

Oyunlaştırmanın Davranış Psikolojisi ve İnsan Kaynakları Uygulamaları Çerçevesinde İncelenmesi*

Pelin VARDARLIER**, Burçin KOPUZ***

Öz

Araştırmanın amacı insan kaynakları ilgililerinin, oyunlaştırmanın kullanımı ve oyunlaştırmanın davranış psikolojisi üzerindeki etkilerine yönelik görüşlerini incelemektir. Araştırmada oyunlaştırma ve oyunlaştırmanın davranış psikolojisi üzerindeki etkileşimi insan kaynakları alanındaki uygulamalar açısından ele alınmıştır. Nitel araştırma yaklaşımı doğrultusunda tasarlanan bu araştırmada içerik analizi yapılmıştır. Verilerin analizinde nitel veri analiz programı olan MAXQDA 11 kullanılmıştır. Yapılan analiz neticesinde "oyunlaştırma kullanımı", "motivasyonel etki", "yönetimsel tutum", "zaman ve bütçe", "gelecekte oyunlaştırma", "danışmanlık", "davranışsal ve psikolojik farklılık", "gerçek hayatta oyunlaştırma" ve "belirgin hedef kitle" olmak üzere 9 farklı kod elde edilmiştir. Bu kodların işletmelerde oyunlaştırmanın davranış psikolojisi ve insan kaynakları uygulamaları çerçevesinde kullanılan ortak ifadeleri oluşturduğunu söylemek mümkündür. Ayrıca araştırmaya katılan insan kaynakları yöneticilerinin oyunlaştırma konusuna yönelik değerlendirmelerinde "oyunlaştırma", "satış", "bütçe", "maliyet", "staj" kelimelerine çokça vurgu yaptıkları görülmüştür. Araştırma neticesinde insan kaynakları yöneticilerinin oyunlaştırmanın davranış psikolojisi ve insan kaynakları uygulamaları üzerindeki etkileşiminin önemine dikkat çekmesine rağmen oyunlaştırmayı etkin kullanmadıkları sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Oyunlaştırma, Oyunlaştırma Uygulamaları, İnsan Kaynakları, İnsan Kaynakları Uygulamaları, Davranışsal Psikoloji.



Özgün Araştırma Makalesi (Original Research Article)

Geliş/Received: 04.01.2021

Kabul/Accepted: 09.06.2022

DOI: <https://dx.doi.org/10.17336/igusbd.847437>

* Bu çalışma, Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İnsan Kaynakları Yönetimi Yüksek Lisans Programında, Doç. Dr. Pelin VARDARLIER danışmanlığında Burçin KOPUZ tarafından hazırlanmış ve 06.08.2019 tarihinde kabul edilmiş "İnsan Kaynakları Uygulamalarının Oyunlaştırma ve Davranışsal Psikoloji Çerçevesinde İncelenmesi" başlıklı yüksek lisans tez çalışması esnasında elde edilen veriler kullanılarak hazırlanmıştır.

** Doç. Dr., İstanbul Medipol Üniversitesi, İşletme ve Yönetim Bilimleri Fakültesi, İnsan Kaynakları Yönetimi Bölümü, İstanbul, Türkiye, E-posta: pvardarlier@medipol.edu.tr

ORCID <https://orcid.org/0000-0002-5101-6841>

*** Uzman, Bahçeşehir Üniversitesi, İstanbul, Türkiye, E-posta: burcinkpz@gmail.com

ORCID <https://orcid.org/0000-0002-9624-1524>

Examination of Gamification within the Framework of Behavioral Psychology and Human Resources Practices

Abstract

The aim of the research is to examine the views of human resources officials on the use of gamification and its effects on behavioral psychology. In the research, gamification and the interaction of gamification on behavioral psychology are discussed in terms of applications in the field of human resources. Content analysis was carried out in this research, which was designed in line with the qualitative research approach. In the analysis of the data, MAXQDA 11, a qualitative data analysis program, was used. As a result of the analysis, "use of gamification", "motivational effect", "managerial attitude", "time and budget", "future gamification", "consulting", "behavioral and psychological difference", "gamification in real life" and "specific target audience" 9 different codes were obtained. It is possible to say that these codes constitute common expressions used within the framework of behavioral psychology and human resources practices of gamification in enterprises. In addition, it was seen that the human resources managers who participated in the research emphasized the words "gamification", "sales", "budget", "cost", "internship" a lot in their evaluations about gamification. As a result of the research, it has been concluded that although human resources managers draw attention to the importance of the interaction of gamification on behavioral psychology and human resources practices, they do not use gamification effectively.

Keywords: Gamification, Gamification Applications, Human Resources, Human Resources Applications, Behavioral Psychology.

1. Giriş

İş hayatında eğlenerek çalışmanın öneminin gün geçtikçe arttığı görülmektedir. Hem çalışanın işe olan bağlılıklarını artırmayı hem de motivasyonlarını yüksek tutmayı amaçlayan işletmeler, çalışma süreçlerinde oyunlaştırma yöntemini kullanmaya önem vermektedir (McGonigal, 2011). Ayrıca kullanılan oyunlaştırma yöntemleri öğrenme, verimi artırma, işe alışma gibi hususlarda işletmelere oldukça büyük yarar sağlamaktadır. Örneklerine 1900'lü yılların başlarından itibaren az da olsa rastlanan oyunlaştırmaya, aynı yüzyılın sonlarında pazarlama faaliyetlerinde oldukça sık rastlanmaya başlanmıştır. 2000'li yıllara gelindiğinde oyunlaştırmanın kendini daha iyi kanıtlandığı görülmüştür (Armstrong ve Landers, 2017). Bu yaygınlaşmaya rağmen, insan kaynakları gibi birçok çalışma alanında kullanılan oyunlaştırmanın teorik olarak bir sistematiğe oturtulmadığı görülmektedir (Ferrell vd., 2016). Bundan dolayı da birbirinden oldukça farklı yaklaşımlar ile ortaya çıkan oyunlaştırma faaliyetleri için ortak bir algı ve isim üretilmesinin de pek mümkün olmadığı belirtilmektedir (Armstrong, 2006).

Oyun, toplumların yaşayışlarında tarih süresince kültürel bir olgu olmuştur. Oyun, insanların toplumsallaşma sürecinde edinmiş oldukları misyonla bilhassa sosyologlar ve kültür araştırmacılarının dikkatini çekmiş, oyunun canlılara sağladığı biyolojik faydaları ile fen bilimlerinin ve insan davranışlarını anlamaya çalışan psikolojik biliminin ilgi odağı haline gelmiştir (Benligiray, 2013). M.Ö. 800 yılına dek özellikle Orta Asya'da yaygın olan ve hayvanların aşık kemikleri ile oynanan bir oyunun var olduğuna arkeolojik araştırmalarda rastlanmıştır. Bazen karmaşık yapılar ve teknolojiler bazen de çok basit

gereçler ile oynanabilen oyunlar çocukluktan yetişkinliğe kadar insanlığın ve birçok hayvanın ortak etkinliği olmuştur (Gürbüz, 2017).

Oyunlaştırma, oyun oynamanın ötesinde bir kavramdır. İnsanların ilgisini çekmek ve davranışlarını iş hedefleri doğrultusunda yönlendirmek amacıyla yapılmaktadır. Ödül ve puanlardan daha fazlası olup, çalışanların oyun oynayarak süreçlere katılımını ve motivasyonunu sağlaması açısından öne çıkmaktadır (Chou, 2019; Dubey vd., 2017). Oyunlaştırma, pazarlama faaliyetlerinde müşteri algıları ile ilgilenirken insan kaynakları uygulamalarında ise hedef kitle şirket çalışanlarıdır.

Oyunlaştırma, iç hedef kitle çalışan için çalışan bağlılığı, katılımı teşvik ve motivasyonel amaçlı kullanılırken, dış hedef kitle olan tüketicilere yönelik kullanımlarında ise davranış değişikliği oluşturma ve tüketici sadakatini sağlama konularında giderek daha çok tercih edildiği görülmektedir (Muntean, 2011; De-Marcos vd., 2014). Aynı zamanda motivasyonel bir tasarım metodolojisi olarak uzmanların gündeminde olmaktadır (Hammer, 2011). Genellikle insanlar bir insanın davranışlarını değiştirmek için ilk önce onun düşüncesini değiştirmenin gerektiğine inanmakta, onu ikna edince davranışını da değiştirebileceğini düşünmektedir (Şimşek, 2007). Zira bir kişinin düşüncesini değiştirmek oldukça zordur. Nitekim bu değişikliğin oyunlaştırma ile mümkün olduğu belirtilmektedir (Bedwell vd., 2012). Bu nedenle oyunlaştırma, sürdürülebilir başarıyı yakalaması ve hedeflerini gerçekleştirmesi için son zamanlarda insan kaynakları alanında gelişim göstermiş, çalışma hayatında da daha fazla yer almaya başlamıştır (Georgiou, vd., 2019). Bir sonuç değil aksine bir süreç olan oyunlaştırma sistemlerini kabul eden işletmelerin başarısının kaçınılmaz olacağı düşünülmektedir. Bu doğrultuda işletmelerin, geleneksel insan kaynakları uygulamalarına kıyasla dijital, oyun bazlı uygulamaları insan kaynakları süreçlerinde deneyimledikleri görülmektedir (Bedwell vd., 2012). Bu kapsamda bu çalışma, işletmelerin insan kaynakları uygulamalarında oyunlaştırmanın kullanımı ve oyunlaştırmanın davranışsal psikolojiyle etkileşimine dair sorulara cevap aramak üzerine yapılmıştır. Bu çalışmada yapılan görüşmelerden elde edilen verilerin çalışmada yer alan kavramlarla olan bağlantısını ortaya çıkarılmak istenmektedir.

2. Literatür Araştırması

2.1. İnsan Kaynakları Uygulamaları

Çalışanların iş hayatına bakışlarındaki bazı değişimler, çalışmış oldukları işletmelerden beklentilerini etkilemektedir (Bayraktaroğlu, 2003). İşletmeler günümüz rekabet şartları altında kendilerini rakiplerinden farklı kılacak ve onlara pazarda öne çıkma fırsatı tanıyacak stratejilerin, yol ve yöntemlerin arayışı içerisinde olmaktadır (Armstrong, 2006). İnsan kaynakları yönetimi, işletme içinde insana ilişkin gerçekleştirilen faaliyetleri kapsamaktadır. Çalışanın potansiyel ve yeteneklerinden en iyi şekilde faydalanarak örgütsel amaçlara ulaşmaya çalışan stratejik bir süreç olarak tanımlanmaktadır (Bowman ve Jonathan, 2012).

Örgütsel amaçlar doğrultusunda, çalışan yaşam kalitesinin artırılması ve insan kaynağının verimli şekilde kullanılması insan kaynakları yönetiminin temel felsefesi olarak belirtilmektedir. Çalışan motivasyonunun ve verimin yükseltileceği bir ortamın oluşturulması, bu ortamın korunup geliştirilmesi için gereken teknik bilgi ve politikaları sağlamak insan kaynakları yönetiminin örgüt genelindeki rolü olmuştur (Bunchball, 2014). İnsan kaynağı, bir kurum ya da kuruluşun hizmet ve ürün üretebilmesi için gereksinim duyduğu kaynaklardan biridir. Başka bir ifadeyle; insan gücü bir işletmenin sahip olduğu en önemli kaynaktır. Ayrıca rekabet yoğun ortamlarda var olma mücadelesi veren örgütler için insan kaynağı en önemli girdi kaynağı özelliği taşımaktadır. Bununla birlikte insan kaynakları, örgüt içerisinde rekabetçi üstünlükler sağlamak için gereken

insan kaynağının sağlanması, geliştirilmesi ve istihdamına ilişkin politika belirleme, örgütlenme, denetleme, planlama, yönlendirme çalışmalarını kapsayan bir disiplin şekli olarak tanımlanmaktadır (Juul, 2003). Yönetilmesi güç olan insan kaynağının, iyi yönetildiği takdirde büyük rekabet üstünlükleri veren üretim faktörü olduğu bilinmektedir.

İnsan kaynakları yönetimi kuramcıları, işletmelerin edindikleri insan kaynaklarının sınırsız potansiyele sahip olduğunu belirtmişlerdir. İşletmelerin vazifesi personeline güçlü taraflarını keşfetmelerinde yardımcı olmak, onları kişisel gelişimlerine dair isteklendirmek ve bu potansiyellerini kullanabilecekleri ortamlar yaratmaktır (Sheldon, 2012). İnsan kaynakları yönetimi algılayışında insanların beklenti ve ihtiyaçlarının doğru bir şekilde saptanması, buna bağlı olarak örgütsel ve kişisel amaçların uygulanacak süreç ve politikalarla uyumlaştırılması temel alınmaktadır (Buren vd., 2011). Dolayısıyla, insan kaynakları uygulamalarının örgütsel performansla direkt ve diğer örgütsel değişken ve süreçler aracılığı ile gerçekleştirdikleri katkı son yıllarda yoğun bir şekilde araştırılmaya başlanmıştır (Ardıç ve Döven, 2004). İnsan kaynakları yönetimi ile örgütsel performans arasında olan ilişkiyi inceleyen çalışmalarda tercih edilen insan kaynakları uygulamalarının dolaylı veya doğrudan örgütsel performansın türlü taraflarını etkiledikleri saptanmıştır (Condrey, 2015). İnsan kaynakları uygulamalarının, işletmenin uzun dönemli strateji ve planları ile uyumlu, iyi tasarlanmış bir bilgi teknolojileri üzerine kurulması o işletmenin başarısını arttırdığı yönündedir (McGonigal, 2011). İnsan kaynakları uygulamalarının bilgi teknolojileri üzerine kurulduğunda örgütsel verimliliğe daha çok katkı sağlayacağı düşünülmektedir Bu doğrultuda insan kaynakları yönetimi uygulamaları, bilgi teknolojilerinin içine gömülü bir biçimde kullanılmakta, nitekim işlevsel ve kavramsal olarak bilgi teknolojilerinin konsept ve kavramından farklı değerlendirilmesi gerekmektedir. (McGonigal, 2011). Oyunlaştırmanın bir işe alım yöntemi olarak kullanıldığı vakaların çoğunluğu, bilgi teknolojileri endüstrisinden gelen işler olduğu görülmektedir (Collmus, Armstrong ve Landers, 2016). Bu nedenle bu tür işlerin oyun öğeleriyle ilgili daha fazla beceri gerektirmesi yadsınamaz bir gerçektir (Constantin ve Stoenescu, 2015).

2.2. Oyunlaştırma

Oyun ve oyunlaştırma benzer gibi algılansa da temelde birbirinden farklı kavramlardır. Oyun, belirli kuralları olan, kullanıcıların sanal bir mücadeleye girdiği etkileşim biçimidir (Salen ve Zimmerman, 2004). Oyunlaştırma ise; güdüleme, öğrenmeye teşvik etme, problem çözme, insanlarla iletişim kurma gibi durumlarda yararlı ve ilgi çekici bir araç olabilmektedir (Deterding vd., 2011). Bir başka tanıma göre oyunlaştırma kavramı, oyun tasarımı konseptlerinin ve oyun elementlerinin oyun olmayan alanlarda kullanılması şeklinde tanımlanmıştır (Werbach, 2014; Battaglio, 2017). Yapılan tüm bu ifadelerdeki ortak nokta, oyun öğelerinin planlı bir şekilde normalde oyunsal öğeler kapsamayan bağlamlara eklenmesi olmuştur. Oyunsu deneyim sunma da oyunlaştırma ile alakalı yapılan tanımlamalarda öne çıkan bir başka ortak ifade olmaktadır (Doğan ve Demiral, 2008). Oyunlaştırma kavramı Koivisto ve Hamari tarafından da "oyunsu deneyimler" oluşturma süreci olarak ifade edilmiştir (Koivisto ve Hamari, 2014). Oyunlaştırma başka bir ifadeye göre ise, merak uyandıran zekice tasarlanmış deneyimler oluşturmak şeklinde açıklanmıştır (Tüzüner, 2014).

Deterding ve diğerleri (2011), oyunlaştırmanın ana düşüncesinin oyunsal olmayan hizmetler, bağlamlar veya ürünlerde oyun tasarımı elementlerinin kullanılarak istenilen davranış ve tutumları motive etmek olduğunu bildirmişlerdir (Şipal, 2015). Buna göre oyunlaştırmanın kullanıcıların hedef ve ihtiyaçlarını dikkate alan, anlamlı içsel motivasyonlar sunarak adanmışlığa yönelik alışkanlık geliştiren bir yaklaşım olduğu

belirtilmektedir (Buren, vd., 2011). Cunningham ve Zichmann'ın oyunlaştırma ifadesinde de, adanmışlık sağlama ve sorun çözme amaçlarının ön plana çıktığı görülmektedir. Sorun çözme yeteneklerine katkı değişkeni de oyunlaştırma tanımlanırken üzerinde durulan öğrenimsel amaçlardan biri olmuştur (Zichermann ve Cunningham, 2011). Gabe Zichermann, 2010'da yapılan ilk oyunlaştırma konferansının açılış konuşmasında, "Oyunlaştırmanın %75'i psikoloji, %25'i ise yeni teknolojilerdir" ifadesini kullanmıştır (Zichermann, 2010). Bundan dolayı işletmelerin kullanacakları oyun mekanikleri, kurguları ve tasarımlarının mutlaka duygusal, psikolojik bir kaynağının olması gerekliliği bulunmaktadır (Canman, 2000).

2.3. Davranış Psikolojisi

İnsanların kendi davranışlarını daha iyi anlamalarında, davranışlarında bir sorun sezdiklerinde bu sorunun sebebini daha iyi algılamalarında psikoloji yardımcı olmaktadır (Järvinen, 2008). Psikoloji, insanların çevre koşullarına daha iyi uyum sağlamalarında da etkilidir. Kısaca psikoloji, insanların olayları algılama, algıladıklarını açıklayabilme, açıklayabildiklerini yordama ve bunların tamamını kontrol altına almalarını sağlamaktadır (Adler, 2014). Davranış ise, canlı organizmanın, iç ve dış etkilere karşı göstermiş olduğu bilinçli tepki olarak tanımlanmaktadır. Davranışın bir etkiye karşı bilinçli tepki olma özelliği, davranışı hareketten ayıran temel faktördür. Bilinçli davranışın mutlaka bir amacının olduğu ve temel itibarıyla bir nedene dayandığı bilinmektedir. Ayrıca bilinçli davranış, davranışta bulunanın bireysel güdeleri ve iradesini yansıtmaktadır (Fredericksen, 2015).

Psikoloji okullarının davranışın tanımında birbirlerinden birtakım yönlerden ayrılmasının doğal olduğu bilinmektedir. Zira her okulun insan davranışlarına farklı yönden yaklaştıkları, bazılarının davranışın amacına, bazılarının davranışın oluşum sürecine, bazılarının da her ikisine birden baktığı görülmektedir. Psikoloji okullarının bu değişik bakış açılarının, değişik davranış anlamlarının ortaya çıkmasına sebep olduğu olmaktadır (Jessica, 2016). Anlamlardaki değişikliklere karşın psikoloji okullarının davranışı açıklamada birleştikleri birtakım ortak noktaları olduğu görülmektedir. Bu doğrultuda davranış, insanların ölçülebilir, gözlenebilir, anlatılabilir, yenilenebilir bilinçli etkinlikleri olarak ifade edilmektedir (Bunchball, 2014).

Davranışsal psikoloji devinimsel bir yaklaşımla uyarıcı-tepki zincirini davranış olarak tanımlamaktadır. İnsan ile çevresini bir bütünlük içerisinde gören bütünlük psikolojisi ise, davranışın insan ile çevresinin etkileşiminin ürünü olduğunu kabul etmektedir (Tura, 2000). Davranışın, insanın kendi kişisel çatışmasının ve başkaları ile olan ikili çatışmasının çözümünde bir araç olduğunu savunan psikoloji ise dinamik psikolojidir (Benligiray, 2013). Davranışın tanımlardan, davranış türleri ve özelliklerinden anlaşılacağı üzere yalnızca organizmanın bilinçli devinmeleri olmadığı, ayrıca onun içsel veya gözlenebilen dünyasında yaşadığı tüm algılama, kavrama, duygulanma, hissetme, merak etme, düşünme, hüzünlenme gibi bütün bilinçli duygusal, bilişsel ve zihinsel etkinlikler olduğu ifade edilebilir (Van Buren vd., 2011). Bireysel ve kurumsal olma özelliği olan davranışın, bir başka özelliği de gözlemlenebilir ve gözlemlenemez olmasıdır. Davranışın her zaman doğrudan gözlemlenememesi, onun bazı durumlarda dolaylı biçimde varlığının anlaşılabilmesi, davranışın nörofizyolojik açıdan incelenmesini gerektirmektedir. Kişinin gülmesi, yürümesi, konuşması, jest ve mimikleri gibi algılanması kolay ve gözle görülebilen davranışlarının yanı sıra, duygulanması, zeka etkinliği, düşünmesi gibi psikolojik ve zihinsel yönelimlerinin, doğrudan algılanmadığı ve böyle hareketlerinin dolaylı gözlem yoluyla incelenmesinin gerektiği bilinmektedir (Gürbüz, 2017).

Davranış sürecini hazırlayan sosyal-psikolojik, psikolojik, fizyolojik etkenlerin olduğu ifade edilmektedir. Davranış ise bu etkenlere bağlı olarak ortaya çıkmaktadır (Şimşek, 2007). Davranış olgusunun hangi etkenlerin bileşimi neticesinde ortaya çıktığının anlaşılabilmesi için, davranışın söz konusu etkenler açısından incelenmesi gerekmektedir. Bu bağlamda davranışçılık, psikolojinin en eski ve önemli yaklaşımlarından biridir. Davranışçılık teorisine göre temelde insan, yalnızca tetikleyici öğelere karşı verdiği davranışlarla vardır ve bu süreçte hiçbir akıl, zeka veya fikir devreye girememektedir (Fredericksen, 2015). Örnek vermek gerekirse; kişinin büyük bir patlama olduğu zaman patlamanın tam tersi yöne doğru kendisini koruma amaçlı içgüdüsel olarak bilinçli bir şekilde yönlendirmesi oldukça normal bir davranıştır. Nitekim gidilen ters yönde belki daha kötü sonuçlar olabilmektedir. Bu teorinin en büyük ispatı ise, deprem olurken sarsıntı sırasında güvenli bölgelere gitmek yerine merdivenlere yönelerek ve camdan atlayarak zarar gören insanlar olmuştur.

Geçmişten günümüze davranış psikolojisinin en önemli temsilcilerinden birisi, Stanford Üniversitesi akademisyenlerinden Profesör B. J. Fogg olmuştur (Kim, 2015). Fogg'un "Fogg Davranış Modeli" olarak ifade edilen yaklaşımı davranış değişikliğine neyin neden olduğunu açıklayan bir modeldir (Jessica, 2016). Profesör B. J. Fogg'un bu modelinin geri bildirim, aksiyon ve motivasyon olmak üzere üç unsura değindiği bilinmektedir. Davranış değişikliğinin ortaya çıkabilmesi için bu üç unsurun bir süreç halinde işlemesi gerekmektedir. İlk olarak oyuncunun motive edilmesi, bu motivasyonla beraber bir tetikleyici desteğiyle aksiyon aldırılan oyuncuya anında geri bildirim verilerek yeniden motive edilmesi ve bu düzenin bir tutarlılık içerisinde tekrarlanması gerekir (Hançer, 2004). Oyunlaştırma tasarımının çalışmaması halinde bu üç öge yeniden değerlendirilerek hangi öğenin geliştirilmeye veya değişikliğe ihtiyacı olduğunun belirlenmesi ve oyunlaştırma tasarımının bu yönde tekrar düzenlenmesi gerekmektedir. Eğer oyuncu gereken motivasyonu elde etmiş ise herhangi bir geri bildirim aldığı takdirde oyuncunun aksiyon alması beklenmektedir. Nitekim, motive olmadıysa veya doğru bir geri bildirim almadıysa oyuncudan aksiyon beklenmemelidir (Aristigueta ve Denhardt, 2014). Oyunlaştırma kişilerin harekete geçmesini sağlayan motive edici eylemi teşvik etmektedir. Oyunlaştırmanın kullanıldığı insan kaynakları alanlarından olan çalışanı motive etme ile ilgili literatürde yapılan çalışmalara (Muntean, 2011; De-Marcos vd., 2014; Yıldırım ve Demir, 2014) rastlanmaktadır. Bu doğrultuda oyunlarla geçirilen vakit ve bu oyunların kişisel karakter ve kişisel psikoloji üzerindeki etkilerinin de paralellik gösterdiği belirtilmektedir (Hançer, 2004). Kişisel psikoloji üzerinde oyunlaştırmanın etkilerinin iki çerçeve doğrultusunda incelenmesi gerekmektedir (Bayat, 2008). Bunlardan biri oyunlaştırmanın toplumsal psikoloji üzerindeki etkilerinin bireysel psikolojiye yansımaları, diğeri ise sadece oyun ortamının kişisel psikolojiye olan etkisidir. Her iki durumun arasındaki çizgi, örnek olay değerlendirmelerinde her zaman için daha açık bir şekilde belli olduğudur. Ayrıca oyunlaştırma örnekleri için ayrı bir nitelik taşımayan bu iki durumun, iki ayrı kriter olarak aynı anda etki etiketleri belirtilmektedir (Buckley ve Doyle, 2016).

Özellikle son yıllarda iş dünyasında sıkça anılan ve kullanılmaya başlanan oyunlaştırma kavramı psikoloji, sosyoloji ve nöroloji gibi bilim dalları ile de ilişkilendirilerek kullanılmakta ve bilimsel yöntemlerle insan kaynakları alanında değerlendirilmektedir (Gee, 2014). ABD ve Kanada başta olmak üzere gelişmiş Kuzey ve Orta Avrupa ülkelerinde birçok işletmenin işe alım süreçlerinde, satış ve pazarlama birimlerinde sıkça kullandığı oyunlaştırma yöntemi insan kaynakları alanında faaliyet gösteren toplulukların bilimsel araştırmalarına da girmeye başlamıştır (Herger, 2014; Boller, 2017). Bu kapsamda, Kuzey Amerika İnsan Kaynakları Yönetimi Topluluğu (North American Human Resource Management Association) 2016 yılında Toronto Üniversitesi Nörobilimi bölümü ile ortaklaşa gerçekleştirdiği "Nörolojik yöntemlerin işe alım

süreçlerine kullanımı ve çalışan iş performansı üzerine etkisi" adlı araştırma gerçekleştirmiştir. Araştırmada elde edilen bulguların nörobilimsel yöntemlerle ile çözümlenmesine göre; iş görüşme süreçlerinde adayların kendilerini tanıtmaya ve sorulan sorulara verdikleri yanıtlarda geleneksel mülakat yöntemleri ile ilerlendiğinde çoğu adayın kişilik özelliklerini, deneyimlerini ve yetkinliklerini gizlediği sonucuna varılmıştır. Bu doğrultuda oyunlaştırma yöntemi ile gerçekleştirilen mülakatlarda ise adayların mülakat savunma mekanizması oluşturmamış ve oyun kurgusu içinde gerçek öz benliğini sergiledikleri sonucuna ulaşılmıştır (Boller, 2017). Bu nedenle insan analizi için oyunlaştırma yöntemi giderek daha fazla veri odaklı bir yaklaşım benimsediğinden tercih edilmektedir. Oyunlar ve oyunlaştırma yaklaşımı, bu tür verileri elde etmek için yararlı bir portaldır. Doğru oyun tabanlı değerlendirme, işe alım sürecini büyük ölçüde artırabilir. Bununla birlikte oyunlaştırma, katılımı artırabilir ve davranış üzerine objektif bir seçme yapabilen bir platform sağlayabilmektedir (Narayanan vd., 2016). Teknolojideki ilerlemeler ve değişen demografik özellikler ile oyunlaştırma, işe alım sürecinde daha fazla interaktif olabilmek için yeni olanaklar sunmuştur. Oyunlaştırma gibi yenilikçi araçlardan yararlanmak, rakiplerin geleneksel işe alım biçimlerine ek olarak adayları da cezbetmektedir (Constantin ve Stoenescu, 2015). İnsan kaynakları alanında sıkça kullanılan oyunlaştırma yöntemlerinin kullanıldığı alanlarda etkisinin ne düzeyde olduğunu araştırma konusu yapan kuruluşlardan biri de Society for Human Resource Management (SHRM)'dir (Petroski, 2016). SHRM'nin Frankfurt Üniversitesi Psikoloji ve Nöroloji bölümü iş birliği ile yürüttüğü çalışmalarda oyunlaştırma yöntemi ile kurgulanan çalışan hedeflerinin iş performansına etkisi incelenmiştir (Petroski, 2016). Araştırmaya göre, oyunlaştırma yöntemi ile belirlenen iş hedefleri kapsamında çalışanlar daha motive ve hedef odaklı çalışırken, oyunlaştırmanın getirdiği etkinin çalışanların sosyal hayatlarına da yansıdığı, çalışanların iletişim ve sosyal ilişkiler kurma becerilerinin arttığı sonucu yer almaktadır (Petroski, 2016).

Tüm bu bilgiler ışığında oyunlaştırmanın, güdüsel psikoloji ve davranış bilimleri alanlarındaki araştırmalar sonucu türedigi görülmektedir (Aristigueta ve Denhardt, 2014). Bu bağlamda oyunlaştırmanın babasının sosyal medya, annesinin davranış bilimleri olduğu ifade edilebilir.

3. Yöntem

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Günümüzde iş hayatında eğlenerek çalışmanın öneminin gün geçtikçe arttığı görülmektedir (Suh vd., 2017). İşletmeler amaçlarına ulaşmasına katkı sağlayan çalışanını motive edebilmek için farklı araçlar geliştirmekte ve yeni yöntemler kullanmaktadırlar. Bu doğrultuda hem çalışanın işe olan bağlılıklarını artırmayı hem de motivasyonlarını yüksek tutmayı amaçlayan işletmeler, çalışma süreçlerinde oyunlaştırma yöntemini kullanmaya başladıkları görülmektedir. (Suh vd., 2017). Oyunlaştırma, insan kaynakları departmanları tarafından çalışanları elde tutmak, teşvik etmek, eğitmek ve katılımı sağlamak için tercih edilen bir yaklaşım olarak kullanılmaktadır (Simpson & Jenkis, 2015). Bu araştırmada insan kaynakları uygulamalarında oyunlaştırma ve oyunlaştırmanın davranışsal psikolojiyle etkileşimi keşfedilmeye çalışılmıştır. Bu çalışma ilerleyen zamanlarda oyunlaştırmanın insan kaynakları alanında kullanımı ile ilgili yapılacak olan araştırmalara rehber olacağından önem arz etmektedir.

3.2. Araştırma Yöntemi

Oyunlaştırma ve oyunlaştırmanın davranışsal psikoloji üzerindeki etkisi insan kaynakları alanındaki kullanımlar açısından vaka çalışması olarak ele alınmış ve nitel

analiz tekniğinden yararlanılmıştır. Nitel araştırma gereği verilerden önce ilk olarak kodlar oluşturulmuştur. Benzer kodlar aynı tema altında toplanmış olup çalışma konusu kapsamında sınıflandırılmıştır. Nitel analiz tekniğini tercih etme nedeni, kodlar arasında anlamlı ilişkiler kurması ve bu ilişkilerden yola çıkarak araştırmanın temel konusunu oluşturan olguyu açıklayabilmesidir (Verbi Software, 2014).

3.3. Araştırmanın Örneklemi

Bu araştırma finans, hizmet, turizm, bilişim teknolojileri ve perakende sektörlerinde faaliyet gösteren personel büyüklüğü 50 ve üzeri olan işletmelerde görev yapan insan kaynakları ilgilileri ile gerçekleştirilmiştir. Çalışma kapsamında amaçlı örnekleme yöntemiyle belirlenen 25 insan kaynakları ilgilisi ile derinlemesine görüşmeler yapılmıştır. Görüşme esnasında araştırmanın temel sorusundan sapmamak adına Uzun ve Sağlam (2006) tarafından geliştirilen "Davranış Ölçeği"; Akın, Kaya ve Demirci (2015) tarafından geliştirilen "Oyun Motivasyonu Ölçeği" ile oyunlaştırmanın kullanımına dair bilgiler edinmek için MacMillan (2011), Türker (2016), Bunchball (2014), Armstrong, Landers ve Collmus, (2015) çalışmalarından yararlanılarak görüşme soru formları oluşturulmuştur. Soruların belirlenmesi aşamasında kullanılan bu kaynaklarda oyunlaştırmanın davranışsal psikolojiye ne düzeyde etki ettiğine yönelik bölümler öncelikli olarak ele alınmış olup sorular insan kaynakları ve davranışsal psikoloji odağında hazırlanmıştır. Bu doğrultuda araştırma kapsamında aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır:

- Birçok alanda kullanılmaya başlayan oyunlaştırma sizin için ne ifade ediyor?
- Şirketinizin insan kaynakları fonksiyonlarında oyunlaştırma uygulamalarından yararlanıyor musunuz?
 - Oyunlaştırma yöntemi ile geliştirdiğiniz uygulamalar ve çalışmalardan bahsedebilir misiniz?
 - Oyunlaştırma ile yaptığınız insan kaynakları uygulamalarının, geleneksel yöntemlerden temel farklılıkları nelerdir?
 - Oyunlaştırma yönteminin çalışanların motivasyonları üzerinde etki yarattığını düşünüyor musunuz?
 - Oyunlaştırma yönteminin insan kaynakları alanında kullanımı dair şirket yönetimi nasıl bir yaklaşım göstermektedir?
 - Oyunlaştırma yönteminin insan kaynakları çalışmalarında veya şirket içi faaliyetlerde kullanılmasının zaman ve bütçe maliyeti çıkardığını düşünüyor musunuz?
 - Sizce oyunlaştırma yöntemi gelecek dönemlerde insan kaynakları çalışmalarını nasıl etkileyecek?
 - Oyunlaştırma yöntemi ile geliştirdiğiniz uygulamalar ve çalışmalarda daha çok hangi yaş gruplarını ve çalışan profillerini hedef alıyorsunuz?
 - Oyunlaştırma yöntemi ile geliştirdiğiniz çalışmalarda danışmanlık alıyor musunuz?
 - Oyunlaştırma yöntemi ile yapılan insan kaynakları uygulamalarında çalışmalarına katılan grup üzerinde psikolojik veya davranışsal farklılıklar gözlemliyor musunuz?
 - Sizce oyunlaştırma ile davranış değişir mi?
 - Oyunlaştırma uygulamaları ile kullanıcılar üzerindeki motivasyon değişikliği nasıl olur?
 - Gerçek hayattaki motivasyonel problemleri oyunlaştırma tasarım teknikleri ile çözmek mümkün mü?

Araştırmada insan kaynakları yöneticilerinin yukarıda belirtilen sorulara verdikleri cevaplar ve bu konudaki değerlendirmeleri hem akademi açısından hem de uygulamacılar açısından önemlidir.

3.4. Veri Toplama Araçları

Araştırmanın amacına uygun olarak hazırlanmış olan yarı yapılandırılmış mülakat soruları katılımcılara yönlendirilerek mülakat akışına sadık kalınmıştır. Görüşmeler 2019 yılı Mayıs-Haziran ayları arasında gerçekleşmiştir. Maksatlı örnekleme yöntemiyle belirlenen yöneticilerden alınan randevular doğrultusunda 25-30 dakika derinlemesine görüşme gerçekleştirilmiştir. Yapılan görüşmelerde insan kaynakları yöneticilerinin oyunlaştırma ile ilgili görüşleri katılımcıların izinleri alınarak ses kaydına alınmıştır, bunun yanı sıra katılımcılara dair izlenimler görüşme formuna not edilmiştir. Ses kayıtları ve alınan görüşme notları bilgisayar ortamına aktarılmış olup, nitel veri analizi programı Maxqda 11 ile analiz edilmiştir. Görüşme kayıtları deşifre edilip çözümlenmeler yapılmıştır. Katılımcıların görüşleri içerik analizi yoluyla incelenmiştir. Maxqda 11 programı sayesinde içerik analizi sistematik hale getirilmiştir. Bu sayede metinleri bir arada analiz etme kolaylığı elde edilmektedir. Görsel haritalama özelliğine sahip olan Maxqda 11 araştırmacıya nitel metinleri sistematik olarak değerlendirmesi ve yorumlaması için kolaylık sağladığı için tercih edilmiştir (Schönfelder, 2011; aktaran Vardarlıer, 2017). Verilerin analizinde, ifadeler benzerliğine göre gruplanarak tasnif edilmiştir. Çözümlenmelerde katılımcıların ifadeleri kodlanarak temalar oluşturulmuştur. Ayrıca görüşme formu ile elde edilen veriler sayısallaştırılmış ve frekans değerleri bulunmuştur. Programın kullanışlı olması, metinlerin detaylı olarak incelenmesi sağlıklı veri yönetimi bakımından, ayrıntılı içerik analizi ve kavramlar arasındaki ilişkiyi kapsamlı olarak sunmasından dolayı tercih edilmiştir (Verbi Software, 2014).

4. Bulgular

Analiz tabloları ve şekiller, insan kaynakları yöneticileri ile yapılan görüşme metinleri üzerinde kodlama yapılarak elde edilmiştir. Nitel araştırma verileri, verilerin kodlanması, temaların bulunması, kodların ve temaların düzenlenmesi, bulguların tanımlanması ve yorumlanması olmak üzere dört aşamada analiz edilmektedir. Bu çalışmada veriler demografik analiz ve tamamlayıcı analizler olmak üzere iki aşamada analiz edilmiştir.

4.1. Demografik Analizler

Katılımcıların demografik verilerinde cinsiyet, deneyim süresi, pozisyon, çalışılan sektör ve eğitim durumu bilgilerine yer verilmiştir. Tablo 1’de detaylı gösterilmektedir.

Tablo 1. Katılımcıların Demografik Verileri

| | | N | % |
|-----------------------|------------|----|------|
| Cinsiyet | Erkek | 12 | 48,0 |
| | Kadın | 13 | 52,0 |
| Deneyim Süresi | 1 -3 yıl | 7 | 28,0 |
| | 4 - 6 yıl | 10 | 40,0 |
| | 7 - 10 yıl | 3 | 12,0 |

| | | | |
|-------------------------|---------------------|----|------|
| | 11 yıl ve üzeri | 5 | 20,0 |
| Pozisyon | Uzman Yardımcısı | 3 | 12,0 |
| | Uzman | 8 | 32,0 |
| | Kıdemli | 6 | 24,0 |
| | Orta düzey yönetici | 5 | 20,0 |
| | Üst Düzey Yönetici | 3 | 12,0 |
| Çalışılan Sektör | Finans | 8 | 32,0 |
| | Hizmet | 3 | 12,0 |
| | Perakende | 7 | 28,0 |
| | Teknoloji | 4 | 16,0 |
| | Turizm | 3 | 12,0 |
| Eğitim Durumu | Ön Lisans | 1 | 4,0 |
| | Lisans | 14 | 56,0 |
| | Yüksek Lisans | 9 | 36,0 |
| | Doktora | 1 | 4,0 |

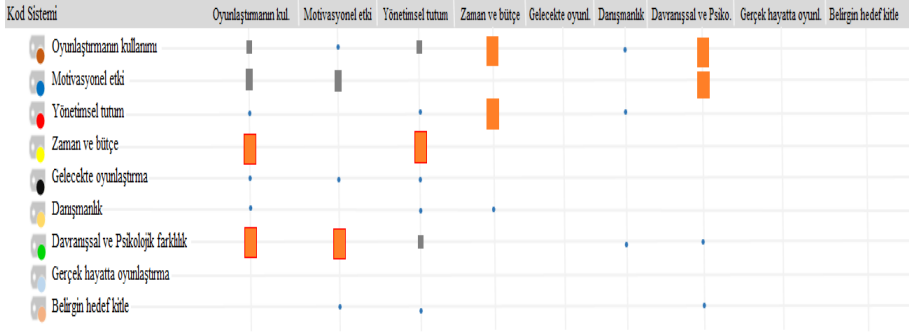
Araştırmaya katılan katılımcıların %48'i (n=12) erkek, %52'si (n=13) kadındır. Deneyim süresi dağılımı incelendiğinde; araştırmaya katılanların %28'inin (n=7) 1 -3 yıl, %40'ının (n=10) 4-6 yıl, %12'sinin (n=3) 7-10 yıl, %20'sinin (n=5) 11 yıl ve üzeri insan kaynakları alanında deneyim süresine sahip olduğu belirlenmiştir. Araştırmaya katılan katılımcıların %12'si (n=3) uzman yardımcısı, %32'si (n=8) uzman, %24'ü (n=6) kıdemli, %20'si (n=5) orta düzey yönetici, %12'si (n=3) üst düzey yönetici pozisyonundadır. Çalışılan sektör dağılımı incelendiğinde; araştırmaya katılanların %32'sinin (n=8) finans, %12'sinin (n=3) hizmet, %28'inin (n=7) perakende, %16'sının (n=4) teknoloji, %12'sinin (n=3) turizm sektöründe çalıştığı belirlenmiştir. Araştırmaya katılan katılımcıların %4'ü (n=1) ön lisans, %56'sı (n=14) lisans, %36'sı (n=9) yüksek lisans, %4'ü (n=1) doktora mezuniyet derecesine sahiptir.

4.2. Tanımlayıcı Analizler

İnsan kaynakları ilgilileri ile yapılan görüşmelerin ses kayıtları ve görüşme metinlerinden elde edilen verilerin kodlanması, temaların oluşturulması, bulguların tanımlanması ve değerlendirilmesi için Maxqda 11 programına yüklenmiştir. Her röportaj metninin, sözcüğün, paragrafın veya cümlenin kodlanması yapılmıştır. Tüm yapılandırılmış görüşme cevapları programa aktarılmıştır. Analiz aşamasında katılımcıların mülakat sorularına verdikleri cevaplar incelenerek benzer ifadeler gruplandırılmıştır. Bu işlem sonucunda 9 farklı kod elde edilmiştir. Kodların tespit edilmesinde araştırma soruları ve oyunlaştırma ile ilgili kavramsal çerçeve dikkate alınmıştır. Daha sonra kodlar arası ilişkiler değerlendirilmiştir. Yapılan okumalar neticesinde "oyunlaştırma kullanımı", "motivasyonel etki", "yönetimsel tutum", "zaman ve bütçe", "gelecekte oyunlaştırma", "danışmanlık", "davranışsal ve psikolojik farklılık", "gerçek hayatta oyunlaştırma" ve "belirgin hedef kitle" kodları oluşturulmuştur. Maxqda

11 programı kullanılarak oluşturulan kodlar ve kodlar arası ilişkiler Tablo 2'de belirtilmiştir.

Tablo 2. Kod ilişkiler Tarayıcısı



İlk olarak kodların birbirleri ile ilişkileri analiz edilerek Tablo 2'deki matris elde edilmiştir. Analizden elde edilen sonuçlara göre çeşitli kodların birbiriyle birlikte kullanılma sayıları nicel olarak değerlendirilmiş olup; güçlü ve güçsüz ilişki bağları değerlendirilmiştir. Kod ilişkileri tablosundaki bu değerlendirmenin amacı, kodlar arasındaki güçlü ve zayıf korelasyon bağlarını göstermektir (Türk, 2021) Bu bağlar araştırmaya katılan kişilerin değerlendirmelerinde kullandıkları kod ilişkileri sıklıkları yatay ve dikey sütunda ifade edilmiştir (Türk vd., 2021). Tablo 2'deki matriste görüldüğü üzere büyük olan geometrik şekiller ilişkinin daha fazla olduğunu, küçük olanlar ise nispeten daha az ilişki olduğunu göstermektedir. Örneğin "oyunlaştırma kullanımı" kodu ile "zaman ve bütçe" kodu en çok kesişen kodlardan olduğu için turuncu renkte büyük geometrik şekilde gösterilmektedir. Bu kodlar araştırmaya katılan insan kaynakları çalışanlarının değerlendirmelerinde kullandıkları unsurları ortaya çıkarmıştır. Matrise göre; "zaman ve bütçe" ile "yönetimsel tutum", "davranışsal-psikolojik farklılıkları" ile "motivasyonel etki" kodları birbirleriyle oldukça yüksek düzeyde ilişki içerisinde olduğu görülmektedir. Buradan hareketle yüksek etkileşimli kodların, insan kaynakları çalışanları için ortak kalıplar oluşturduğundan söz etmek mümkündür. Buna göre "zaman-bütçe" ve "yönetimsel tutum" ilişkisinden bahseden bir yönetici, bu önermeyi "motivasyonel etki" ve "davranışsal-psikolojik farklılıklar" kodlarıyla keskiştirmekte olduğu görülmüştür. Yapılan görüşmelerin birinde işletmenin insan kaynakları yöneticisi, yönetim desteği ile yaygınlaştırılan oyunlaştırma uygulamalarının psikolojik olarak süreçleri daha keyifli hale getirdiği bu durumun personel motivasyonuna olumlu etki ettiğini dile getirmiştir. Bu sonuçlardan hareketle belirlenen kodların insan kaynakları uygulamalarında oyunlaştırmayı kullanan için ortak ifadeler olduğunu söylemek mümkündür.

Aynı analizden hareketle "danışmanlık" ile "yönetimsel tutum" ilişkisi, "motivasyonel etki" ile "yönetimsel tutum" arasındaki ilişkisinin hedef kodlarda birbirleriyle nadiren ilişkide olduklarını göstermektedir. Nitekim etkileşimi düşük ilişkideki kodların bazılarının insan kaynakları çalışanlarının oyunlaştırmayı gelecekte insan kaynakları alanında etki yaratacak bir alan olarak görmemeleri ve gerçek hayattaki

problemlerin oyunlaştırma ile çözülmeyeceğini düşündükleri yönündedir. Benzer şekilde oyunlaştırma uygulamalarında belirgin ve sistematik olarak planlanan bir hedef kitle seçiminin olmaması ve oyunlaştırma alanında danışmanlık faaliyetlerinde az olması kodlar arasındaki ilişki de açıkça görülmektedir.

Maxqda tarafından yapılan analizde elde edilen başka bir değerlendirme olarak kelime bulutu incelenmiştir. Kelime bulutu; görüşmelerde kullanılan bütün kelimelerin kullanım sıklıklarına göre, daha sık kullanılan kelime daha büyük olmak üzere haritasını çıkarmaktadır. Görüşmelerden oluşturulan kelime bulutu ise Şekil 1' deki gibidir.



Şekil 1: Kelime Bulutu

Kelime bulutundan bağlaçlar, anlamsız kelimeler ve tümleyici kelimeler çıkarıldığında bütçe, iş görüşme, proje, davranış, beden dili, satış eğitim, takım, mülakat, yaş grubu, çalışan, insan kaynakları, iletişim, hedef, yüksek, değişim, katılım, deneyim, yenilik, yorum, ihtiyaç, öğrenme, maliyet, kullanıcı, zaman, yöntem, çalışma, gözlem, ekip, süreç, uygulama, düşünüyorum, profil yarat, staj, geleneksel kelimelerinin öne çıktığı gözlemlenmiştir. Bunun dışında araştırmaya katılan insan kaynakları yöneticilerinin oyunlaştırma konusuna yönelik değerlendirmelerinde "oyunlaştırma", "satış", "bütçe", "maliyet", "staj" kelimelerine çokça vurgu yaptıkları görülmüştür. Oyunlaştırmanın insan kaynaklarında kullanılmasının bir maliyet unsuru olacağı düşünülürse son derece anlamlı bir ifade olduğu söylenebilir. Oyunlaştırma projeleri geliştirmek için danışmanlık hizmeti almak gerekebilir. Bu durum maliyetleri artıracaktır. İşletmeler personel maliyetini azaltmak için oyunlaştırma konusunda proje bazlı olarak personel çalıştırmak için uzun dönemli stajyer çalıştırma yöntemine başvurabilir. Bu kapsamda "staj" kelimesine vurgu yapılmasının da anlamlı olduğu söylenebilir.

Röportajlardan elde edilen bir diğer bulgu ise, kodların sektörlere göre dağılım analizidir. Belirlenen kodlar, sorulara cevap veren insan kaynakları yöneticilerinin kalıplarını yansıtmaktadır. Maxqda konfigürasyon tablosu aracılığıyla yapılan analizde; hangi kodların hangi röportajlarda kullanıldığı ve hangilerinden kullanılmadığı, röportaj sahibinin çalıştığı sektör öne çıkarılarak değerlendirilmiştir. Bu sayede bazı kodların bazı sektörel röportajlarda hiç kullanılmadığı bazılarının ise tüm sektörlerde ortak olarak kullanıldığı sonucu ortaya çıkmıştır. Bu değerlendirme amacıyla; Tablo 3'de röportajlardan elde edilen sektörel konfigürasyon tablosu ortaya çıkmıştır.

Tablo 3. Sektörel Konfigürasyon

| Belge Grubu | Belge adı | Oyunlaş... | Motivasy... | Yönetims... | Zaman ve... | Gelecekte... | Danışmanlık | Davranışsa... | Gerçek ha... | Belirgin h... |
|-------------|--------------|------------|-------------|-------------|-------------|--------------|-------------|---------------|--------------|---------------|
| ◆ | Finans 1 | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ |
| ◆ | Şigorta 1 | | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | | ■ |
| ◆ | Turizm 1 | | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | | ■ | ■ |
| ◆ | Perakende 1 | | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | | | |
| ◆ | Finans 2 | | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | |
| ◆ | Perakende 2 | | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | | |
| ◆ | Perakende 3 | ■ | | | ■ | ■ | ■ | | ■ | ■ |
| ◆ | Bankacılık 1 | | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | | ■ |
| ◆ | Bilişim 1 | | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | | ■ | ■ |
| ◆ | Bilişim 2 | ■ | | | ■ | ■ | ■ | ■ | | |
| ◆ | Fuarçılık 1 | | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | | ■ | ■ |
| ◆ | Turizm 2 | ■ | | | ■ | ■ | ■ | ■ | | |
| ◆ | Bankacılık 2 | | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | | | |
| ◆ | Finans 3 | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | | |
| ◆ | Perakende 4 | ■ | | | ■ | ■ | ■ | ■ | | ■ |
| ◆ | Bilişim 3 | | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | |
| ◆ | Perakende 5 | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | | |
| ◆ | Bankacılık 3 | | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ |
| ◆ | Finans 4 | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | |
| ◆ | Turizm 3 | | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | | |
| ◆ | Bilişim 4 | | | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ |
| ◆ | Turizm 4 | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ |
| ◆ | Şigorta 2 | | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | | |
| ◆ | Perakende 6 | | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | |
| ◆ | Kozmetik 1 | | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | | | |

Yukarıda yer alan konfigürasyon tablosunda röportajların ve röportajlardaki kodların röportaj yapılan insan kaynakları çalışanları ile sektörlerine göre dağılımları yer almaktadır. Genel anlamda; motivasyonel etki, yönetsel tutum, zaman ve bütçe, gelecekte oyunlaştırma ve danışmanlık kodları bütün sektörler de insan kaynakları çalışanlarının ortak kodlarıdır. Bazı kodların ise sadece bazı sektörlerde daha fazla öne çıktığını, bazı sektörlerde ise geri planda kaldığı görülmektedir. Bu kapsamda "motivasyonel etki", "zaman-bütçe", "yönetsel tutum", "gelecekte oyunlaştırma" ve "danışmanlık" kodları tüm sektörlerde öne çıkmaktadır. Nitekim "davranışsal-psikolojik farklılıkları", "gerçek hayatta oyunlaştırma" ve "belirgin hedef kitle" kodlarının ise, Perakende, Turizm ve Kozmetik sektörlerinde geri planda kaldığı görülmektedir. Her ne kadar sektörel örneklem genelleme yapmaya sayısal olarak elverişli olmasa da, fikir vermesi açısından değerlendirilmelerinde bir sorun görülmemektedir.

Başka bir sonuca göre oyunlaştırmanın bireyler üzerinde davranışsal farklılıklar yarattığı, motivasyonu, iletişimi ve performansı artırdığı görülmektedir. Katılımcıların "Oyun ortamında bireyi daha kolay taniyorsunuz, zor durumlardaki yaklaşımı. Stresli anlardaki tutumu, ekip ile uyumu bunların hepsini rahatlıkla gözlemliyorsunuz. Ayrıca oyunların sonucunda hep hedef var, temel motivasyonel fark bence hedef odağında motivasyon sağlamak oluyor", "Oyunlaştırma uygulamaları ile çalışmalar yaptığımızda çalışanlarımız kendilerini dahil olmuş hissediyorlar tutumları da pozitif yönde değişiyor. Bu nedenle elbette oyunlaştırmanın davranışsal ve psikolojik farklılıklar yarattığını söyleyebiliriz. Özellikle satış ekiplerine yönelik hazırladığımız ve kurgusu oyunlaştırma olan eğitimlerin sonunda bir dönem bireysel anlamda çok iyi performans alıyoruz" yanıtları bu anlamda önemli bir tespit niteliğindedir.

Bu araştırmada elde edilen bulgulara göre katılımcıların büyük bir çoğunluğu oyunlaştırma kavramını geleneksel insan kaynakları uygulamalarından farklı görmektedir. Oyunlaştırmanın geleneksel yöntemlere göre motivasyon, iletişim ve eğlence taşıyan bir yöntem olduğu sonucuna varılmaktadır. Katılımcıların verdikleri yanıtlara göre; katılımcıların büyük bir çoğunluğu oyunlaştırma yöntemleri ile hazırlanan eğitimler ve mülakatların yüksek motivasyonu beraberinde getirdiğini düşünmektedir. Kodlar arası ilişkiler analizine bakıldığında da "oyunlaştırma kullanımı" kodu ile "motivasyonel etki" kodu geometrik şekilde gösterilmekte olup, en çok kesişen kodlardan olması bu görüşü destekler niteliktedir. Ayrıca katılımcıların büyük bir çoğunluğu oyunlaştırma yöntemlerinin zaman ve bütçe maliyeti getirdiği görüşündedir. Kodlar arası ilişkiler analizine bakıldığında da "oyunlaştırma kullanımı" kodu ile "zaman ve bütçe" kodu en çok kesişen kodlardan olduğu görülmektedir. Oyunlaştırma yöntemi ile uygulamalar yapan şirketler dahi oyunlaştırmanın zamansal süreçler gerektirdiğini ve iyi kurgular için önemli bütçeler harcanması gerektiği görüşünde oldukları tespit edilmiştir.

5. Sonuç ve Öneriler

Sektörel rekabetlerden doğan beklentiler doğrultusunda çalışanlardan beklenen yüksek performans ve katma değer, insan kaynakları yöneticilerini doğru adayları seçme, doğru organizasyon kurma ve yönetme, sonrasında ise çalışan ve ekip motivasyonunu üst seviyede tutma konusunda yeni ve bilimsel yöntemlerin kullanılmasına yönlendirmektedir. Bu nedenle oyunlaştırma son yıllarda insan kaynakları alanında psikoloji ve nöroloji gibi yardımcı bilimlerle de kullanılmaya başlanan bir yöntem haline gelmiştir. Oyunlaştırmanın, güdüsel psikoloji ve davranış bilimleri alanlarındaki araştırmalar sonucu türediği görülmektedir (Aristigueta ve Denhardt, 2014). Bu nedenle oyunlaştırmanın insan doğasının en temel prensiplerini kullandığını söylemek mümkündür. Mevcut ya da yeni davranış değişikliğine sebep olmak için takdir edilme, beğenilme, rekabet, eğlence gibi en temel duyguları kullanmaktadır. Çalışanların duygu, düşünce, davranış tarzlarını ilgilendiren psikolojik boyutu oyunlaştırma kapsamında ele alınmakta insan kaynakları açısından da önem taşımaktadır.

İşletmelerin insan kaynakları ilgilileri ile yapılan görüşmelerde sorular sorulmuş ve yanıtlar üzerinden bir sonuca varılmaya çalışılmıştır. Bu araştırma, insan kaynakları süreçlerinde oyunlaştırmanın kullanımı ve oyunlaştırmanın davranışsal psikoloji üzerindeki etkileşimin incelenmesi ile sınırlıdır. Araştırma finans, turizm, bilişim teknolojileri ve perakende sektörlerinde faaliyet gösteren personel büyüklüğü 50'den büyük olan 25 insan kaynakları ilgilisi ile gerçekleşmiştir. Araştırmaya katılan işletmelerin soru formlarında verdikleri yanıtların incelenmesi sonucunda elde edilen bulgulardan yola çıkılması ile varılan sonuçlar ve genellemeler, araştırmanın evreni için geçerlidir. Bu noktada elde edilen bilgiler geliştirilen mülakat formundaki sorular ile sınırlıdır.

Araştırmada oyunlaştırma konusunda insan kaynakları yöneticilerinin görüşleri, nitel analiz programı ile okumalar neticesinde "oyunlaştırma kullanımı", "motivasyonel etki", "yönetimsel tutum", "zaman ve bütçe", "gelecekte oyunlaştırma", "danışmanlık", "davranışsal ve psikolojik farklılık", "gerçek hayatta oyunlaştırma" ve "belirgin hedef kitle" olmak üzere oluşturulan dokuz kod üzerinden değerlendirilmiştir. Genel anlamda; motivasyonel etki, yönetimsel tutum, zaman ve bütçe, gelecekte oyunlaştırma ve danışmanlık kodları araştırma kapsamındaki sektörlerde insan kaynakları çalışanlarının ortak kodları olduğunu söylemek mümkündür. İnsan kaynakları ilgilileri ile yapılan röportajlarda; işletmelerin insan kaynakları fonksiyonlarında oyunlaştırma uygulamalarından yararlanmaları ile şirket yönetiminin oyunlaştırma uygulamalarına yaklaşımının değişiklik gösterdiği belirtilmiştir. İnsan kaynakları alanında oyunlaştırma yöntemi ile hazırlanan uygulamaların geleneksel yöntemlere göre farklılıklar gösterdiği dile getirilmiştir. Oyunlaştırmanın bireysel davranışlara etki ettiği, oyunlaştırma uygulamalarının bütçe büyüklüğüne bağlı olup zaman gerektirdiği vurgulanmıştır.

İşletmelerde oyunlaştırmanın kullanılmasının motivasyonu arttırdığı, oyunlaştırmanın motivasyon ve davranışsal değişiklikler bakımından incelendiği yönde çalışmalar mevcuttur (Nah vd., 2014; Bozkurt ve Durak, 2018). Bu çalışmaların sonucunda, oyunlaştırmanın motivasyon üzerinde olumlu yönde etkisi olduğu tespit edilmiştir. Yapılan araştırma kapsamında ise katılımcılar tarafından insan kaynaklarında oyunlaştırmanın kullanımının çalışan motivasyonunu olumlu yönde etkilediği dile getirilmiştir. Bu açıdan bu çalışmadan elde edilen bulgular, alan yazındaki çalışmalar ile paralellik göstermektedir.

Nitekim iş hayatında oyunlaştırma kullanımını zorlaştıran pek çok faktör bulunmaktadır. Bunlardan ilk sırada olanlar oyun tasarılmasının uzun süreli bir iş olması ve maliyet gerektirmesidir. (Sarı ve Altun, 2016). Yapılan kelime bulutu analizinde de insan kaynakları yöneticilerinin "bütçe" ve "maliyet" kavramlarına vurgu yapmış olması bu konuyu destekler niteliktedir.

Sonuç olarak tüm bu veriler değerlendirildiğinde, oyunlaştırma yöntemlerinin ve tekniklerinin insan kaynakları alanında kullanımının hem bireysel hemde ekipsele anlamda davranışsal farklılık oluşturduğunu söylemek mümkündür. Katılımcılar, işe alım süreçlerinde adayların kişilik özellikleri ve karakterlerini çözümlemede oyunlaştırmanın davranışsal farklılıklar yarattığını dile getirmiştir. Eğitim süreçlerinde de sıkça kullanılan oyunlaştırmanın bireysel ve ekipsele motivasyonu artırdığını belirtmişlerdir. Dolayısıyla insan kaynakları ekiplerinin temel amaçlarında biri de oyunlaştırma ile ilgili uygulama çalışmaları işletme geneline yaymak, sadece belli yaş gruplarına değil tüm yaş gruplarına hitap eden ayrı ayrı oyun kurguları geliştirmek olmalıdır. Bu çalışmada da dile getirildiği üzere, oyunlaştırma için hedef kitlenin önemi büyüktür. Benzer şekilde, literatürde oyunlaştırmadan verim alınması için hedef kitlenin önemli olduğu ve teknoloji ile iç içe olan yeni neslin oyunlaştırmayı daha iyi kavradığı üzerinde durulmuştur (Muntean, 2011). İnsan kaynakları profesyonellerinin oyunlaştırma stratejilerini kendileri oluşturmak için öncelikle oyunlaştırmayı anlamalarının yanı sıra böyle bir anlayışı da geliştirmeleri gerekir. Oyunlaştırma, insan kaynakları yönetiminde değişimini başlatan, şirketleri geleneksel işe alım ve seçim konseptinden geçmeye, yeni ve modern yaklaşımlara katılmaya zorlayan benzersiz bir araçtır. İşletmeler insan kaynakları birimleri tarafından oyunlaştırma uygulamaları ve çalışmaları ile ilgili sistematik olarak bilinçlendirilmelidir.

KAYNAKÇA

- ADLER, A. (2014). Modern psikoloji alfred adler psikolojisine giriş ve tüm çalışmaları. *İstanbul: Yason Yayıncılık*.
- AKIN, A., KAYA, Ç., & DEMİRCİ, İ. (2015). Oyun motivasyonu ölçeği'nin geçerliği ve güvenilirliği. *Mersin University Journal of the Faculty of Education*, 11(1).
- ARDIÇ, K. & DÖVEN, M. (2004). Türkiye de insan kaynakları uygulamalarının değerlendirmesi: Amasya ili çevresinde bir uygulama. *Yönetim Bilimleri Dergisi* 2(2).
- ARISTIGUETA, P. & DENHARDT, J. (2014). Managing Human Behavior in Public and Nonprofit Organizations. *ABD: Sage Publications*.
- ARMSTRONG M. (2006). Strategic Human Resource Management: A Guide To Action, Edition, Kogan Page, London.
- ARMSTRONG, M. B., & LANDERS, R. N. (2017). An evaluation of gamified training: Using narrative to improve reactions and learning. *Simulation & Gaming*, 48(4), 513-538.
- ARMSTRONG, M. B., LANDERS, R. N., & COLLUMUS, A. B. (2016). Gamifying recruitment, selection, training, and performance management: Game-thinking in human resource management. In *Emerging research and trends in gamification* (pp. 140-165). IGI Global
- BATTAGLIO, P. (2017). Public Human Resource Management: Strategies and Practices in the 21st Century. ABD: CQ Press.
- BAYAT, B. (2008). İnsan Kaynakları Yönetiminin Stratejik Niteliği. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Birimler Fakültesi Dergisi*, 10(3).
- BAYRAKTAROĞLU, S. (2003). İnsan kaynakları yönetimi. *Sakarya: Sakarya Kitabevi*.
- BEDWELL, W. L., PAVLAS, D., HEYNE, K., LAZZARA, E. H., & SALAS, E. (2012). Toward a taxonomy linking game attributes to learning: An empirical study. *Simulation & Gaming*, 43(6), 729-760.
- BENLİGİRAY, S. (2013). Örgütlerde İnsan Kaynakları Yönetimi, 1.Baskı, 1.Ünite, *Anadolu Üniversitesi Web-Ofset Tesisleri*, Eskişehir.
- BOLLER, S. (2017). Play to Learn: Everything You Need to Know About Designing Effective Learning Games. *ABD: Association for Talent Development*.
- BOWMAN, James S. ve Jonathan P. West (2012). Human Resource Management in Public Service: Paradoxes, Processes, and Problems. *New York: Sage Publications Inc*.
- BOZKURT, A. & DURAK G. (2018). A systematic review of gamification research: In pursuit of homo ludens. *The International Journal of Game-Based Learning (IJGBL)*. 8(3), 15-33.
- BUCKLEY, P. & DOYLE, E. (2016). Gamification And Student Motivation, Interactive Learning Environments. 24 (6), 22-33.
- BUNCHBALL, A. (2014). Gamification 101: An introduction to the use of game dynamics to influence behavior. *London: Bunchball Publishing*.
- BUREN, H. J. V., GREENWOOD, M. ve SHEEHAN, C. (2011). Strategic human resource management and the decline of employee focus. *Human Resource Management Review*. 12(4), 56-67.
- CANMAN, D. (2000). İnsan kaynakları yönetimi, 1. Baskı. *Ankara: Yargı Yayın Evi*.
- CHOU, Y. K. (2019). *Actionable gamification: Beyond points, badges, and leaderboards*. Packt Publishing Ltd.
- COLLMUS, A. B., ARMSTRONG, M. B., & LANDERS, R. N. (2016). Game-thinking within social media to recruit and select job candidates. In *Social media in employee selection and recruitment* (pp. 103-124). Springer, Cham.
- CONDREY, S. (2015). Handbook of human resource management in government. 2nd ed. *Boston: Jossey-Bass Press*.

- CONSTANTIN, V. D., & STOENESCU, R. D. (2015). Gamification In The Recruitment Process: Studying Romanian Potential Employees'perception. *In The International Scientific Conference eLearning and Software for Education, (2)*, p. 50. " Carol I" National Defence University.
- DE-MARCOS, L., DOMÍNGUEZ, A., SAENZ-DE-NAVARRETE, J., & PAGÉS, C. (2014). An empirical study comparing gamification and social networking on e-learning. *Computers & Education, 75*, 82-91.
- DETERDING, S., DIXON, D., KHALED, R., & NACKE, L. (2011). From game design elements to gamefulness: defining" gamification". *In Proceedings of the 15th international academic MindTrek conference: Envisioning future media environments* (pp. 9-15).
- DOĞAN, S. & DEMİRAL, Ö. (2008). İnsan Kaynakları Yönetiminde Çalışanların Kendilerine Doğru Yolculuk Yöntemi, Yetenek Yönetimi. *Journal of the Cukurova University Institute of Social Sciences, 17(3): 7-22*.
- DUBEY, D. M., CHAVAN, D. V., & PATİL, D. D. (2017). A Conceptual study of Selected Companies using Gamification for Employee training & development as Engagement Approach. *Amity Global HRM Review, September*, 73-80.
- FERRELL, J. Z., CARPENTER, J. E., VAUGHN, E. D., DUDLEY, N. M., & GOODMAN, S. A. (2016). Gamification of human resource processes. *In Emerging research and trends in gamification* (pp. 108-139). IGI Global.
- FREDERICKSEN, E. D. (2015). Human resource management: the public service perspective. *London: Routledge*.
- GEE, P. (2014). What Video Games Have to Teach Us About Learning and Literacy. Second Edition. 2nd ed. *ABD: St. Martin's Press*.
- GEORGIOU, K., GOURAS, A., & NIKOLAOU, I. (2019). Gamification in employee selection: The development of a gamified assessment. *International journal of selection and assessment, 27(2)*, 91-103.
- GÜRBÜZ, S (2017). İnsan kaynakları yönetimi-teori, araştırma ve uygulama. *İstanbul: Seçkin Yayıncılık*.
- HAMMER, J. (2011). Gamification in education: what, how, why bother?. *New York: Springer Press*.
- HANÇER, M. (2004). İşletmelerde verimliliği artırma ve insan kaynakları, 1.Baskı, *Ankara: Detay Yayıncılık*.
- HERGER, M. (2014). Gamification in human resources. *ABD: CreateSpace Independent Publishing Platform*.
- JÄRVINEN, A. (2008). Games without frontiers: Theories and methods for game studies and design. (Yayımlanmış Doktora Tezi) *Tampere University, Finlandiya*.
- JESSICA K. A. Word (2016). The Nonprofit Human Resource Management Handbook: From Theory to Practice (Public Administration and Public Policy). *London: Routledge*.
- JUUL, J. (2003). The game, the player, the world: Looking for a heart of gamenes. Level Up: Digital Games Research Conference sunulan bildiri, *Utrecht University, Hollanda*.
- KIM, B. (2015). Understanding gamification. *London: Library Technology Reports*.
- KOIVISTO, J., HAMARI, J. (2014). Demographic differences in perceived benefits from gamification. *Computers in Human Behavior, 35*, 179-188.
- MACMILLAN, A. (2011). Gamification - A growing business to invigorate stale websites. *New York: Springer Press*.
- MCGONIGAL, J. (2011). Reality is broken: why games make us better and how they can change the world. *New York: Penguin Press*.

- MUNTEAN, C. I. (2011). Raising engagement in e-learning through gamification. In *Proc. 6th international conference on virtual learning ICVL* (1), pp. 323-329.
- NAH, F. F. H., ZENG Q., TELAPROLU V. R., AYYAPPA A. P. & ESCHENBRENNER B. (2014). Gamification of education: A review of literature. In *International Conference on HCI in Business*. (ss. 401-409). Springer: Cham.
- NARAYANAN, D., GERTNER-SAMET, A., COHEN, M. M., & POLLI, F. (2016). Gamification of the hiring process. *Workforce Solutions Review*, 7(5), 32-34.
- PETROSKI, A. (2016). *Alternate Reality Games: Gamification for Performance*. ABD: Harrisburg University of Science and Technology Press.
- SARI, A., & ALTUN, T. (2016). Oyunlaştırma Yöntemi ile İslenen Bilgisayar Derslerinin Etkililiğine Yönelik Öğrenci Görüşlerinin İncelenmesi. *Turkish Journal of Computer and Mathematics Education*, 7(3), 553.
- SCHÖNFELDER, W. (2011). Çağdas and qualitative syllogism logic-nvivo 8 and maxqda 10 compared. *Forum: Qualitative Social Research*, 12(1), Art.21.
- SHELDON, L. (2012). *The multiplayer classroom: Designing coursework as a game*. London: Cengage Learning Inc.
- SIMPSON, P. & JENKINS P. (2015). *Gamification and human resources: an overview*. Brighton: Brighton Business School.
- SUH, A., CHEUNG C. M., AHUJA M. & WAGNER C. (2017). Gamification in the workplace: The central role of the aesthetic experience. *The Journal of Management Information Systems*. 34(1), 268-305.
- ŞİMŞEK M.(2007). Kariyer yönetimi ve insan kaynakları yönetimi uygulamaları, geliştirilmiş 2.Baskı, *Gazi Kitabevi, Ankara*.
- ŞİPAL, K. (2015). *Kitle Psikolojisi*. İstanbul: Say Yayınları.
- TURA, M. (2000). *Oyun ve Gerçeklik*. İstanbul: Metis Yayıncılık.
- TÜRK, A. (2021). Evaluation Of The Impact And Importance Of Information Sharing In The Aviation Sector With Two Different Qualitative Analysis. *Research Journal Of Business And Management*, 8.1: 27-36.
- TÜRK, A., VARDARLIER, P., & HAZAR, M. A. (2020). The role of employer brand practices in human resources management in job applications on company preference. *International Journal of Business Ecosystem & Strategy*, (2687-2293), 2(4), 1-9.
- TÜRKER, P. (2016). Beyin temelli öğrenme ve oyun temelli öğrenme. *İstanbul: Abaküs Yayınları*.
- TÜZÜNER, V.(2014). İnsan kaynakları yönetimi faaliyetlerinde ölçme ve değerlendirme. *İstanbul: Beta Yayınları*.
- UZUN, N. & SAĞLAM, N. (2006). Ortaöğretim öğrencileri için çevresel tutum ölçeği geliştirme ve geçerliliği, *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, (30), 240-250.
- VAN BUREN III, H. J., GREENWOOD, M., & SHEEHAN, C. (2011). Strategic human resource management and the decline of employee focus. *Human Resource Management Review*, 21(3), 209-219.
- VARDARLIER, P. (2017). İşveren markası ve yetenekli çalışan etkileşimi. *İşletme araştırmaları dergisi*, 9(4), 628-648.
- VERBİ SOFTWARE. (2014). MAXQDA, the art of data analysis, introduction, Windows version. http://www.maxqda.com/download/manuals/MAX11_intro_eng.pdf.
- WERBACH, K. (2014). Defining gamification. *Persuasive Technology Konferansında sunulan bildiri*. Springer, İsviçre.
- YILDIRIM, İ. & DEMİR, S. (2014). Oyunlaştırma ve eğitim. *International Journal of Human Science*. 11(1): 13-29.
- YILMAZER, A. (2015). *İnsan kaynakları yönetimi ve örnek olaylar*. İstanbul: Seçkin Yayıncılık.

ZICHERMAN, G. (2010). "Fun is the Future: Mastering Gamification." Accessed April 7, 2018.

http://www.youtube.com/watch?feature=player_embedded&v=6O1gNVeaE4g

ZICHERMANN, G., CUNNINGHAM, C. (2011). Gamification by design: Implementing game mechanics in web and mobile apps. *O'Reilly Media, Inc.*

Summary

It is a well-known fact that game design models and methods are not only used in designing a virtual game in today's world, but also for strategy purposes in the business world. Reasons for using gamification by businesses include creating sweet competition between teams, motivating staff, encouraging loyalty, and generating social proof. The gamification method is easy to apply and is played in order to get more successful results with various methods that require technical expertise, advanced planning or coding. It is possible to say that the reason for gamification and design of game models in human resources processes is to increase social interaction, productivity and quality of behaviors. All of these are carried out towards business goals. Businesses that want to manage their potential usage areas with the gamification method are working to get to know their employees better every day, to increase customer loyalty and to ensure that employees are together. Human resources departments want to improve their competitiveness with entertainment and involve employees in this entertainment. It is seen that the importance of working with fun in business life is increasing day by day. In this way, businesses aiming to increase the commitment of the staff to the work and to keep their motivation high, give importance to using the gamification method in their working processes. In addition, the gamification methods applied provide great benefits to businesses in matters such as learning, increasing efficiency, getting used to work. Therefore, the aim of the research is to investigate the behavioral psychology effects of gamification and gamification in human resources applications. This study is important as it will guide the researches about the use of gamification in the field of human resources in the future.

As a result, when all these data are evaluated, it is seen that the use of gamification methods and techniques in the field of human resources creates a behavioral difference in both individual and team terms. In Turkey, more candidates to choose according to the results of dramatization applications are being used in the interview process and in-house training process. Participants concluded that gamification creates behavioral differences in analyzing candidates' personality traits and characters during their recruitment process. It was concluded that the interview process, which was built with gamification, gave more positive results, especially in terms of the ability to identify the reality of the competencies that appear on paper. Gamification, which is frequently used in internal training processes, increases individual and team motivation and increases communication ability. Therefore, one of the main objectives of human resources teams should be to spread the application studies related to gamification throughout the enterprise, and to develop separate game setups that appeal not only to certain age groups but to all age groups. Business methods should be systematically made aware of gamification practices and studies by human resources units. Businesses should not consider gamification only as an employer branding work and should not only use it for corporate advertising. Gamification should also be used to increase employee motivation, strengthen communication within the team and strengthen cooperation between teams.