

## İŞE ALIMDA OYUNLAŞTIRMA: DÜNYADA VE TÜRKİYE'DE MEVCUT KULLANIMI İLE GELECEK POTANSİYELİ

Savaş MUTLU<sup>1</sup> & Selin TEFİL<sup>2</sup>

### Öz

*Bu çalışmanın amacı, oyunlaştırmanın günümüzde işe alımda bir işgören seçme yöntemi olarak kullanılabilirliğinin, avantaj ve dezavantajları ile gelecekteki kullanım potansiyelinin araştırılmasıdır. Çalışmada nitel ve keşifsel bir araştırma yapılmıştır. Konu ile ilgili literatür taranarak ikincil verilere ulaşılmasını müteakip çeşitli firmalarda farklı pozisyonlarda bulunan 26 İnsan Kaynakları (İK) çalışanı ve Türkiye'nin önde gelen üç oyunlaştırma uzmanı ile yapılan yarı yapılandırılmış görüşmeler sonucunda birincil veriler elde edilmiştir. Çalışmanın bulguları kapsamında; işe alımda oyunlaştırmanın, işe uygun adayın seçilmesi konusunda genel olarak faydalı olduğu, uygulanması ile zaman kaybının önlenebileceği, adayın yetkinliklerinin daha doğru değerlendirilip güçlü ve geliştirilebilir yanlarının kolaylıkla tespit edilebileceği, böylelikle de istenilen pozisyonlar için en uygun adayların seçilebileceği yer almaktadır. Ancak, bu yöntemin her pozisyondaki işe alımlarda uygulanamayabileceği, kurgunun doğru gerçekleştirilmesi ve değerlendirmede yer alacak kişilerin tarafsızlığının ve yetkinliğinin çok önemli olduğu dikkate alınmalıdır. Sonuç olarak; oyunlaştırmanın işe alımda kullanılması dünyada ve ülkemizde henüz başlangıç seviyesindedir. Bu yöntemin geliştirilmesi ve yaygınlaştırılması halinde etkin olarak kullanılacak ve işe alımlarda önemli bir karar desteği sağlayacaktır.*

**Anahtar Kelimeler:** *Oyunlaştırma, İşe Alım, Personel Seçimi.*

**JEL Kodları:** *M10, M12.*

**Başvuru:** 13.06.2021

**Kabul:** 28.06.2021

<sup>1</sup> Dr.Öğr. Üyesi, Atılım Üniversitesi, Sivil Havacılık Yüksekokulu, Ankara, Türkiye, [savas.mutlu@atilim.edu.tr](mailto:savas.mutlu@atilim.edu.tr),  
ORCID: 0000 0003 1271 8573

<sup>2</sup> Koordinatör, Atılım Üniversitesi, Kariyer Planlama ve Ortak Eğitim Koordinatörlüğü, Ankara, Türkiye, E-posta:  
[selin.tefil@atilim.edu.tr](mailto:selin.tefil@atilim.edu.tr), ORCID: 0000 0002 0799 7021

## GAMIFICATION IN RECRUITMENT: CURRENT USE IN THE WORLD AND IN TURKEY AND FUTURE POTENTIAL

### *Abstract*

*The purpose of this study is to investigate the usability, advantages and disadvantages of gamification as an employee selection method in recruitment today, and its potential for future use. In this study, a qualitative and exploratory research has been done. A literature survey performed to obtain the secondary data. Following that, primary data was obtained by using semi-structured interviews with 26 Human Resources (HR) specialists and three Turkey's leading gamification experts. Gamification in recruitment is generally beneficial in selecting the best candidate suitable for the job, time loss can be avoided with its implementation, the competencies of the candidate can be evaluated more accurately and their strengths and weaknesses to improve can be easily determined, so that the most suitable candidates can be selected for the desired positions. However, it should be taken into account that this method may not be applied for recruitment to all positions, the correct execution of the setup and the impartiality and competence of the people who will take part in the evaluation are very important. The use of gamification in recruitment has been at the beginning level in the world and in our country. This method needs to be developed and expanded, so it will be used effectively and will provide an important decision support tool in recruitment.*

**Key Terms:** *Gamification, Recruitment, Employee Selection.*

**JEL Codes:** *M10, M12.*

*'Bu çalışma Araştırma ve Yayın Etiğine uygun olarak hazırlanmıştır.'*

### 1. GİRİŞ

Oyun, Türk Dil Kurumu tarafından “Yetenek ve zeka geliştirici, belli kuralları olan, iyi vakit geçirmeye yarayan eğlence” olarak tanımlanmaktadır ([www.tdk.gov.tr](http://www.tdk.gov.tr)).

Oyunlaştırma örgütlerde yeteneklerin işe alınması, eğitim ve geliştirme, yetenek yönetimi, performans yönetimi, başvuru sağlama ve işgören seçmekte kullanılmaktadır (Nenadic, 2019:6).

Oyunlaştırmanın işgören seçiminde kullanılması alanında yapılan kuramsal ve uygulamaya yönelik araştırmalar çok azdır. Benzer şekilde, oyunlaştırmayı insan kaynakları bakış açısından değerlendiren fazla çalışma da bulunmamaktadır (Constantin & Stoenescu, 2015:52).

Oyunlaştırma uygulamalarının yaygınlaşmasına rağmen, alana ilişkin yapılmış olan çalışmalar incelendiğinde işe alımda kullanılma potansiyeline ilişkin olarak yapılan görgül (ampirik) analizlere ilişkin araştırmaların çok az olduğu değerlendirilmektedir (Buil v.d., 2020: 41).

Oyunlaştırma uygulamalarının örgütlerde yaygınlaşmasına rağmen, işe alımda kullanılma potansiyeline ilişkin olarak yapılan görgül (ampirik) analizlere ilişkin araştırmalar çok azdır (Buil v.d., 2020: 41).

Oyunlaştırmanın başvuru sağlama ve işgören seçme sürecinde etkinliğini belirleyecek bir çalışmanın bulunmadığı Georgiou ve arkadaşları tarafından yapılan araştırmalar sonucunda da ortaya konulmuştur (2019: 91).

## 1.1. Literatür Taraması

### 1.1.1. İşgören Seçimi ve Önemi

İşe alım, başvuru sağlama ve işgören seçme olarak iki kısımdan oluşmaktadır. Başvuru sağlama özetle “*potansiyel işgören adaylarının belirlenmesi sürecindeki faaliyetler*” olarak tanımlanmaktadır (Metin Camgöz, 2014: 101). İşgören seçme ise “*aday havuzundan, işin niteliği, gerektirdiği temel özellikler ve işletme esaslarına göre bir değerlendirme süreci*” dir (Metin Camgöz, 2014: 125).

Çalışanların davranışsal özelliklerinin başvuru sağlama ve işgören seçme süreçlerinde kontrol edilmesi, örgütlerin rekabet üstünlüğü sağlaması için yaşamsal öneme sahiptir. Başvuru sağlama ve işgören seçimine önem göstermek, önlem almanın tedavi etmekten daha iyi olduğunu savunan kalite yönetimi anlayışı ile de uyumludur. Çalışanların olumsuz davranışsal özelliklerini gidermek zordur ve bu nedenle aday temini ve seçim sürecinde istenen davranışsal özelliklerin kontrol edilmesi uyumsuzlukların önlenmesi açısından faydalı olacaktır (Ahmad & Schroeder, 2002: 547).

Dessler (2005:194) işe alımda doğru çalışanı seçmenin önemini üç maddede özetlemiştir:

- Doğru becerilere ve özelliklere sahip olan çalışanlar daha iyi iş yaparlar, bunlara sahip olmayanlar ise etkili performans göstermezler. İstemediğiniz özellikte olan çalışanları kapıdan girdikten sonra değil, kapıdan girmeden önce elemeniz gerekir.
- İşe alım maliyetli bir faaliyettir. İlan, araştırma, test, görüşme, seyahat, değerlendirme v.b. işlemler için kaynak ayırmak zorunludur.
- Eğer yanlış bir seçim yaparsanız bu kez hatanızı telafi etmenin bazı yasal sonuçlarına katlanmak zorunda kalabilirsiniz.

### 1.1.2. Oyunlaştırma

Oyun oynamak insanlığın varoluşundan beri süregelen bir faaliyettir. Günümüzde hayatın her alanında kendini göstermekte olan dijitalleşmeden oyunlar da paylarını almaktadırlar. Tüm dünya nüfusunun yaklaşık beşte biri her gün bir dijital oyun oynamaktadır. Türkiye’de ise bu oran yaklaşık dörtte birdir. Bu oyuncuların yüzden seksenden fazlası ise 30 yaşın altındadır (Yılmaz, 2018: 17).

Oyunlar, insanların dikkatini uzun süre çekme, ilişki kurma, tanınırlık sağlama ve yaratıcılığı geliştirme kabiliyetlerinden dolayı yetenekli işgörenleri örgüte çekme, bağlılık sağlama, motive etme ve elde tutma maksatları ile yaygın olarak kullanılmaktadır (Saha & Pandita, 2017: 1).

Birçok insan için oyunlar zevk ve eğlence kaynağıdır. Ciddi oyunlar (serious games) günümüzde eğitim, sağlık veya askerlik gibi alanlarda kullanıcıların farklı durumlardaki kabiliyetlerini geliştirmelerine yardım etmektedir (Alıntı: Squire, K., & Jenkins, H., 2003, Harnessing the power of games in education, Insight, 3 (1), pp. 5-33. akt. Constantin ve Stoenescu, 2015: 50)

Oyunlaştırma kavramını literatür açısından değerlendirecek olursak, ilk olarak 2002 yılında oyun tasarımcısı Nick Pelling tarafından kullanılmıştır (Marczewski, 2013). Oyunlaştırma terimi İngilizce’deki “Gamification” kelimesinin Türkçeleştirilmiş halidir.

Oyunlaştırma Yılmaz (2018: 29) tarafından “*Gerçek hayattaki motivasyonel problemleri oyun tasarım teknikleri ile katılımcılarda uzun vadeli davranış değişikliği hedefleyerek çözen bir yaklaşım*” şeklinde tanımlanmaktadır.

Oyunlaştırma için yapılan en açıklayıcı ve yaygın tanım ise “*oyun tasarımı öğelerinin oyun içermeyen bağlamlarda kullanılması*”dır (Deterding v.d., 2011:9).

## İŞE ALIMDA OYUNLAŞTIRMA: DÜNYADA VE TÜRKİYE'DE MEVCUT KULLANIMI İLE GELECEK POTANSİYELİ

Oyunlaştırmanın kullanımı son yıllarda özellikle mobil uygulamalar ve bilgisayar tabanlı simülasyon oyunlarındaki gelişmeler nedeni ile çok artmıştır. İş dünyası da oyunlara yabancı olmayan milenyum çocuklarının iş dünyasına girmeleri ve oyunların faydalarının anlaşılması nedeni ile oyunlaştırmaya sıcak bakmaktadır (Lowman, 2016: 678).

İş hayatında oyunlaştırma şirketlere birçok fayda sağlamaktadır. Bunlar arasında işgücünün işe alımı ve elde tutulmasında iyileşmeler, program adaptasyonunun artırılması ve iş performansının yükseltilmesi sayılabilir (Larson, 2020: 319).

Ayrıca, oyunlaştırmanın terfi maksadı ile de kullanılabildiği, bu durumda kişiler ile pozisyonun beklediği yetkinliklerin karşılaştırılarak en uygun adayın terfi ettirildiği, diğer adaylar için ise gelişim programlarının ortaya konulduğu uygulamalardan bahsedilmektedir (Yılmaz & Ünsal, 2020: 63).

Alana ilişkin literatür bulgularına göre işletmelerde oyunlaştırma ve ciddi oyunların kullanımı artmaktadır. Bu şekilde işletmelerde motivasyon, performans ve başarı arttırılmaktadır. İş dünyasında oyun-temelli öğrenim ile ilgili birçok başarılı uygulama yer almaktadır. L'Oreal, Siemens, IBM, Cisco, Deloitte ve Mc Donald's gibi Fortune 500 firmaları oyunlaştırma ve ciddi oyunları eğitim stratejilerinin bir bileşeni olarak uygulamaktadırlar. Bu şekilde harcanan zamanda önemli bir azalma, bağlılıkta artış ve gelir etkisi elde edilmektedir. Oyunlaştırmanın başarısında demografik faktörler de önemli bir rol oynamaktadır. Örneğin kadınlar sosyal dayanağı olan oyunları tercih ederlerken, erkekler daha rekabetçi platformları tercih etmektedirler. Gençler ödül tabanlı ve görev yönlendirmeli yapıları tercih ederken, daha yaşlılar sosyal faktörler ile motive edilmekte ve oyunlaştırmayı çok fazla kabullenmemektedirler. Oyunlaştırma üzerinde kültürel faktörlerin etkisi henüz keşfedilmemiştir (Larson, 2020: 324).

Oyunlaştırma insan kaynakları yönetiminin birçok fonksiyonunda faydalı olmasına karşın, aşağıdaki nedenler ile beklenen faydayı sağlamayabilir (Saha & Pandita, 2017: 9):

- Eğer oyun uygun bir şekilde tasarlanmazsa yanlış yönlendirmelere neden olabilir.
- Sadece paraya dayandırılırsa motivasyona zarar verebilir çünkü milenyum çocukları için meydan okuma ve anlamlı bir iş yapmak çok önemlidir.
- Oyunlaştırılmış bir öğrenmenin maliyeti de teçhizat, yazılım, eğiticinin eğitimi gibi nedenler ile yüksektir.
- Bir oyun oluşturmak, öncesinde çok araştırma ve planlama gerektirir ve bu da uzun zamana ve yorucu çabalara ihtiyaç gösterir.

### 1.1.3. Oyunlaştırmanın İşgören Seçmede Kullanımı

Teknolojinin büyük bir hızla değiştiği ve birçok kuşaktan aday havuzlarının oluştuğu günümüzde, en iyi ve en parlak işgörenlerin işe alınması yetenek savaşlarına neden olmaktadır. Örgütlerin yetenekleri cezbetmek için yenilikçi işe alım yöntemlerine gereksinimleri vardır ve bunlardan biri de oyunlaştırmadır (Shree ve Singh, 2019: 243).

Birçok şirket puanlar, rozetler, rekabet ve rol yapmaktan oluşan sanal oyunların özellikle genç kuşak işgören adaylarını etkili bir şekilde kendilerine çekebileceğini ve değerlendirilmelerinin sağlanabileceğini düşünmektedir (Zielenski, 2015: 59).

Oyunlaştırma özellikle milenyum kuşağının işe başvuru sağlaması için etkili bir yol olabilir. Genç kuşak, puanların ve rozetlerin (badge) olduğu rol yapma ve rekabet oyunlarına meraklıdır. Oyunlaştırma İK'da işgörenlerin dikkatini çekmek, eğitmek, geliştirmek ve elde tutmak için kullanılabilir (Nenadic, 2019: 10).

Teknolojideki gelişmeler yeteneklerin belirlenmesi için büyük veri, sosyal medya, mobil uygulamalar gibi yeni araçlar sağlamaktadır. Ancak yeteneklerin belirlenmesi, bu yeteneklerin şirketlerde işe alınmaları ve elde tutulmaları için kullanılmadıkları sürece kısıtlı bir değere sahiptir. Yeteneklerin işe alınması ve elde tutulması için bir araca gereksinim vardır. Oyunlaştırma, adayların potansiyel yetenekleri hakkında bilgi toplanması, işe alınması ve elde tutulması konularında gereksinimleri karşılayabilmektedir (Lowman, 2016: 678).

İşe alım sürecinde oyunlaştırmanın kullanımı hem şirketin aday hakkında daha fazla bilgi sahibi olmasını sağlayacak hem de adayın başvurduğu pozisyondaki rolünün yetkinliklerini ve işleyişini anlamasına katkıda bulunacaktır (Avşar v.d., 2020: 7).

Oyunlaştırma işe alım maksadıyla kullanıldığında “recruitment-işe alım” ve “entertainment-eğlence” sözcükleri bir araya getirilerek melez bir sözcük olan “recruitainment” kullanılabilir (Korn v.d., 2017'den Akt. Shree & Singh, 2019: 247)

Pakistan'da 2015 yılı sonlarından itibaren işe alımda oyunlaştırma kullanımı artış göstermiştir (Khan v.d., 2019: 15).

Oyunlaştırılmış değerlendirmeler bilim ve eğlence temelinde geliştirilmişlerdir. Adayların zihinsel kıvraklık, bilişsel hız ve mekânsal kavrama yeteneği konusunda işverenlere bilim, veri ve çözümler ile zengin bir kavrayış sağlar (Saeed v.d.,2015:12).

## İŞE ALIMDA OYUNLAŞTIRMA: DÜNYADA VE TÜRKİYE’DE MEVCUT KULLANIMI İLE GELECEK POTANSİYELİ

Günümüzde oyunların işe alımda bir seçim aracı olarak kullanılması, çevrimiçi işe alımın (online recruitment) entegre bir parçası haline gelmiştir (Saeed v.d.,2015:19).

Oyunlaştırılmış işe alım (Gamified recruitment) insan kaynakları yönetimi kapsamında aday temini ve seçiminde en yeni eğilimdir (Khan v.d., 2019: 16).

Geleneksel işe alım yöntemleri adayın yaratıcılığı konusunda fikir verebilir ancak pratik uygulamalardaki becerilerini sınavamaz. Örneğin adayın zaman yönetimi becerilerini sınamak için şirkette karşılaşılabilecek durumları kapsayan zaman kısıtlamalı bir oyun geliştirilebilir (Khan v.d., 2019: 17).

İşgören seçiminde adayların zaman yönetimi, yaratıcılık ve yenilikçi düşünme gibi belirli kabiliyetlerinin hızlı bir şekilde sınavabilmesi ile birlikte uygun olmayanların ilk aşamalarda elenmesi gerçekleştirilebilmektedir. Çeşitli aşamalardan oluşan oyun süreçleri en iyi performans gösteren adayları daha az zaman ve çaba harcayarak belirleyebilir. Ayrıca oyunlaştırma ile işe alım süreci daha etkileşimli (interactive) hale getirilerek işgörenlerde örgüte karşı bir ilgi oluşturabilir (Shree & Singh, 2019: 245-246).

Yılmaz & Ünsal (2020: 62) mülakat sorularının ve değerlendirme merkezlerinin manipüle edilmesinin zor olmadığını vurgulayarak, oyun oynamanın en iyi gözlem aracı olduğundan hareket ile “*doğru kurgulanmış Oyunlaştırılmış İşe Alım Sistemi*” nin insan kaynaklarına klasik araçların dışında bir yenilik sunmakta olduğunu ifade etmektedirler.

İnsan kaynakları kuramları özellikle X ve Y kuşakları için olan geleneksel işe alım yöntemlerini kapsamaktadır. Bu geleneksel yöntemler kamu ve özel sektörde kullanılmaktadır. Ancak son zamanlarda dijital platformlarda aktif olan Z kuşağını işe almak üzere oyunlaştırılmış sistemler ile tanışmaktadır (Khan v.d., 2019: 17).

L’Oreal, Pricewaterhouse Coopers (PwC), Google, ABD Silahlı Kuvvetleri, İngiliz İstihbarat Servisi gibi büyük organizasyonlar işe alımda oyunlaştırılmış araçlardan (gamified tools) faydalanmaktadır. Oyunlaştırılmış araçlar arasında en popüler olanlar ciddi oyunlardır (serious games) (Buil v.d., 2020: 41).

İşe alımda oyunlaştırmanın kullanımı konusunda Joy (2017) tarafından yapılan çalışmada, sekiz (8) işe alımda oyunlaştırma uygulaması örnek olay (case study) olarak ele alınmıştır. Bunlar L’Oreal tarafından kullanılan “Reveal the Game”, Marriott International Otelleri tarafından kullanılan “My Marriott Hotel”, Fransız Posta Servisi Formaposte tarafından kullanılan “JeuFacteur Academy”, Pricewaterhouse Coopers (PwC) Macaristan tarafından

kullanılan “Multipoly”, teknolojik start-up şirketi Knack tarafından kullanılan “Wasabi Waiter”, Avusturya Şirketi OMV tarafından kullanılan “Techniqueen”, Google tarafından kullanılan “Code Jam” ve ABD Silahlı Kuvvetleri’nin “America’s Army” uygulamalarıdır.

Oyunlaştırma oldukça yeni bir yaklaşımdır. İşe alım sürecinin oyunlaştırılması daha fazla sayıda potansiyel adayın dikkatini çekmekte ve onların hem örgüte hem de sektöre karşı düşüncelerini etkilemekte faydalı olabilmektedir (Chow & Chapman, 2013: 94).

Oyunlaştırma genellikle büyük firmalar tarafından kullanılmaktadır, çünkü bu firmalar yeniliklere daha fazla yatırım yapmakta, farklılığı ve özgünlüğü takdir etmektedir (Constantin & Stoenescu, 2015: 52).

Firmalarda, oyunlaştırmanın kullanıldığı en yaygın faaliyet eğitimidir. Ancak, firmalar oyunlaştırmanın kullanılabileceği alanlar arasına işe alıma da eklemektedir. Oyun sırasında problemleri çözerken ve görevleri tamamlarken genç adayların ilgili pozisyon için ne kadar uygun oldukları görülüp işe alımları gerçekleştirilebilir (Constantin & Stoenescu, 2015:51).

İK departmanları oyunlaştırmayı keşfetmişler ve işe alımda kullanmaya başlamışlardır, çünkü bu şekilde adayların özgünlüğü, yaratıcılığı, dikkati ve diğer özellikleri gibi şirketler tarafından arzu edilen kriterleri erkenden değerlendirme imkanı bulmaktadırlar (Constantin & Stoenescu, 2015:52).

Günümüzde birçok organizasyon işe alımda oyunlaştırmayı kullanmaktadır. Etkinliğini tarafsız olarak ölçecek herhangi bir istatistik olmasa da, oyunlaştırılmış işe alımın sonuçlarının olumlu olduğu belirtilmektedir (Chow & Chapman, 2013: 91).

Simülasyon gibi oyunlaştırılmış bir işe alım süreci hem örgüt hem de iş hakkında birçok bilgiyi içerebilir. Oyunlaştırılmış bir işe alım süreci örgüt hakkındaki bilginin yayılmasını hızlandırabilir. İşe alım sürecinde oyunlaştırmayı kullanan bir örgüt, bireylerin örgütü teknolojik olarak gelişmiş, moda uyan ve yenilikçi olduğunu düşünmelerini sağlayabilir (Chow ve Chapman, 2013: 93).

Oyunlaştırma günümüzde işe alım süreçlerinin bir parçası olmuştur. Şirketler bu yeni yöntemler ile dikkat, yaratıcılık, hızlı reaksiyonlar, zeka ve diğerleri gibi niteliklere odaklanmakta ve en iyi işgörenleri seçmeye çalışmaktadırlar. Bu süreçlere katılan adaylar da bu yöntemlere karşı olumlu reaksiyon göstermektedirler. Oyunlaştırmanın birçok avantajı vardır. Bunlar; iş için istenen yeteneklerin daha iyi test edilmesi, daha tarafsız geribildirim ve İK uzmanlarından bir sonraki aşamaya geçebilmek için daha hızlı cevap almaktır (Constantin & Stoenescu, 2015: 55).



## İŞE ALIMDA OYUNLAŞTIRMA: DÜNYADA VE TÜRKİYE'DE MEVCUT KULLANIMI İLE GELECEK POTANSİYELİ

Constantin ve Stoenescu'nun (2015: 54) Romanya'da genç üniversite mezunları üzerinde yaptıkları bir araştırmada katılımcıların büyük çoğunluğu (%76) oyunlaştırılmış işe alım sürecinden geçmeyi istediklerini veya çok istediklerini ifade etmişlerdir. Katılımcıların sadece %5'i böyle bir işe alım sürecinde yer almayı arzu etmemişlerdir. Araştırmada, İK uzmanları tarafından test edilmesi istenen özellikler karar verme (%24), problem çözme (%16), risk alma (%14), takım çalışması (%10), hızlı düşünme (%7) ve rekabetçilik (%6) olarak belirlenmiştir. Ayrıca, işe alım sürecinde oyunlaştırmanın bulunmasının avantajları kapsamında; adayın sabit geribildirim alması (%38), sektöre özgü problemler ile uğraşıldığı için daha gerçekçi olması(%26), bazı yeteneklerin daha iyi değerlendirilebilmesi nedeni ile daha tarafsız olması (%21) sayılmaktadır. Ayrıca bir kısım katılımcılar (%9) işe alım sürecinin daha kolay ve eğlenceli, bir kısmı da (%6) daha rekabetçi olduğunu söylemektedirler.

Oyunlaştırmanın katılımcı bağlılığı ve motivasyonunu artırma potansiyeli, seçim maksatlı olarak kullanımını da çekici hale getirmektedir. Oyunlaştırma, işe alma ve değerlendirme süreçlerini zenginleştirebilir (DuVernet & Popp, 2014: 41).

Oyunlaştırılmış seçim yöntemleri işe alım kararlarını geliştirebilir. Çevrimiçi oyunlaştırılmış değerlendirmeler, adayların niyet ve davranışlarının görülebileceği durumları simüle edebilir (Georgiou v.d., 2019: 91).

İşe alım sürecine oyunlaştırmanın uygulanması şu faydaları sağlamaktadır (Joy, 2017: 58):

- Adayların zaman yönetimi, yaratıcı ve yenilikçi düşünme gibi becerilerinin sınanması sağlanırken, uygun olmayan adayların daha hızlı bir şekilde elenmesi gerçekleştirilir.
- Adayın bir yandan eğlenirken diğer yandan da şirket hakkında bilgi ve politikaları anlamasına yardım eder.
- Oyunlaştırma araçları işgören adayına simüle edilmiş bir iş platformu sunarak, işbaşındaki performansının değerlendirilmesi potansiyelini sağlar.
- Ayrıca adayın gerçek davranış ve kapasitesini göstermesine yardım eder.

Shree & Singh (2019: 247) işe alım sürecinde oyunlaştırmanın kullanılmasında önce iki iç, iki dış olmak üzere toplam dört aşamadan geçilmesini önermektedirler. Bu aşamalar özetle şunlardır:

- İç Toplantı 1 : Örgütün hat yöneticileri, İK profesyonelleri ve Bilgi Teknolojileri (BT) çalışanları oyunlaştırmanın amaç ve hedefleri ile beklentileri belirlemelidir. İşe alım sürecinin aşamaları ortaya konulmalı, başvuruları beklenen ve arzu edilen adayların özellikleri dikkate alınmalıdır.
- İç Toplantı 2: Mevcut işgörenlerin geri bildirimleri ve/veya önerileri alınmalıdır. Oyunlaştırmada yer alacak işe alım elemanları/faaliyetleri son hale getirilmelidir.
- Dış Toplantı 1: İşverenler ve yükleniciler işe alımın oyunlaştırılması konusundaki beklentiler açıkça ortaya koymalıdır. Demografik olarak adaylar ile benzer özellikteki mevcut işgörenler tarafından oyunlaştırma kurulumunun pilot denemesi gerçekleştirilir. Mevcut işgörenlerden alınan geribildirimler doğrultusunda tasarım üzerinde tekrar çalışılmalıdır. Yükleniciden istenenler son hale getirilmelidir.
- Dış Toplantı 2: İşveren ve başvuranlar arasında gerçekleştirilmeli ve başvuranlardan geri bildirim alınmalıdır. Bu geribildirimler ışığında işveren ve yüklenici görüşmelidir. Yüklenici, gelecekteki elemanlar ve/veya tasarımdaki değişiklikler için kullanıcı ile görüşmelidir.

Örgütler oyunlaştırmayı işe alım süreçlerine dahil etmeden önce şu önlemleri almalıdır (Joy, 2017: 58):

- Amacınızı belirleyin: Örgütünüzün neden oyunlaştırmaya gereksinim duyduğunu ve sonuçta neyi ölçmesini istediğinizi açıkça belirleyin.
- Cazip hale getirin: İçerik basit, etkileşimli ve eğlenceli olmalıdır.
- Gerçek adayı ortaya çıkartın: Oyunun içindeki bir mekanizma işverenin potansiyel aday ile oyuncuyu ayırt etmesini sağlamalıdır.
- Bilgilendirici olsun: Aday veya oyuncunun örgütü anlamasını sağlamalıdır.
- Geçici algısından kurtulun: Firmalar uzun dönemli ilişkiyi sağlayacak ciddi oyunlar yapmalıdır.
- Farklı yaklaşımlar için farklı oyunlar kullanın: Firmalar aday temini ve seçim maksatlı ciddi oyunlara öğrenme, eğitim ve geliştirme gibi değişik maksatlı oyunlardan farklı yaklaşmalıdır.
- Güvenlik problemlerini önleyin: İşe alım maksatlı ciddi oyunlarda güvenlik konusuna büyük ihtiyaç duyulmaktadır.

Kurgulanan oyunlaştırılmış işe alım sisteminin başarısını belirleyen üç faktörü Yılmaz ve Ünsal (2020: 63) şöyle özetlemektedirler:

## İŞE ALIMDA OYUNLAŞTIRMA: DÜNYADA VE TÜRKİYE’DE MEVCUT KULLANIMI İLE GELECEK POTANSİYELİ

- Parametreler iş, pozisyon ve hatta şirket içi iletişimlere dikkate alınarak belirlenmelidir.
- Mülakat sırasında adaya sistem ile ilgili bilgiler doğru aktarılmalı ve oyunu doğru bir şekilde oynaması sağlanmalıdır.
- Adayın tüm davranışları doğru bir şekilde gözlemlenmeli ve yorumlanmalıdır.

### 1.1.4. Dünyada İşe Alımda Oyunlaştırma Örnekleri

Oyunlaştırmanın işe alımda kullanımı ile ilgili dünyada gerçekleştirilen bazı uygulamalar aşağıda yer almaktadır:

#### **L’Oreal : Reveal the Game**

Adayların gerçek hayatta karşılaşacakları durumlarda (real-life situations) yeni bir ürün geliştirmeleri maksadı ile kullanılmaktadır. Oyuncular birbirlerine karşı oynamakta ve sonuçları sosyal medyada paylaşmaktadırlar. Bu şekilde L’Oreal tarafından gerçek performansın ölçülmesi ve en iyi adayın işe alınması mümkün olmaktadır (Joy, 2017:59).

#### **PwC Macaristan : Multipoly**

PwC Macaristan, üniversite öğrencilerini işe almanın daha etkili bir yolunu, geliştirdiği “Multipoly” adındaki çevrimiçi (online) simülasyon ile bulmuştur (Zielenski, 2015: 59). Oyunda işin birinci yılı simüle edilmektedir. Bu şekilde adaylar gerçek hayattaki iş problemlerini çözerek, firmada çalışmak için ne kadar hazır olduklarını sınamaktadırlar (Meister, 2015:2).

Oyunun kullanılmaya başlanmasından sonra aday havuzunun % 190 büyüdüğü, PwC ‘de çalışmak konusunda öğrenme isteğinin %78 arttığı ve oyunu oynadıktan sonra işe alınan adayların işe alışmalarının daha kolay olduğu firma tarafından bildirilmiştir(Joy, 2017:61).

#### **Marriot International : My Marriot Hotel**

Marriot Hotels otel yöneticisinin görevlerini simüle eden bir oyun geliştirmiştir. Bu oyunun amacı potansiyel adayları bir otel yönetmenin zorlukları ve fırsatları ile tanıştırmaktır. Bu şekilde potansiyel adayların otelcilik sektörü ve özellikle Marriot’a karşı tutumlarını değiştirmektir(Alıntı: opez,J.http://www.gamification.co/2011/06/24/Marriott-makes-facebook-game-for-recruitment/, (2011)).

Çalışanlarını ve potansiyel işgören adaylarını hedefleyen bir sosyal medya oyununu kullanan ilk şirkettir. Oyunda otelin mutfak, resepsiyon, yatak odaları gibi çeşitli bölümlerine

oyuncular yerleştirilmekte ve zamana karşı yapılması gereken gevler verilmektedir. Boylese oyuncular daha zor seviyelere geçmek veya başka yerlere geçmek için puan kazanmaktadırlar (Joy, 2017: 60).

Oyun, milenyumda işgörenleri cezbetmek maksadı ile geliştirilmiştir. Facebook üzerinden oynanan oyunda adaylar diğer otel operasyonlarını görmeden önce bir otel lokantasının mutfağını yönetmenin nasıl bir Şey olduğunu deneyimlemektedirler (Zielenski, 2015: 60).

### **Formapost : JeuFacteur Academy**

Fransız Posta Servisi Formapost bu oyun ile kullanıcılara yeni bir posta taşıyıcısının bir haftasını deneyimleme olanağı sunulmaktadır. Oyun sabah uyanmaktan başlayarak güne hazır olmayı, sınıfta oturarak posta işinin temellerini öğrenmeyi ve sonuçta bazı posta işlerini yapmayı kapsamaktadır (Joy, 2017: 60).

### **Knack : Wasabi Waiter**

Teknoloji Şirketi Knack.it Corp. tarafından geliştirilen bu oyunda adaylar bir sushi lokantasında garson rolünü oynamaktadırlar. Oyun sırasında oyuncuların iş performansı ile ilgili davranışları değerlendirilmektedir (Joy, 2017: 62).

### **Google: Code Jam**

Uluslararası bir programlama yarışmasıdır. Yarışmada, belirli zaman içinde kırılması gereken bir dizi algoritmik problem bulunmaktadır. Katılımcılar çözüme ulaşmak için herhangi bir programlama dilini veya geliştirme ortamını kullanabilirler (Joy, 2017:63).

### **ABD Silahlı Kuvvetleri: America’s Army**

Oyunlaştırmanın, yetenekleri belirlemek ve çekmek maksadı ile kullanıldığı ilk örnektir. Öğrencilerin ABD Silahlı Kuvvetlerinde kariyer konusunda dikkatini çekmek maksadı ile 2002 yılında ABD Silahlı Kuvvetleri tarafından geliştirilmiş ve yayınlanmıştır. Birçok kez gözden geçirilmiş ve güncellenmiş ve toplamda dokuz milyondan fazla kez indirilmiştir (Tansley v.d., 2016: 493; Lowman, 2016: 679).

### **The Shell Explorer Game**

Shell kariyer sitesi üzerinde oynanan bu oyun ile potansiyel işgörenlerin problem çözme sınavları ve meydan okumalar ile uğraşmaları gerekmektedir. Bu Şekilde işe alımdaki “Aday yeterince kabiliyetli mi? “ ve “Aday iş için motive mi?” sorularının cevapları bulunmaya

çalışılmaktadır (<https://hrtrendinstitute.com/2016/02/22/the-shell-explorer-game/>, erişim tarihi: 26 Ağustos 2020).

### 2. YÖNTEM

Araştırma sorusu: Oyunlaştırma, işe alımda bir işgören seçme yöntemi olarak kullanılabilir mi? Avantaj ve dezavantajları nelerdir? Gelecekte kullanımı konusunda öngörüler nelerdir? şeklinde belirlenmiştir. Nitel ve keşifsel bir araştırma yapılmıştır. Konu ile ilgili literatür taranarak ikincil verilere ulaşılmasını müteakip İnsan Kaynakları çalışanları ve oyunlaştırma uzmanları ile yapılan yarı yapılandırılmış görüşmeler sonucunda birincil veriler elde edilmiştir.

Nitel araştırmalarda en çok kullanılan veri toplama yöntemi görüşmedir (Punch, 2005: 165). Görüşmede cevaplayıcılardan, önceden belirlenmiş bir dizi soruyu cevaplamaları istenirse buna yapılandırılmış görüşme adı verilmektedir (Punch, 2005: 167). Bu çalışmada da daha önceden hazırlanmış soru seti oyunlaştırma uzmanları ve insan kaynakları çalışanlarına internet üzerinden gönderilerek cevapları yazılı olarak alınmıştır.

Araştırmaya katılan oyunlaştırma uzmanları hakkında özet bilgiler aşağıda sunulmaktadır:

Gamfed Türkiye’den Ercan Altuğ Yılmaz, 2015’ten bu yana yirmiden fazla firmaya oyunlaştırma projelerinde eğitim ve danışmanlık vermiştir. Geliştirdiği veya katkıda bulunduğu oyunlar arasında; BorsaLigi, Eti Puf Müzik Akademisi, Doğuş Gelişim Okulu, Koçtaş Efsaneler, Pfizer VIAGO, ING WING, Sompo Sigorta Masters of Claims sayılabilir.

Owiwi Türkiye Direktörü Selçuk Bay yaklaşık yirmi yıldır oyun ve oyunlaştırma çalışmalarına devam etmektedir. Son sekiz senedir dijital ortamda oyun ve oyunlaştırma çalışmaları yapmaktadır. 2014 yılından itibaren yerli ve global firmalara işe alım süreçlerinde oyunlaştırma kullanımı konusunda danışmanlık yapmakta, 2016 yılından beri yeni neslin yetkinliklerini ölçümlemek için dizayn edilen Owiwi adlı video oyunu için hizmet vermektedir.

BrandNewGame Turkey’den Kubilay Kecin oyunlaştırma ile 2016 yılından beri profesyonel olarak ilgilenmektedir. Hollanda’da Gamification Academy’den ve BrandNewGame’in ana merkezinden çeşitli eğitimlere ve sertifika programlarına katılmış ve aynı zamanda çeşitli projelerde yer almıştır. Gamification Academy’den Gamification Master sertifikasına sahip

Türkiye’deki iki kişiden biridir. Yurtdışında ve Türkiye’de farklı sektörlerdeki kurumlar için dijital ve dijital olmayan oyunlaştırma projeleri geliştirmiş, Türkiye’de 100’den fazla kurumsal firmadan 1000’i aşkın kişiye uluslararası geçerli sertifikalı oyunlaştırma eğitimi vermiştir.

İnternet üzerinden yapılan araştırmada sorular çeşitli firmalarda İnsan Kaynakları Departmanlarında farklı pozisyonlardaki (İK çalışanı 11, yöneticisi 15) olmak üzere 26 çalışan tarafından cevaplanmıştır. Katılımcıların 21’i kadın, 5’i erkektir. Katılımcıların 9’u 1-50 kişinin, 9’u 51-500 kişinin, 5’i 51-3000 kişinin ve 3’ü ise 3000’den fazla kişinin istihdam edildiği şirketlerde çalışmaktadır. Söz konusu şirketler inşaat, emlak, yazılım, İK danışmanlık, sağlık, elektrik gibi çeşitli alanlarda faaliyet göstermekte ancak hiçbirinde işe alımda oyunlaştırma kullanılmamaktadır. Tüm şirketler işe alımda yüz yüze ve/veya çevrimiçi (online) mülakat yöntemini kullanmakta, ayrıca az da olsa kişilik envanteri, yetenek testleri ve teknik sınav da yapılmaktadır.

### 3. BULGULAR

Araştırma kapsamında İK çalışan ve yöneticilerine yöneltilen sorular bağlamında dört adet tema belirlenmiştir. Bu temalara ilişkin bulgular aşağıda yer almaktadır:

#### 3.1. İşe Alımda Oyunlaştırmanın Avantajları

Araştırmaya verilen cevaplara bakıldığında; işe alımda oyunlaştırmanın, işe uygun adayın seçilmesi konusunda genel olarak faydalı bulunduğu, uygulanması ile zaman kaybının önleneceği, adayın yetkinliklerinin daha doğru değerlendirilip güçlü ve geliştirilebilir yanlarının kolaylıkla tespit edilebileceği, böylelikle de istenilen pozisyonlar için en uygun adayların seçilebileceği değerlendirilmektedir.

*“Keyifli bir deneyim sunma, şirket itibarını arttırma, mülakatla ölçümlenemeyecek yetkinlikleri ölçümleme konularında avantajlı olabilir (İK-7)”.*

*“Adayın bilişsel yetenek, kişilik, yetenek ve duygusal zeka gibi değerlerini daha kısa sürede ve daha doğru değerlendirilebileceği düşüncesindeyim. Çünkü oyun oynarken kalkanlarımızı indiriyoruz gerçek ben ortaya çıkıyor. Özellikle yeni jenerasyonu değerlendirirken oldukça etkili olabileceğine inanıyorum (İK-8)”.*

*“Kriz yönetimi, stresle başa çıkma ve çözüm odaklılık konusunda aday hakkında daha somut fikir verir (İK-14)”.*

## İŞE ALIMDA OYUNLAŞTIRMA: DÜNYADA VE TÜRKİYE’DE MEVCUT KULLANIMI İLE GELECEK POTANSİYELİ

“İşe alımda oyunlaştırmanın en önemli avantajı belirgin bir şekilde daha fazla adayın sürece dahil olmasını sağlamasıdır. Çünkü adaylar oyun oynama fikrine her zaman daha fazla ilgi göstermektedir. Buna ek olarak adaylar bu tarz testleri kullanan firmalar hakkında da olumlu düşünmekte ve şirkete dahil olma konusunda vereceği karar aşamasında edindiği bu eşsiz deneyimi mutlaka değerlendirmektedir. Özellikle yeni nesil adaylar artık yenilikçi ve onlara da mantıklı gelecek bir ölçme aracı deneyimlemek istemektedirler. Oyunlaştırılmış testler aday üzerinde işe alım ile ilgili oluşan stres ve gerilimi azaltmakta hatta normalde oldukça yorucu olabilen bu süreci adaylar keyif alarak tamamlayabilmektedir. Adaylar bu süreçte oyunun büyümesine kapılıp daha doğal tutum ve seçim sergilemekte, bu da raporlama aşamasında adaylar hakkında daha doğru sonuçlar vermektedir. Bu sebeple doğru rapor sonuçları ile doğru adayın doğru pozisyonu eşleştirilmesi tarafında da belirgin bir katkı sağlanmaktadır. Bütün bunlara ek olarak işe alım süreçlerinde oyunlaştırma kullanan kurumlar farklı bir uygulama olmasından ötürü işveren markası açısından da öne çıkmaktadırlar (SB).

“İşe alım süreçlerinde oyunlaştırma kullandığınız zaman adaydan alamadığınız birçok bilgiyi elde edebiliyorsunuz. Ayrıca aday daha ilk başta şirketin yeniliklere ne kadar açık ve çalışan motivasyonuna ne kadar önem verdiğini görmüş oluyor (KK)”.

### 3.2. İşe Alımda Oyunlaştırmanın Dezavantajları

İşe alımda oyunlaştırma kullanımının dezavantajları konusundaki cevaplar, avantajlarına göre daha sınırlıdır.

“Oyunlaştırma sadece dijital platformda kalırsa belli bir yaş üstünde aslında yaştan öte teknolojiye yakın olmayan kesimde ne kadar uygulanabilir ya da doğru sonuç verebilir bilmiyorum. Çünkü aşına olmama, oyun gözüyle bakıp ciddiye almama gibi durumlar yanıtlanabilir. Bir de oyunun stratejinin çözülüp diğer adaylar arasında yayılması gerçek değerlendirmenin dışına itebilir. (firmanın mülakatlarda aynı soruları sorması ve cevapların yayılması gibi) (İK-8)”

“Motivasyonun sağlanması yerine aşırı rekabetçi bir yaklaşımın ortaya çıkması, bazı davranışları baskılayabilecektir (İK-20)”.

### 3.3. İşe Alımda Oyunlaştırmanın Uygulanabilirliği

İşe alımda oyunlaştırmanın uygulanabilirliği konusunda ise özetle; bu yöntemin her pozisyondaki işe alımlarda uygulanamayabileceği, kurgunun doğru gerçekleştirilmesi ve

değerlendirmede yer alacak kişilerin tarafsızlığının ve yetkinliğinin çok önemli olduğu vurgulanmaktadır.

*“Pozisyona göre değişebileceği kanaatindeyim. Örneğin; stajyer ya da yetiştirilmek üzere yeni mezun alımında ya da potansiyeli olan bir pozisyon için işe alım yapıldığında son derece efektif gözlem şansı sunabilir. Ancak öte yandan yönetici pozisyonlarında istenen amaca ulaşmayabilir (İK-6)”*.

*“Pazarlama, satış, halkla ilişkiler, insan kaynakları bölümlerine alınacaklar için faydalı, muhasebe, mühendislik bölümleri için yetersiz (İK-9)”*.

*“Kurgusunun ve beklenen davranış modelinin doğru yapılandırılması, şirketin kültürüne ve yapısına uygunluğunun sağlanması her zaman kolay değildir (İK-20)”*.

*“Var olan sürecin alternatifi değil destekleyicisi olmalı. Tek başına oyunlaştırarak işe alım yapmak yine eksiktir (EAY)”*.

*“Oyunlaştırılmış testleri şu an için firmalar bütün iş pozisyonlarında kullanma kararı vermemekle birlikte, Y ve Z neslinin iş hayatına daha fazla katılımı ile bu olgunun değişeceğini düşünmekteyim. Şu an için insan kaynakları profesyonelleri özellikle genç mezun yönetici adayları ve stajyer alımı süreçlerinde oyunlaştırılmış testleri değerlendirmekte ve kullanmaktadır. Oyun ve oyunlaştırma içeren projelerin hem verdiği bilimsel olarak kanıtlanmış sonuç raporları ve hem de aday tarafında sağladığı yüksek memnuniyet yüzünden üst pozisyonlar dahil bütün işe alım süreçlerinde kullanabileceğini düşünüyorum. Hem başlangıç (junior) hem de kıdemli (senior) işe alım pozisyonlarda bu kavramların kullanılması için biraz daha zaman ihtiyaç var gibi görünmektedir (SB)”*.

*“İşe alımda oyunlaştırma bütün pozisyonlarda ve profillerde kullanılabilir. Önemli olan oyunlaştırma tasarımı gerçekleştirilirken ihtiyaca uygun ve hedef kitlenin ilgisini çekebilecek şekilde doğru oyunlaştırmayı tasarlamaktır (KK)”*.

*“Oyunlaştırma Türkiye’de yeni yeni doğru anlaşılmaya başlandı. Kurumlar tarafından oyunlaştırma yapılması kolay/basit bir şey olarak görülmektedir. Bu yüzden kurumlar kendileri veya oyunlaştırma konusunda profesyonel olmayan kişiler ile süreçlerini oyunlaştırmayı denemekteler. Profesyonel olmayan kişiler ile oyunlaştırma yapmayı hedefleyen kurumlar genellikle başarısız oyunlaştırma projeleri gerçekleştiriyorlar. Sonuç olarak başarısız oyunlaştırma tasarımı çalışmayınca da oyunlaştırmının işe yaramadığı düşünülerek oyunlaştırmının işe yaramaz bir yöntem olduğu söyleniyor (KK)”*.



### **3.4. İşe Alımda Oyunlaştırmanın Geleceği**

Oyunlaştırmanın gelecekte işe alımda kullanımına dair öngörülerde; ülkemizde başlangıç seviyesinde olduğu belirtilmekte, geliştirilmesi ve yaygınlaştırılması gerekliliğine vurgu yapılmakta, etkin olarak kullanılacağı, karar desteği sağlayacağı ve mutlaka kullanılması gerektiği öngörülmektedir.

*“Z kuşağının gün geçtikçe iş hayatına katılmasıyla beraber etkin bir yöntem olacağını düşünüyorum (İK-6)”*.

*“Klasik yüz yüze görüşmeyi ortadan kaldırır mı ondan çok emin değilim (İK-8)”*.

*“Teknolojideki gelişmeler doğrultusunda uygulama sahası genişleyecektir. İşe alımlarda hakim yöntem olmasını, en azından kısa sürede, beklemiyorum. Bir süre daha alım kararını destekleyen bir mekanizma olarak kalacağını düşünüyorum. Büyük ölçekli şirketlerde karşılık bulacağını, daha küçük ölçeklerdeki şirketlerin ise zaman ve kaynak optimizasyonu açısından uygulamaya geçmelerinin zor olacağını değerlendiriyorum. Ayrıca pandeminin iş hayatına getirdiği değişiklikler de oyunlaştırma ile işe alımın geleceğini etkileyecektir (İK-20)”*.

*“2025 yılına kadar hem globalde hem de ülkemizde kurumsal firmalara ek olarak daha küçük ancak dijitalleşme çabasında olan yenilikçi firmaların da oyunlaştırmayı tecrübe edip süreçlerinde kullanmaya başlayacağını düşünüyorum. Şu an hemen hemen her ülkede işe alım oyunlaştırmasına eşit oranda ilgi gözlemlenmektedir (SB)”*.

*“İlerleyen yıllarda işe alım sürecinin tamamen dijital şekilde hiçbir insan müdahalesi olmadan gerçekleşeceğini düşünüyorum. Bu konuda da farklı çalışmalar hali hazırda sürdürülmektedir. İşe alım sırasında adayları değerlendiren kişilerin kişisel ön yargılarının önüne geçebilmek adına dünya genelinde işe alım sürecinde bu konuda çeşitli yapay zeka çalışmaları gerçekleştirilmektedir. Sürecin tamamen dijitalleşmesi ile birlikte oyunlaştırma ve işe alım ayrılmaz bir ikili olacak gibi gözüküyor. Adayları sıradan yetenek/yetenlik testleri ile değerlendirmek yerine çeşitli oyunlar/oyunlaştırmalar ile adayların yetenekleri daha başarılı ve doğru şekilde gözlemlenebilir (KK)”*.

## **4. TARTIŞMA VE SONUÇ**

İşe alımda oyunlaştırma dünyada ve ülkemizde kullanılmaya başlanmıştır. Bu kullanımın önümüzdeki dönemde artması beklenmektedir. İşe alımda karar vermekte tek yöntem olarak kullanılması mümkün görülmemekle birlikte diğer yöntemler ile birlikte destekleyici olarak

kullanılabilir. Her pozisyon için kullanılabilmesi ancak bunun için detaylı bir tasarım yapılması ile mümkün görülmektedir.

Oyun oynarken insanlar gerçek davranışlarını sergilemektedirler. Bu nedenle manipüle edilmesi zordur. Değerlendiricilerin, adayın pozisyona uygunluğu konusunda daha isabetli öngörülerde bulunmasını sağlayabilir.

Çocukluklarında oyun ile çok vakit geçiren kuşakların iş hayatına girişinde uygun bir seçim yöntemi olur. Özellikle 1980 sonrası doğan Y ve Z kuşakları küçük yaşlardan itibaren çeşitli dijital oyunlar ile vakit geçirmişlerdir. Bunların işe alımlarında da zaten küçüklüklerinden beri aşına oldukları oyunların kullanılması kolaylıkla gerçekleştirilebilecektir.

Oyunlaştırma süreci ve uygulaması şirketin bilinirliğini ve prestijini artırır. Şirketlerin işe alımda oyunları kullanmaları şirketin teknoloji kullanımı ve yenilikçilik açılarından tanınırlığına katkıda bulunur. Ayrıca, bu tip uygulamaların şirketin bir işveren markası olarak öne çıkmasını da sağlayabileceği çıkarımında bulunulabilir.

Daha kısa sürede bir değerlendirme yapma imkanı sağlayabilir. Oyun sırasında adaylar, iş hayatında çok uzun sürede karşılaşılabilecekleri durumlar ile kısa sürede karşılaşılarak gerçek davranışlarını ortaya koyarlar. Böylece adayın kendisinden beklenen görev ve sorumlulukları ne ölçüde karşılayabileceği ve bunlara ne kadar hazır olduğu çok geç olmadan daha yolun başında değerlendirilebilir. Bu kapsamda adayların özellikle kriz yönetimi, stres ile başa çıkma ve çözüm odaklılık konularında kısa süre içinde değerlendirilebilmelerine olanak sağlayabilir.

Ancak işe alımda oyunlaştırma yukarıda sayılan faydaları yanında aşağıdaki konularda da dikkatli olunmasını gerektirmektedir.

Öncelikle işe alımda kullanılacak oyunlar uygun bir şekilde uzmanlar tarafından tasarlanmalı, yetkin, bağımsız ve tarafsız bir şekilde değerlendirilmelidir. İhtiyacın belirlenmesi ve pozisyonlara özel senaryoların oluşturulmasında profesyoneller ile şirket çalışanlarının işbirliği yapması gerçekleştirilmelidir. Oyun ile neyin nasıl ölçüleceği belirlenmelidir. Değerlendirmede uzmanların yer almasına ve bunların önyargılardan uzak bir şekilde değerlendirme yapmaları sağlanmalıdır.

Oyun algısından dolayı ciddiye alınmayabilir. Oyun oynamanın bir çocukluk aktivitesi olduğu algısından hareketle ciddiye alınmaması bu yöntemin önündeki olası engellerden bir tanesidir. Oyun oynamanın aslında hayatın her aşamasında olduğu ve oyunların diğer seçme

## İŞE ALIMDA OYUNLAŞTIRMA: DÜNYADA VE TÜRKİYE’DE MEVCUT KULLANIMI İLE GELECEK POTANSİYELİ

yöntemleri kadar etkili olduğunun vurgulanması bu yöntem hakkında ön yargıları engelleyebilecektir.

Özellikle dijital oyunlara aşina olmayanlara dezavantaj yaratabilir. Daha önce de bahsedildiği üzere özellikle 1980’den sonra doğanlar dijital oyunlar oynamak konusunda epeyce tecrübe kazanmışlardır. Belirli bir altyapı ve alışkanlık gerektiren oyunların oynanmasında bu durum diğer kuşaklardan adaylar aleyhine bir durum ortaya çıkartabilir.

Sonuç olarak, bu çalışmada, oyunlaştırmanın günümüzde işe alımda bir işgören seçme yöntemi olarak kullanılabilirliği, avantaj ve dezavantajları ile gelecekteki kullanım potansiyeli araştırılmıştır. Araştırma kapsamında elde edilen tüm bulgular incelendiğinde ülkemizde oyunlaştırmanın işe alımda kullanılmasının gittikçe artması beklenmektedir. Bununla birlikte oyunlaştırmanın işe alımda tek seçim yöntemi olarak kullanılması en azından yakın vadede mümkün görülmemektedir. Bu nedenle diğer işe alım yöntemlerin yanında destekleyici rolde kullanılacağı değerlendirilmektedir. Bu bulgularla ek olarak Türkiye’de işe alımda oyunlaştırma yaklaşımının İK uzmanları tarafından bilinirliği ve uygulama açısından çeşitli kısıtlılık durumları yaşandığı görülmektedir. Bu yaklaşımın başta İK uzmanlarına ve sektördeki çeşitli pozisyonlardaki işgörenlere tanıtılarak gerekli eğitimlerin verilmesi kurumun gelişmesini sağlayacak, aynı zamanda da çalışanlara ve adaylara katkı sağlayacaktır.

### KAYNAKÇA

- Ahmad, S. & Schroder, R.G.(2002). The Importance of Recruitment and Selection Process for Sustainability of Total Quality Management, *International Journal of Quality&Reliability Management*. Vol.19.No.5, 2002, 540-550.
- Avşar, T., Sefercioğlu, E.N. & Köse, H. İş Hayatında Oyunlaştırma. *İTÜ Vakfı Dergisi*, Ocak-Temmuz 2020, Sayı 85, 6-11.
- Buil, I., Catalan, S. & Martinez,E.(2020). Understanding Applicants’ Reactions to Gamified Recruitment. *Journal of Business Research*.110.2020, 41-50.
- Chow, S. & Chapman, D. (2013), Gamifying the Employee Recruitment Process, *Gamification 2013 Proceedings*.
- Constantin, V.D. & Stoenescu, R.D., (2015), Gamification in The Recruitment Process: Studying Romanian Potensial Employees’ Perception, *The 11th International*

*Scientific Conference eLearning and Software for Education Bucharest*, April 23-24, 2015.

Dessler, G.(2005). *Human Resource Management*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.

Deterding, S., Dixon, D., Khaled, R., & Nacke, L. (2011). From Game Design Elements to Gamefulness: Defining Gamification. *Proceedings of the 15th International AcademicMindTrek Conference:Envisioning Futuremedia Environments*, 9–15. Tampere, Finlandiya.ACM. Retrieved from <http://dl.acm.org/citation.cfm?id=2181037>

DuVernet,A.M. & Popp,E.(2014).Gamification of Workplace Practices. *The Industrial Organizational Psychologist*. July 2014, Vol.52, Issue 1, 39-44.

Georgiou, K., Gouras, A. ve Nikolau,I.(2019). Gamification in Employee Selection: The Development of a Gamified Assessment. *International Journal of Selection and Assessment*.2019,27, 91-103. <https://hrtrendinstitute.com/2016/02/22/the-shell-explorer-game>, erişim tarihi: 26 Ağustos 2020.

Joy, M.M. (2017). An Investigation into Gamification as a Tool for Enhancing Recruitment Process. *Ideal Research*, Volume-3, Issue-1, August -2017, 56-65.

Khan, M., Shaikh, H.R., Mustafa, A. & Kazi, A.G.(2019). Willingness of Gamified Recruitment and Selection among Job Seekers of Sindh, Pakistan. *Journal of Management Info*. 6(4), 15-22.

Larson, K. (2020). Serious Games and Gamification in the Corporate Training Environment: A Literature Review. *TechTrends* (2020), 64, 319–328.

Lowman, G.H.(2016). Moving Beyond Identification: Using Gamification To Attract and Retain Talent. *Industrial and Organizational Psychology*, Vol.9, Issue 3, 677-682.

Marczewski, A. (2013). *Gamification: A Simple Introduction and a Bit More*, (self-published on Amazon Digital Services, 2013). Kindle edition, Loc, 1405.

Meister, J.(2015). Future Of Work: Using Gamification For Human Resources. <https://www.forbes.com/leadership>, 30 Mart 2015.

Metin Camgöz, S.(2014).İnsan Kaynakları Yönetimi. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.

Nenadic,S.(2019). Gamification in HR; Applicability and its Importance in Recruitment and Selection. Rochester Institute of Technology Croatia.

## İŞE ALIMDA OYUNLAŞTIRMA: DÜNYADA VE TÜRKİYE'DE MEVCUT KULLANIMI İLE GELECEK POTANSİYELİ

Punch, K.F.(2005).*Sosyal Araştırmalara Giriş: Nicel ve Nitel Yaklaşımlar*. Çev: Dursun Bayrak, H.Bader Arslan, Zeynep Akyüz. Ankara: Siyasal Kitabevi.

Saeed,H.A.M., Younis, S.Y., & Hossan, C.G.(2015). Gamifying Recruitment Process: A Qualitative Study Aimed At Bridging the Skills Gap in UAE Jobs Market. *International Academic Research Journal of Business and Management*. Vol. no.4 issue no 2, August 2015, 7-27.

Saha,D. & Pandita, D.(2017). Digitalizing Human Resources Through Gamification For Employee Engagement. *ELK Asia Pacific Journals*. 4th IHRC -2017.

Shree, S. & Singh, A.S.(2019). Exploring Gamification for Recruitment through Actor Network Theory. *South Asian Journal of Human Resources Management*, 6(2), 242–257.

Tansley,C., Hafermalz, E. & Dery,K.(2016). Talent Development Gamification in Talent Selection Assessment Centres. *European Journal of Training and Development*. Vol. 40 No. 7, 2016, 490-512.

Wozniak, J.(2015). The Use of Gamification at Different Levels of E-Recruitment. *Management Dynamics in the Knowledge Economy*. Vol.3 (2015) no.2, 257-278.

[www.tdk.gov.tr](http://www.tdk.gov.tr) (Türk Dil Kurumu Web Sayfası)

Yılmaz, E.A.(2018). *Yeni Nesil Motivasyon: İş'te Oyunlaştırma*. İstanbul: Ceres yayıncılık.

Yılmaz, E.A.& Ünsal,A.C.(2020).İşe Alımda Oyunlaştırma. *Brandmap*,Temmuz-Ağustos 2020,62-63.

Zielinski, D.(2015). The Gamification of Recruitment. *HR Magazine of Society for Human Resource Management*.November 2015, 59-61.