuşaklarına mensup genç bireylerin iş hayatına katılımlarındaki artışa bağlı olarak bu bireyleri motive etmenin yeni yollarını aramakta, sonuç olarak bu probleme yönelik bir çözüm olarak oyunlaştırmayı kullanmaktadır.

- 2- Oyunlaştırmanın kurumlara sağladığı faydaların başta motivasyonun ve çalışanların performanslarının artırılması ve çalışan bağlılığının sağlanması olduğu tespit edilmiştir. Kurumların sosyalizasyon ve kurum içi iletişimi güçlendirmeleri yönündeki girişimleri ise diğer etkenlere nazaran yeni yeni ortaya çıkmakla beraber, yapılan çalışmalar bu konunun öneminin anlaşılması noktasında önemli veriler ortaya koymuştur. Bu bağlamda kurumların gelecekte oyunlaştırmayı kurum içi iletişim ve sosyalizasyon amaçlarıyla kullanma eğilimlerinin artacağı öngörülmektedir. Bununla beraber oyunlaştırmanın doğru tasarlandığında rekabet duygusunu artırdığı, bu bağlamda çalışan performanslarına da olumlu etkiler sağladığı tespit edilmiştir. Eğitim alanında ise oyunlaştırmanın daha fazla gönüllülük ve katılımın sağlanması noktasında faydalar içerdiği bulgusuna ulaşılmıştır.
- 3- Türkiye’de faaliyet gösteren bankalar Y ve Z kuşağında yer alan genç çalışan hedef kitlenin bağlılığını ve motivasyonunu sağlama amacına yönelik olarak oyunlaştırmadan aktif biçimde faydalanmaktadır. Araştırmaya konu olan bankalar bu amaçlarına yönelik oyunlaştırma faaliyetlerinde yalnız genç kuşak değil orta ve ileriki yaşlardaki çalışanları söz konusu olduğunda da önemli faydalar sağlamaktadırlar.
- 4- Kurumlarda oyunlaştırma kullanımı çalışanlar arasındaki etkileşimi artırdığından kurum içi iletişimin gelişmesi ve sosyalizasyonun artması noktasında önemli kurumsal faydalar sağlamaktadır. Bu bağlamda kurumlar içerisinde daha fazla sosyalleşen çalışanların kuruma karşı aidiyet duygusu artmakta, kurum üyesi olma yönündeki bilinci gelişmektedir. Bununla beraber yapılan işi daha eğlenceli hale getirme yönünde faydalar sağlayan oyunlaştırma çalışan memnuniyetini artırmakta, kurumların en önemli hedef kitleleri olan çalışanlarını tatmin eden kurumların, dış hedef kitlelerine yönelik rekabet üstünlüğü sağlamalarına yönelik faydalar elde etmesi de mümkün olmaktadır. Türkiye’de faaliyet gösteren bankaların oyunlaştırmadan elde ettikleri faydalar göz önünde bulundurulduğunda kurumsal amaçları doğrultusunda ilerleyen yıllarda da oyunlaştırmayı hem mevcut programlarında hem de farklı birimlerinde kullanma eğilimi sergileyecekleri söylenebilmektedir.

5. Sonuç

Teknoloji ve dijitalleşmenin toplumun birçok alanında etkili olduğu günümüzde, dikkat dağıtıcı unsurların sayısı da artmış, bu durum özellikle kitlelere hitap eden yönetici ve



eğitimci gibi bireylerin dikkatleri belirli bir noktaya çekme konusunda yeni teknikler arama yoluna gitmelerine sebebiyet vermiştir. Buna ek olarak motivasyon sağlamaya yönelik klasik ödül – ceza yöntemlerinin iş hayatında sayıları gittikçe artan Y ve Z kuşağı bireyleri üzerinde etkinliğinin azaldığı tespit edilmiş ve bu alandaki ihtiyaç yeni bir motivasyonel tasarım önerisi sunan oyunlaştırmanın ilgi uyandıran bir teknik olarak dikkat çekmesine neden olmuştur. Bu bağlamda kurumların çalışanlarına yönelik ilişkilerinde önemli roller üstlenen kurum içi iletişim stratejilerinin de dijitalleşmeye uyulanması ve güncel teknolojik eğilimlere adapte olması gerekliliği gündeme gelmiştir.

Kurumlarda çalışan iş birliğinin sağlanması, süreç gelişimi, performans yönetimi, inovasyon, işe alım ve eğitim, sosyalizasyon gibi alanlarda son derece etkili olan kurum içi iletişim strateji ve uygulamalarının, oyunlaştırmanın bu alanlarda kullanılmasıyla daha da etkin bir şekilde işleyeceği öngörülmektedir. Bu bilgiler ışığında planlanan çalışmada oyunlaştırmanın çalışanlara yönelik sağlayabileceği faydaların irdelenmesi ve bu kullanımların doğuracağı olumlu ve olumsuz sonuçların tespit edilerek gelecekte kurumsal hedeflere yönelik tasarlanacak oyunlaştırma programlarına yönelik öneriler sunulması amaçlanmıştır.

Çalışma kapsamında gerçekleştirilen araştırmada, faaliyet kolu nedeniyle iş yapma biçimlerinde yeni ve yaratıcı yöntemlere ihtiyaç duyan ve tüm hedef kitleleri nezdinde dijitalleşme sürecine daha fazla adapte olması beklentisi gündeme gelen bankacılık sektörü üzerine bir inceleme gerçekleştirilmiştir. Araştırmadan elde edilen bulgular neticesinde finans sektörü çalışanlarının stresli bir iş ortamında bulduklarını doğrulanmış, oyunlaştırmanın ise yapılan işi eğlenceli hale getirerek daha keyifli bir iş ortamının oluşturulmasına katkı sağladığı tespit edilmiştir.

Elde edilen veriler, spesifik hedefler doğrultusunda kullanılan oyunlaştırma programlarının çalışanlarda rekabet duygusunu yükseltmekle birlikte iş arkadaşlarına yönelik farkındalığı artırdığı bulgusunu ortaya koymuş, bu bağlamda oyunlaştırmanın bir iç iletişim stratejisi olarak düşünülmesi imkânı doğmuştur. Bunun yanı sıra kurum içerisinde sosyalizasyona önemli katkılar sağlayan oyunlaştırmanın çalışanların kurum içerisindeki iletişim etkinliklerini artırma yönünde etkileri olduğu tespit edilmiş, çalışan sosyalizasyonunun bağlılık ve kuruma aidiyet hissine olan katkıları göz önüne alındığında oyunlaştırmanın stratejik bir iletişim tekniği olarak düşünülmesinin kurumsal kültürü pekiştirme ve kurumsal aidiyeti artırma yönünde önemli bir potansiyel içerdiği bulgusuna ulaşılmıştır.

Elde edilen bulgular neticesinde oyunlaştırmanın kurumlara sağladığı faydalar, çalışan motivasyonunu sağlama, performans ve verimliliği artırma, çalışan bağlılığını ve sosyalizasyonu artırma, yapılan işi daha eğlenceli hale getirerek iş tatminine katkıda bulunma gibi temel başlıklar altında toplanmış, kurumların oyunlaştırmadan elde ettikleri faydalar göz önünde bulundurulduğunda ileriki dönemlerde bu yöntemi farklı birimlerinde kullanma yönünde eğilim sergiledikleri görülmüştür.



Alan yazında oyunlaştırmaya dair yapılan çalışmalar da araştırma sonucu elde edilen bulgularla paralellik göstermektedir. Oyunlaştırmanın kurumsal hedefler doğrultusunda çalışanlar özelinde kullanımlarına dair araştırmalara çok sık rastlanmasa da, çalışmalar bu konudaki olanakların değerlendirilmesine gittikçe daha çok dikkat çekmektedir (Oravec, 2015; Kumar ve Raghavendran, 2015; Perryer vd., 2016). Cook (2013:48-50), oyunlaştırmanın kurum içerisinde öğrenmeyi daha etkin hale getirdiği, yüzeysel ölçütlerle performansı değerlendiren ve kapsamlı bir analizden uzak olan yıllık performans çizelgelerini beklemek yerine çalışanlara kendi performanslarını ölçme gücü verdiği, çalışanların hem kuruma karşı bağlılıklarını artırdığı hem de iş arkadaşlarıyla daha güçlü ilişkiler geliştirmesine yardımcı olduğu gibi faydalarına vurgu yapmaktadır. Agarwal (2016: 44) ise çalışma hayatında kullanılan oyunlaştırmanın, iş sürecini tamamlanması daha kolay olan işlere ayırdığı ve çalışanları işe zahmetli bir uğraş olarak değil etkileşimli bir oyunsal aktivite olarak yaklaştırmaya teşvik ettiğini ifade etmektedir. 2014 yılında yapılan bir çalışmaya göre oyunlaştırmanın en çok kullanıldığı alanlar kullanıcı, müşteri ve çalışanların bağlılığının sağlanması ve kitle kaynaklı sorunların çözümü olarak tespit edilmiştir (Roy, 2014). Bireylerin kendilerine ve içinde buldukları gruba dair algılarının takım haline girilen bir oyunlaştırma deneyimi bağlamında motivasyon, iletişim becerileri ve toplu etkinlik olgularından nasıl etkilendiğini inceleyen bir araştırmada ise oyun unsurlarının bireyin motivasyonunu artırabileceği ve böylece bireyin takım ortamına ilişkin algılarını da geliştirebileceği tespit edilmiştir (Luu ve Narayan, 2017). Takımların çok yönlü doğası sebebiyle, bir grubun başarısının temel noktasının ekibin üyeleri arasındaki bilgiyi aktarma becerisi olduğuna vurgu yapan Luu ve Narayan (a.g.e. :112), kurumların da çalışanların iletişim becerilerini geliştirmelerine yönelik eğitimler vermesinin takım başarısında faydalı olabileceğine dikkat çekmektedir. Akademik araştırmaların yanı sıra sektörel uzmanlar da oyunlaştırmanın kurum içi olanaklarına dikkat çekmektedir. Kurumlara oyunlaştırma çözümleri sunan bir firma olan Bunchball kurucusu Rajat Paharia (2013:13), teknolojik gelişmelerin çok hızlı yaşandığı ve dikkat dağıtıcı birçok unsurun bulunduğu günümüzde, çalışan ve müşteri bağlılığını artırma yolunda klasik sadakat programlarının işlerliğini kaybettiği, bunun yerine büyük veri, motivasyonel dizayn ve oyunlaştırmadan oluşan sadakat 3.0'a geçildiğinin uyarısını yapmaktadır. Kuruluşların oyunlaştırmayı uygulama derecesi ve buna verdikleri ağırlık değişkenlik gösterse de, giderek artan sayıda organizasyon, sürdürülebilir davranış değişikliği yaratmak istediklerinde oyunlaştırma bir bağlılık çözümü olarak kabul edilmektedir (Epstein, 2013).

Çalışmadan elde edilen bulgular doğrultusunda, oyunlaştırmanın kurum içi iletişim amaçlı olarak çalışanlardan oluşan hedef kitlelerin motivasyonlarının sağlanması, performanslarının artırılması, sosyalizasyon süreçlerinin daha etkin hale gelmesi, eğitim faaliyetlerinin ve iş yapma biçimlerinin daha eğlenceli bir hal alması açısından sunduğu kapasite nedeniyle kurum içi iletişim dâhilinde ele alınması gereken yeni ve yaratıcı bir teknik olduğu görülmektedir. Bu bağlamda oyunlaştırmanın kurum içi iletişim amaçlı kullanımına yönelik yeni çalışmaların gerçekleştirilmesi gerekliliğinden hareketle



konunun yeni çalışmalarda iletişim bilimi perspektifinden yeni boyutlarla irdelenmesi önerilmektedir.

Kaynakça

- Adıgüzel, O., Batur, H. Z., Ekşili, N. (2014). Kuşakların değişen yüzü ve Y kuşağı ile ortaya çıkan yeni çalışma tarzı: Mobil yakalılar, *Journal of Suleyman Demirel University Institute of Social Sciences*, 19(1), 165–182.
- Agarwal, S. (2016). The new age workplaces. *Human Capital*, 20(4): 42–44.
- Alhammad, M. M., Moreno, A. M. (2018). Gamification in software engineering education: A systematic mapping. *Journal of Systems & Software*, 141: 131–150.
- Akıncı, Z. B. (1998). *Kurum kültürü ve örgütsel iletişim*, İstanbul: İletişim Yayınları.
- Armstrong, M. B., Landers, R. N. (2018). Gamification of employee training and development. *International Journal of Training & Development*, 22(2):162–169.
- Baiturova, K., Alagöz, S. B. (2017). Müşteri sadakatini etkileyen bir araç olarak oyunlaştırma. *Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 19(33): 134–143.
- Baloğlu, B. (2009). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri*, İstanbul: Der Yayınları.
- Binark, M., Bayraktutan-Sütçü, G. (2008). *Bir kültür endüstrisi ürünü olarak dijital oyun*, İstanbul: Kalkedon Yayınları.
- Binark, M., Bayraktutan, G. (2011). Dijital Oyun Kültürü Haritasında Oyuncular: Dijital Oyuncuların Habitusları Ve Kariyer Türevleri. A.T. Aydemir (Der.). *Katılımın "E-Hali" içinde* (s.303- 330). İstanbul: Alternatif Bilişim.
- Brachman, J. M., Levine, A N. (2011). You too can be awlaki!, *Fletcher Forum Of World Affairs*, 35(1): 25-46.
- Bogost, I. (2012, 6 Haziran). The cigarette of this century, Erişim adresi: <https://www.theatlantic.com/technology/archive/2012/06/the-cigarette-of-thiscentury/258092/>
- Carr, D F. (2011, 10 Haziran). Gamification: %75 psychology, %25 technology, Erişim adresi: <https://www.informationweek.com/enterprise/gamification-75--psychology-25--technology/d/d-id/1100564>
- Cihangir Çankaya, Z. (2009). Özerklik desteği, temel psikolojik ihtiyaçların doyumu ve öznel iyi olma: öz- belirleme kuramı, *Türk Psikolojik Danışma Ve Rehberlik Dergisi*, 4(31): 23-31.
- Chapman, J. R., Rich, P. J. (2018). Does educational gamification improve students' motivation? If so, which game elements work best? *Journal of Education for Business*, 93(7): 314–321.
- Cook, W. (2013). Five reasons you can't ignore gamification. *Chief Learning Officer*, 12(5), 46–55.
- Csikszentmihalyi, M. (2017). *Akış: mutluluk bilimi*. (Çev. Barış Satılmış). Ankara: Buzdağı Yayınevi.



- Çetin, C., Karalar, S. (2016). X, Y ve Z kuşağı öğrencilerin çok yönlü ve sınırsız kariyer algıları üzerine bir araştırma, *Journal of Administrative Sciences / Yönetim Bilimleri Dergisi*, 14(28): 157–197.
- Dale, S. (2014). Gamification: making work fun, or making fun of work?, *Business Information Review*, 31(2): 82-90.
- Deci, E. L., Ryan, R. M. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being, *American Psychologist*, 55(1): 68-78.
- Deterding, S., Dixon, D., Khaled, R., Nacke, L. (2011). From Game Design Elements To Gamefulness: Defining Gamification, *Proceedings Of The 15th International Academic Mindtrek Conference: Envisioning Future Media Environments*, Mindtrek. 9-15.
- Dymek, M. (2018). Expanding the magic circle - gamification as a marketplace icon. *Consumption, Markets & Culture*, 21(6): 590–602.
- Èrgle, D. (2016). Airbaltic case based analysis of potential for improving employee engagement levels in latvia through gamification. *Economics & Business*, 28:45–51.
- Eyal, N., Hoover, R. (2015). *Kancaya takılınca*. (Çev. Bülent Akat). Ankara: Elma Yayınevi.
- Fogg, B.J. (t.y.) What causes behavior change? Erişim adresi: <http://www.behaviormodel.org/>
- Gargiulo, T. (2005). The strategic use of stories. *Performance Improvement*, 44(10): 27–33.
- Gamification And The Future Of Education (2016). Erişim adresi: <https://www.worldgovernmentsummit.org/api/publications/document?id=2b0d6ac4-e97c6578-b2f8-ff0000a7ddb6>
- Gonring, M. P. (2008). Customer loyalty and employee engagement: an alignment for value, *Journal Of Business Strategy*, 29(4): 29-40.
- Gözütok, N. (2010). Motivasyon 3.0 dönemi başlıyor. Erişim adresi: <https://www.capital.com.tr/yonetim/liderlik/motivasyon-30-donemi-basliyor>
- Gürgen, H. (1997). *Örgütlerde iletişim kalitesi*, İstanbul: Der Yayınları.
- Hammedi W., Leclerq, T., Van Riel, A. C. R. (2017). The use of gamification mechanics to increase employee and user engagement in participative healthcare services. *Journal of Service Management*, 28(4): 640–661.
- Hofacker, C. F., De Ruyter, K., Lurie, N. H., Manchanda, P., Donaldson, J. (2016). Gamification and mobile marketing effectiveness. *Journal of Interactive Marketing*, 34: 25–36.
- Howe, N., Strauss, W. (2007). The next 20 years: how customer and workforce attitudes will evolve. *Harvard Business Review*, 85(7/8): 41–52.
- Hsu, C.-L., Chen, M.-C. (2018). How gamification marketing activities motivate desirable consumer behaviors: Focusing on the role of brand love. *Computers in Human Behavior*, 88: 121–133.



- Kapp, K. M. (2012). *The gamification of learning and instruction: game-based methods and strategies for training and education*, NY: John Wiley & Sons.
- Kerr, A. (2010). *Digital games as cultural industry, in the business and culture of digital games gamework/gameplay*, London: Sage.
- Kim, T. W. (2015). Gamification Ethics: Exploitation And Manipulation, Gamifying Research Workshop Papers, Ch1 2015.
- Kim, T. W., Werbach, K. (2016). More than just a game: ethical issues in gamification, *Ethics And Information Technology*. 18(2).
- Kim, T. W. (2018). Gamification of labor and the charge of exploitation. *Journal of Business Ethics*, 152(1): 27–39.
- Knight, R. (2014, 25 Eylül). Managing people from 5 generations. Erişim adresi: <https://hbr.org/2014/09/managing-people-from-5-generations>
- Korolov, M. (2012, 10 Eylül). Gamification of the enterprise: how to successfully add game features to corporate processes. Erişim adresi: <https://www.networkworld.com/article/2160336/software/gamification-of-the-enterprise.html>
- Kumar, H., Raghavendran, S. (2015). Gamification, the finer art: fostering creativity and employee engagement, *J. Bus. Strategy*, 36(6): 3–12.
- Kücklich, J. (2005). Precarious playbour: modders and the digital games industry, *Fibreculture Journal*.
- Leclercq, T., Hammedi, W., Poncin, I. (2018). The boundaries of gamification for engaging customers: effects of losing a contest in online co-creation communities. *Journal of Interactive Marketing*, 44: 82–101.
- Lovett, E. (1901). The ancient and modern game of astragals, *Folklore*, 12(3): 280-293.
- Luu, S., Narayan, A. (2017). Games at work: Examining a model of team effectiveness in an interdependent gaming task. *Computers in Human Behavior*, 77: 110–120.
- Maltseva, K., Fieseler, C., Trittin-Ulbrich, H. (2019). The challenges of gamifying CSR communication. *Corporate Communications: An International Journal*, 24(1): 44–62.
- Marczewski, A. (2017). Open gamification code of ethics. Erişim adresi: <https://ethics.gamified.uk/>
- McCrandle, M. (2006). New generations at work: attracting, recruiting, retraining & training generation Y. Erişim adresi: <https://www.voced.edu.au/content/ngv%3a57840>
- Mediratta, B., Bick, J. (2007, 21 Ekim). The google way: Give engineers room. Erişim adresi: <https://www.nytimes.com/2007/10/21/jobs/21pre.html>
- Mitchell, J. (2012, 15 Kasım). Unbelievable! The idf has gamified its war blog. Erişim adresi: <http://readwrite.com/2012/11/15/unbelievable-the-idf-has-gamified-its-war-blog>
- Mohr, J., Nevin, J. R. (1990). Communication strategies in marketing channels: A theoretical perspective, *Journal Of Marketing*, 54(4): 36-51.



- Moro, S., Ramos, P., Esmerado, J., Jalali, S. M. J. (2019). Can we trace back hotel online reviews' characteristics using gamification features? *International Journal of Information Management*, 44: 88–95.
- Ohno, T. (2006, Mart). Ask 'why' five times about every matter. Erişim adresi: http://www.toyota-global.com/company/toyota_traditions/quality/mar_apr_2006.html
- Oravec, J. A. (2015). Gamification and multigamification in the workplace: Expanding the ludic dimensions of work and challenging the work/play dichotomy. *Cyberpsychology*, 9(3): 59–71.
- Paharia, R. (2013). *Loyalty 3.0: how to revolutionize customer and employee engagement with big data and gamification*, New York: McGraw-Hill.
- Patrício, R., Moreira, A. C., Zurlo, F. (2018). Gamification approaches to the early stage of innovation. *Creativity & Innovation Management*, 27(4): 499–511.
- Peltekoğlu Balta F. (2012). *Halkla ilişkiler nedir?* İstanbul: Beta Yayınları.
- Perryer, C., Celestine, N. A., Scott-Ladd, B., Leighton, C. (2016). Enhancing workplace motivation through gamification: Transferrable lessons from pedagogy. *International Journal of Management Education*, 14(3): 327–335.
- Pink, D. H. (2017). *Drive*. (Çev. Levent Göktem). İstanbul: Mediacat Yayınları.
- Priebatsch, S. (2013, 6 Eylül). The game layer on top of the world. Erişim adresi: <https://www.youtube.com/watch?v=-n3bucoxiy8>
- Poser, S. (2015). Trends in the workplace: Gamification in the enterprise. Erişim adresi: <http://www.oracle.com/us/corporate/profit/big-ideas/012115-sposer-2408614.html>
- Rauch, M. (2013). Best Practises For Using Enterprise Gamification To Engage Employees And Customers, Human-Computer Interaction. Applications And Services, Proceedings Of The 15th International Conference, Hci International, Springer, Berlin, Heidelberg. 276-283.
- Patella-Rey, P. J. (2012). “Gamification, Playbor & Exploitation. Cyborgology”, (Çevrimiçi), <http://thesocietypages.org/cyborgology/2012/10/15/gamification-playbor-exploitation-2/> (Erişim: 17.12.2017)
- 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, 2015: 411-420.
- Roy, S. (2014, 14 Haziran). Healthcare gamification. Erişim adresi: <https://www.slideshare.net/rsatyajit77/healthcare-gamification>
- Spear, S., Roper, S. (2016). Storytelling in organisations: supporting or subverting corporate strategy? *Corporate Communications: An International Journal*, 21(4): 516–532.
- Seitel, F. P. (2011). *The Practice Of Public Relations*, New York: Macmillan Publishing Company.
- Selinger, E., Sadowski J., Seager, T. P. (2015). Gamification And Morality. S. Deterding, S. P. Waltz (Eds.). in *The Gameful World: Approaches, Issues, Applications* (pp. 371-392). Cambridge, MA: MIT Press.



- Sezgin, S., Bozkurt, A., Yılmaz, E. A., Linden, N. van der (2018). Oyunlaştırma, eğitim ve kuramsal yaklaşımlar: Öğrenme süreçlerinde motivasyon, adanmışlık ve sürdürülebilirlik, *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 45: 169-189.
- Sicart, M. (2015). Playing The Good Life: Gamification And Ethics. S. Deterding, S. P. Waltz (Eds.). in *The Gameful World: Approaches, Issues, Applications* (pp. 225-244). Cambridge, MA: MIT Press.
- Subhash, S., Cudney, E. A. (2018). Gamified learning in higher education: A systematic review of the literature. *Computers in Human Behavior*, 87: 192–206.
- Spitz, R., Pereira Junior, C., Queiroz, F., Leite, L. C., Dam, P., Rezende, A. C. (2018). Gamification, citizen science, and civic technologies: in search of the common good. *Strategic Design Research Journal*, 11(3): 263–273.
- Stevens, L. (2017). Let's play. Erişim adresi: www.hreonline.com/HRE/print.jhtml?id=533348577
- Sweetser, P., Wyeth, P. (2005). Gameflow: a model for evaluating player enjoyment in games, *Computers In Entertainment*, 3(3).
- Thomas- Cooper, H., Anderson, N. R. (1998). Changes in newcomers' psychological contracts during organizational socialization: A study of recruits entering the british army, *Journal Of Organizational Behavior*, 19(S1): 745- 767.
- Thorpe A. S., Roper S. (2017). The ethics of gamification in a marketing context, *Journal Of Business Ethics*, 1-13, <https://doi.org/10.1007/s10551-017-3501-y>.
- Tulloch, R., Randell-Moon, H. E. K. (2018). The politics of gamification: education, neoliberalism and the knowledge economy. *Review of Education, Pedagogy & Cultural Studies*, 40(3): 204–226.
- Turan, Z., Meral, E. (2018). Game-based versus to non-game-based: The impact of student response systems on students' achievements, engagements and test anxieties. *Informatics in Education*, 17(1):105–116.
- Türnüklü, A. (2000). Eğitimbilim araştırmalarında etkin olarak kullanılabilir nitelikte bir araştırma tekniği: görüşme, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 6(24): 543-559.
- Uğurlu, Ö. (2014). Elektronik dünyanın çocuk dünyasına yansması: “temassız oyun” kavramı bağlamında eleştirel bir inceleme, *İletişim Ve Diplomasi*, 1(2): 51-62.
- Uraltaş, T. N. (2011). Halkla İlişkilerin Gelişim Süreci Ve Halkla İlişkilere Yakın Kavramlar. E.Oyur, S. Dönmez (Ed.). *Halkla İlişkiler içinde*. (s.29-61). Ankara: Savaş Yayınevi.
- Versteeg, M.J. J.M. (2013). Ethics & Gamification Design: A Moral Framework For Taking Responsibility, (Master Thesis). Netherlands: Universiteit Utrecht.
- Yen, B. T. H., Mulley, C., Burke, M. (2019). Gamification in transport interventions: Another way to improve travel behavioural change. *Cities*, 85: 140–149.
- Yıldırım, A., Şimşek, H. (2008). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yılmaz, E. A. (2016). *Oyunlaştırma*. İstanbul: Abaküs Yayıncılık.



- Yılmaz, E. A. (2018). *İş'te oyunlaştırma*. İstanbul: Ceres Yayınları.
- Yıldız, H. (2007). Homo sapiens'in boş zamanı-homo-ludens'in sanal kariyeri, *Folklor Edebiyatı*, 13(50): 57-70.
- Zichermann, G. (2012, 10 Aralık). The code of gamification ethics. Erişim adresi: <http://www.gamification.co/2012/12/10/code-of-gamification-ethics/>
- Zimmerling, E., Höllig, C. E., Sandner, P. G., Welp, I. M. (2019). Exploring the influence of common game elements on ideation output and motivation. *Journal of Business Research*, 94: 302–312.
- Wee, S.-C., Choong, W.-W. (2019). Gamification: Predicting the effectiveness of variety game design elements to intrinsically motivate users' energy conservation behaviour. *Journal of Environmental Management*, 233: 97–106.
- Welch, M. (2011). The evolution of the employee engagement concept: communication implications, *Corporate Communications: An International Journal*, 16(4): 328-346.
- Werbach, K., Hunter, D. (2012). *For the win: how game thinking can revolutionize your business*, Philadelphia: Wharton Digital Press.
- Woods, D. (2012, 14 Mayıs). Gamification grows up to become a ceo's best friend. Erişim adresi: <https://www.forbes.com/sites/danwoods/2012/05/14/gamification-grows-up-to-become-aceos-best-friend/#478d983e3a1b>