



Ömer Halisdemir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi
Yıl: 2021 Cilt-Sayı: 14(2) ss: 642–655

Academic Review of Economics and Administrative Sciences
Year: 2021 Vol-Issue: 14(2) pp: 642–655

<https://dergipark.org.tr/tr/pub/ohuiibf>

ISSN: 2564-6931

DOI: 10.25287/ohuiibf.779349

Geliş Tarihi / Received: 12.08.2020

Kabul Tarihi / Accepted: 10.12.2020

Yayın Tarihi / Published: 12.04.2021

Araştırma Makalesi
Research Article

ÖRGÜTSEL PERFORMANS VE İŞVEREN MARKASI ARASINDAKİ İLİŞKİYİ BEYİN GÖRÜNTÜLEME YÖNTEMİYLE ÖLÇÜMLEMEYE DAİR KEŞFEDİCİ BİR ÇALIŞMA

Arzu GİRİŞKEN¹

Öz

Disiplinler arası yaklaşımlar yönetim bilimlerinde sıklıkla gündeme gelmeye başlamıştır. Profesyonel eksende örgütlerin daha verimli hale gelmesi, çalışanların performanslarının artması için disiplinler arası yöntemleri kullanarak onları daha iyi anlamının önemi anlaşılmalıya başlanmıştır. Bu çalışmada nörobilim, yönetim bilimleri ve içsel pazarlama gibi farklı disiplinlerden faydalanılarak çalışanların algısını ölçmek mümkün olmuştur. İçsel pazarlama, buna bağlı olarak İşveren markası ve kurumsal marka kişiliği kavramlarının birlikte kullanıldığı çalışmalara literatürde rastlamak mümkündür. Çalışanların işveren marka algısını, marka kişiliği değişkenleri nezdinde beyin görüntüleme yöntemleriyle ölçümlendiği bir çalışma ise literatürde bulunmamaktadır. Bu çalışmanın temel amacı, beyin görüntüleme yöntemlerinden faydalanarak çalışanların işveren markasına dair algılarını bilişsel olarak ifade edemediği durumlarda dahi ölçümleyebilmektir. Böylelikle işveren markası algısının duygusal boyutlarına da ulaşarak örgütsel performansını artırmak amaçlanmıştır. Beyin görüntüleme yöntemleriyle çalışanların duygusal reaksiyonlarının anlaşılmasının, işveren markası kavramına yeni bir boyut katacağı düşünülmektedir. Bunun en temel sebebi insanların duygusal reaksiyonlarını artiküle etmede zorluk yaşamalarıdır. İfade edilemeyen duygulara beyin görüntüleme yöntemlerinden fNIRS (functional near infrared spectroscopy) ile ulaşılmıştır. fNIRS ölçümlerinde kullanılacak marka kişiliği değişkenleri ön araştırmayla belirlenmiştir. Sonrasında, işveren markasının logosuyla, her bir marka kişiliği değişkeninin ne kadar özdeşleştiği beyin görüntüleme yöntemiyle nöral aktiviteyi dikkate alarak tespit edilmiştir. Böylelikle beyan olmaksızın işveren markası algısı, marka kişiliği değişkenleri nezdinde araştırılmıştır.

Anahtar Kelimeler : Yönetim, Örgütsel Performans, Nörobilim, İşveren Markası, Disiplinler Arası Yaklaşım.

JEL Sınıflandırması : M10, M12, M14, M31, M50, M54.

¹ Dr. Öğr. Üyesi, Altınbaş Üniversitesi İşletme Fakültesi, cakar.arzu@gmail.com, ORCID: 0000-0003-0295-7976.

Atıf/Citation (APA6):

Girişken, A. (2021). Örgütsel performans ve işveren markası arasındaki ilişkiyi beyin görüntüleme yöntemiyle ölçümlemeye dair keşfedici bir çalışma. *Ömer Halisdemir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(2), 642–655. <http://doi.org/10.25287/ohuiibf.779349>.

AN EXPLORATORY STUDY ON MEASURING THE RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL PERFORMANCE AND EMPLOYER BRANDING THROUGH A BRAIN IMAGING METHOD

Abstract

Interdisciplinary approaches've started to come up frequently in management sciences. On the professional axis, the importance of understanding them better by using interdisciplinary methods in order to make organizations more efficient and increase the performance of employees has started to be understood. It is possible to find studies in which the concepts of employer brand and corporate brand personality are used together in the literature. But there is no study in the literature in which employees' employer brand perception is measured by brain imaging methods in terms of brand personality variables. It's thought that understanding the emotional reactions of employees with brain imaging methods will add a new dimension to the concept of employer branding. The main reason for this is that people have difficulties articulating their emotional reactions. Unexpressed emotions were identified with fNIRS (functional near infrared spectroscopy), one of the neuroimaging methods. In the fNIRS measurements, it was determined what brand personality adjectives will be used as variables by the preliminary literature review. Afterwards, it was determined how much each variable associated with the employer's logo. Thus, employer brand perception was investigated in terms of brand personality adjectives in order to increase organizational performance without any cognitive articulations.

Keywords : Management, Organizational Performance, Neuroscience, Employer Branding, Interdisciplinary Approach.

JEL Classification : M10, M12, M14, M31, M50, M54.

GİRİŞ

Gün geçtikçe zorlaşan rekabet şartları, organizasyonların örgütsel performanslarını devamlı bir şekilde yükseltmeye zorlamaktadır. Mevcut şartlarda faaliyetlerini sürdürmeyi başarabilen organizasyonlar, faaliyetlerinin verimlilik kriterlerini iyileştirmek, üretim ya da hizmet maliyetlerini sürekli azaltma yollarını araştırmak gibi alışıla gelen performans ölçütlerinden daha farklı biçimde faaliyet yürütmektedirler. Bu faaliyetlerin en önemlilerinden biri kendi çalışanlarını anlamak ve onların güvenmesini sağlamaktır. Bu içsel pazarlama bakış açısının gelişmesini sağlamıştır (Panigyrakis & Theodoridis, 2009).

Örgütler, alışıla gelmiş performans artırma faaliyetlerine ek olarak kurumsal marka kişiliğine dayalı işveren markası algısını yönetmek gibi yeni nesil yöntemleri kullanarak rekabet avantajı sağlayabilirler (Sokro, 2012: 164). İşveren markası, içsel pazarlama bakış açısının yaygınlaşması sonrasında gündeme gelmeye başlamıştır (Backhau & Tikoo, 2004). Pazarlamanın hedef kitlesi sadece tüketiciler değil, aynı zamanda kurum içi çalışanlardır da. İçsel pazarlama bakış açısı, iç müşterinin gözünden işverenin algısına odaklanmayı beraberinde getirir. İşveren markasını önemseyen kurumların performanslarının bu kavramı dikkate almayanlara göre daha yüksek olması beklenebilir (Cascio, 2014). İşveren markasıyla marka kişiliği kavramı birlikte çalışıldığında kurumların, çalışanlar tarafından nasıl algılandığı daha anlamlı biçimde bulgulanabilir. Marka kişiliği temelli bulgular ışığında, işveren markasının algısı etkili biçimde yönetildiğinde kurum performansında da artış beklenebilir (Carpentier, Van Hoyer, & Weijters, 2019).

Marka kişiliği kavramı 1997 yılında ilk defa Jennifer Aaker tarafından (Aaker, 1997) ortaya konulmuştur. Marka kişiliği kavramının en ilgi çekici noktası insanların ürünleri, şirketleri, kurumları ve markaları bir insan gibi algıladıkları ve bu markaları seçerken rasyonel çıkarımlardan ziyade adeta arkadaş seçer gibi tercihlerini şekillendirmektedirler (Freling & Lukas, 2005). Bir anlamda, fonksiyonel faydaya ek olarak duygusal faydanın tüketici ya da iç müşteri tercihlerini etkilemektedir. Bu durum, kişilerin çalışmak istedikleri şirketler, işbirliği yapmayı planladığı kurumlar için de geçerlidir (Rampl & Kenning, 2014). Eğer iç müşterinin kuruma dair duygusal reaksiyonlarını öğrenmek kurum performansını etkileyebilecek bir unsur o zaman tüketici nörobilimi kavramına da göz atmakta fayda var.

21. Yüzyılın başında Daniel Kahneman'ın aldığı ekonomi Nobel ödülüyle ve sonrasında yazdığı *Hızlı ve Yavaş Düşün* (Kahneman, 2011) isimli kitabıyla önemi daha da anlaşılan tüketici nörobilimi, kişilerin algısal reaksiyonlarını anlamak için onlara sorular sormaktansa nörolojik aktivasyonları ölçmeye yönelmektedir (Shahriari vd., 2020: 261). Bu çabanın en önemli sebebi beynin limbik sisteminde şekillenen duygusal yönelimlerin ortaya çıkarılmasında beyanla veri alma yöntemini beyin görüntüleme sistemiyle desteklenme çabasıdır (Hubert & Kenning, 2008).

Bu çalışma, literatürdeki mevcut boşluğu doldurmayı ve kurumlara, gittikçe sertleşen rekabette bir adım öne çıkabilmeleri için örgütsel performansı artırmak için yenilikçi yöntem geliştirmeleri konusunda yön göstermeyi amaçlamaktadır. Bu amaca ulaşmak için de tüketici nörobilimi yöntemlerinden faydalanılarak Türkiye ve çevre ülkelerde faaliyet gösteren bir hazır giyim şirketinin marka kişiliği odaklı işveren markası algısı ölçülmüştür. Araştırma kapsamında, temel olarak beyin görüntüleme yöntemleriyle çalışanların duygusal reaksiyonları gözlemlenmiş ve sonrasında derinlemesine görüşmelerle beyin verisinin altında yatan nedenler araştırılmıştır.

I. LİTERATÜR (KAVRAMSAL/KURAMSAL ÇERÇEVE)

I.I. Örgütsel Performans

Günümüzde şirketlerin sadece karlılığa odaklanmadıklarını ve uzun vadeli düşünerek çalışanların motivasyonuna, üretkenliklerine ve verimliliklerine de odaklandıklarını gözlemlemek mümkün. Örgütsel performansı merkeze alan işletmelerin finansal performans konusunda daha kalıcı ve güçlü adımlar atmaları beklenebilir. En genel anlamda örgütsel performans, “kuruma dair gerçekleştirilmesi gereken tüm etkinliklerin ölçülünerek onlardan elde edilen iş çıktılarının değer katmaya yönelik olmasıdır” diye tanımlanabilir (Wheelen & Hunger, 2000). Değer yaratmaya odaklanma ile amaçlanan, kurumun tüm uygulama ve faaliyetlerinde tüm paydaşların mümkün olduğunca dikkate alınmasıdır (Khandawalla, 1977).

Truss'a göre (2001), örgütsel performans sonuçları kısa dönemli ve uzun dönemli olarak ikiye ayrılmaktadır. Kısa dönemli elde edilen sonuçlar arasında bireysel seviyede çalışanların bağlılığına yanı sıra bilgi ve yetenek seviyelerinin yükseltilmesi ve çalışanlarda işten ayrılma oranlarının azaltılması yer almaktadır. Uzun dönemli sonuçlarda ise kişisel düzeyde tatmin ve mutlu hissetme ile örgütsel verimliliğin sağlanması görülmektedir.

Örgütsel performansın önemine, insan kaynakları yönetimi ve işveren markası yaratma açısından bakılmasında fayda vardır. Kurumda, etkili insan kaynakları yönetim stratejilerinin olması, direkt olarak üretkenliğin gelişimine ve üretim maliyetlerinin azalmasına katkıda bulunabilir. Bu da örgütsel performansta artış gözlenmesi sonucunu ortaya çıkarır (Bhattacharya ve ark., 2008; Marangoz & Biber, 2007).

Örgütsel performansın artışında çalışanlar açısından bakıldığı noktada içsel pazarlama ve örgütsel performans kavramlarını birlikte değerlendirmek mümkündür.. İçsel pazarlama faaliyetleri ile birlikte motive edilmiş, ve tatmin hissine çalışanlar olarak erişmiş iç müşterilerde motivasyon ile birlikte performansta da artış görülebilir. Motive ve tatmin olmuş çalışanların üst yönetim tarafından

geliştirilen stratejilere sahip çıkma ihtimalleri yükselebileceği gibi ve değişime karşı dirençleri de azalabilir. Böylelikle, yenilikçi bir bakış açısı ile verimli ve yüksek üretkenlik seviyesine ulaşacaklar, bu durum da örgütsel performansa olumlu yönde etki etmesi beklenir. (Rafiq & Pervaiz,2000).

I.II. İçsel Pazarlama ve Örgütsel Performans

İçsel pazarlama kavramı, ilk olarak 1976 yılında Berry, Hensel ve Burke tarafından kaleme alınmıştır (1976). İçsel pazarlama; iç müşterilerin örgüt yapısından beklentilerine yönelik etkinlikler ve bununla birlikte aldıkları faydanın kalitesine yönelik bir ölçüm aracı olarak tanımlanabilir (Lings, 2000). Bu açıdan bakıldığında içsel pazarlama için, müşteri odaklı bir örgüt kültürü oluşturmak ve örgütsel performansı artırmak amacıyla işletmenin iç müşterilerine yönelik gerçekleştirdiği pazarlama aktivitelerinin toplamıdır.

Kotler (2003) ise içsel pazarlamayı; çalışanların eğitilmesi, motivasyonu ve ücretlendirilmesi gibi süreçlerle müşteri memnuniyetini sağlama amacını destekleyen bir unsur olarak tanımlamıştır (Kotler, 2003). Kurumsal kimliği odağa alarak bakıldığında Kotler'in (2003) bakış açısı tam olarak şunu yansıtıyor: İçsel pazarlama ile eğitilen, kurum içindeki iletişim akışları daha etkin hale dönüştürülen, motivasyonları artırılan çalışanlar, kurum kimliği ve kültürü oluşturulmasına, kurumun pazarda daha da güçlenmesine katkı sağlayacaktır.

İçsel pazarlama bakış açısına ek olarak işveren markasına da odaklanan kurumların insan kaynakları ve pazarlama unsurlarının ilişkili çalışması mümkün olabilir. Bunun sonucunda da örgütsel performansta artış ve güçlü bir işveren markası ortaya çıkar (Punjaisri ve ark. 2008, 2009). Bu noktadan bakıldığında içsel pazarlamanın bir kolu olarak işveren markası kavramından da söz etmek gerekir (Wieseke, Ahearne, Lam, & Van Dick; 2009:).

I.III. İşveren Markası ve Örgütsel Performans

Marka, en genel tanımıyla bir örgütü, şirketi ya da ürün-hizmeti rakiplerden ayırtıran deneyimler bütünü olarak tanımlanmaktadır. İşveren markası kavramı ilk kez Ambler ve Barrow (1996) tarafından önerilmiş ve işveren tarafından sunulan fonksiyonel, ekonomik ve psikolojik faydalar bütünü olarak tanımlanmıştır.

Backhaus ve Tikoo (2004) işveren markasının örgütleri rakiplerinden farklılaşan özelliklerini ortaya koyduğunu ve örgüt içerisindeki iş ortamının benzersiz yönlerini vurguladığını ifade etmektedir. Böylelikle rakiplerden farklı ve örgüte avantaj sağlayacak unsurları öne çıkararak örgütsel performansı artırmak mümkün olabilir.

Çalışanların da işveren markasına destek vermeleri elzemdir. Burada dört farklı taktiksel yaklaşım izlenebilir (Özgen & Akbayır; 2011). Bunlar:

- Çalışana marka hakkında bilgi vermek.
- Markayı doğru temsil edecek bir davranış modeli geliştirip çalışana bunu öğretmek.
- Markayı doğru konumlandırarak ve temsil edecek kurumsal olanakları belirlemek.
- Çalışanların davranışlarının kurumun marka kimliği ile doğrudan ilişkili oluşu.

Collins'e (2007) göre ise işveren bilgisinin üç boyutu vardır. Bunlar:

- İlk boyut, işveren aşinalığıdır. İşveren aşinalığında, aşına olunan işverenlerin aşına olunmayan işverenlerin davranışlarına oranla daha yol gösterici olduğu vurgulanmaktadır.
- İkinci boyut, diğer bireylerin bir işveren olarak işletmeyi duygusal olarak nasıl gördükleri ile ilgili olarak iş arayanların düşünceleri olarak tanımlanan işveren itibarıdır.

- Üçüncü boyutu ise iş bulmak isteyen insanların inançları olarak işveren imajıdır.

Tüm bu unsurlardan yola çıkarak işveren markasına odaklanmak örgütsel performansı artırmak konusunda ve değer yaratma açısından faydalı olduğu söylenebilir. İşveren markası kavramına ek olarak günümüzde örgütlerin, marka kişiliği kavramına da yöneldikleri gözlemlenmektedir. Tüketici odaklı pazarlamada marka kişiliği kavramı son derece önemliken, içsel pazarlama bakış açısından da çalışanların işveren markası algısını ölçmede marka kişiliği yaklaşımından faydalanılmaktadır (Rampl & Kenning, 2014).

I.IV. Marka Kişiliği ve Örgütsel Performans

Marka kavramını odağa alarak içsel pazarlamadan işveren markasına değinilmişken, marka kişiliğini de net olarak açıklamak elzemdir. Aaker'e (1997) göre insanlar markaları arkadaşlarını seçer gibi seçmektedirler. Başka bir ifadeyle de insanlar arkadaşlarını kendilerine benzeyen kişilerden seçerler. Benzer bir şekilde, tüketiciler de kendilerine benzeyen markalara yakınlık duymaya daha eğilimlidirler. Bu nedenle bir markanın, hedef kitlesinin kişilik özelliklerini taşıması sadece duygusal bağ kurmada faydalı olmaz aynı zamanda marka lehine tüketici tutumlarının değişmesine de yol açabilir. Aaker (1997) marka kişiliği kavramını açıklarken “belirli bir marka ile ilişkilendirilen insana ait kişilik özelliklerinin harmanlanması ile ortaya çıkan yapı” olarak tanımlamıştır. İlerleyen zamanlarda ise Aaker, bu tanımlı geliştirerek insana ait kişilik özellikleri yanı sıra, sosyo-demografik özelliklerin de bir markanın kişilik özelliklerini oluşturmada önemli bir etken olduğunu öne sürmüştür (Aaker, 2014).

Günümüzde tüketicilerin gözünde markanın sembolik faydasının önemi de fark edilmiştir. Kurumlar bu noktada tüketici zihinlerinde yer alabilmek adına anlamlı ve ayırt edici bir özellik olarak güçlü bir marka kişiliği algısı oluşturmayı amaç edinmişlerdir (Govers & Schoormans, 2005: 196). Tüketicinin algıladığı marka kişiliği ile kendi kişiliği arasında ortaya çıkabilecek uyumun tüketicinin söz konusu markanın ürünlerini tüketme noktasında kolaylaştırıcı bir rol üstleneceği düşünülmektedir (Magin, 2003: 305). Bu düşünce, örgütsel performansı artırmak adına çalışanlar açısından da benzer şekilde ele alınabilir. Şöyle ki; çalışanın algıladığı örgütsel marka kişiliği ile çalışanın kendisinin sahip olduğu kişilik arasındaki uyum, kişilerin kurumda çalışma isteğinin fazla olmasında güçlü bir etkiye sahip olabilir. Bir başka ifadeyle örgütsel marka kişiliği algısı ile örgütsel performans arasında güçlü bir ilişki olduğu söylenebilir. Her çalışanın, işe başvurduğu veya mevcutta çalışıyor olduğu kurumun markasına atfettiği bir kişilik mutlaka vardır. Bu noktadan bakıldığında marka kişiliği ile örgütsel performans kavramları arasındaki bağlantı görülebilir (Rampl & Kenning, 2014).

Literatürde kurumsal marka kişiliği güçlü olan örgütlerde, çalışanların mevcut ve potansiyel müşterilerin marka algıları üzerindeki etkileri hem işlevsel hem de duygusal unsurlar itibariyle vurgulanmıştır (de Chernatony, 2002). Gözden kaçırılmaması gereken önemli bir nokta ise; kurum içi markalamada çalışanların odak noktada olmasıdır.

I.V. Nörobilim ve Yönetim Bilimleri

Hızla gelişen tüketici nörobilimi çalışmalarından, içsel pazarlama kavramına odaklanan yönetim bilimciler de faydalanmaktadır. Özellikle sosyal bilişsel nörobilim araştırmaları, işyerindeki insan davranış ve kararlarının altında yatan nöral aktiviteye odaklanmaktadır. Tüketici nörobilimi temelde müşterilerin ya da iç müşterilerin, nasıl karar verdiklerine ve sorunları nasıl çözdüklerine, duygularını nasıl düzenlediklerine, başkalarıyla nasıl iş birliği yaptıklarını araştırmaktadır; bir başka ifadeyle iş süreçlerinde performansı artırmak için insanları, duygularıyla birlikte anlama sürecini merkeze almaktadır (Ringleb & Rock, 2008).

Tüketici nörobilimi, beyin görüntüleme tekniklerinin yaygınlaşmasıyla iş dünyasında çok daha sık kullanılmaya başlanmıştır (Hubert & Kenning, 2008). Sözü geçen beyin görüntüleme teknikleri arasında en çok kullanılan yöntemler EEG, fMRI ve fNIRs olarak karşımıza çıkmaktadır (Plassmann,

Venkatraman, Huettel, & Yoon; 2015). Bu çalışmada bu beyin görüntüleme yöntemlerinden fNIRS (Functional near-infrared spectroscopy) yönteminden faydalanılmıştır. fNIRS yöntemiyle tüketici ve çalışan davranışlarının insan fizyolojisi temelinde incelenmesi mümkün olmaktadır. Bu sayede, işveren markasının çalışanların duygusal sisteminde nasıl karşılık bulduğunu ortaya koymak mümkündür (Ferrari & Quaresima, 2012).

fNIRS yönteminin diğer beyin görüntüleme yöntemlerinden ciddi biçimde ayrıldığı bilinmektedir. Örneğin fNIRS, EEG'den farklı olarak beyindeki elektrik aktivasyonunu değil ön korteksteki hemoglobinin seviyesindeki değişimi infrared ışınlarıyla ölçmektedir. Böylelikle gönüllü katılımcıların karar verme anlarında nöral aktivasyonu görüntülenebilir (Krampe, Gier & Kenning; 2018). EEG beyinden korteks seviyesinin yüzeyinden veri alırken fNIRS daha derine giderek önkorteksin 2-3 cm içinden veri alabildiğinde daha güvenilir sonuçlara ulaşmak mümkün olabilir. fNIRS sisteminin bir diğer özelliği de mobil olmasıdır. fMRI cihazlarında olduğu gibi hastaneye gitmeye ve kapalı bir cihazın içine girmeye gerek yoktur. fNIRS'ı nörogörüntüleme için uygun bir seçenek haline getiren zamansal ve uzaysal çözünürlük arasında bir denge sağlamasıdır. Böylelikle beyinde yeteri kadar derinden ve oldukça hızlı biçimde veri elde edebilmektedir (Ayaz, Curtin, Mark, Kraft & Ziegler; 2019). Bu özelliklerinden dolayı bu çalışmada, çalışanların işveren marka algısını anlamak için kurumsal marka kişiliği değişkenleriyle şirket logosunu ne kadar özdeşleştirdiklerini ölçmek için fNIRS cihazından faydalanılmıştır.

Bu bağlamda nörobilim ölçümleme tekniklerinden faydalanılarak genel olarak yönetim bilimlerinde faydalanmak mümkündür. Bu çalışmaya özel olarak da örgütsel performansı artırmaya yönelik bir beyin görüntülemesi araştırması hayata geçirilmiştir. Böylelikle örgütsel performansı artırmak için daha güçlü bir işveren markasına sahip olmak adına duygusal ve fonksiyonel unsurlar keşfedici bir araştırma ile ortaya konulmuştur.

II. TASARIM VE YÖNTEM

Beyin görüntüleme yöntemlerinden fNIRS'ın kullanıldığı bu keşfedici çalışmada işveren markasına dair çalışanların algısını öğrenebilmek için marka kişiliği değişkenlerinden faydalanılmıştır. Beyin görüntüleme verisi analiz edildikten sonra katılımcılarla derinlemesine görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Derinlemesine görüşmelerde, örgütsel marka kişiliği değişkenleri nezdinde işveren markasıyla örgütsel performans arasındaki ilişki irdelenmiştir. Araştırmada, özel verilerin gizliliği ilkesine paralel olarak çalışmanın yürütüldüğü hazır giyim şirketi X olarak anılmaktadır. Araştırmada yer alan çalışanlar, X şirketinin işveren markasını değerlendirmiştir.

Helsinki nörobilim araştırmaları protokolü konusunda bilgilendirilen gönüllü katılımcılar bir koltuğa otururlar ve karşılarında bir bilgisayar ekranı vardır. Bu kişilerin önkortekslerine (alın bölgelerine) fNIRS cihazının sensörleri Şekil 1'de görüleceği gibi yerleştirilir.



Şekil 1. fNIRS Cihazı ile Gönüllü Katılımcıdan Alınan Ölçüm

Deney sırasında ekrana işverenin logosu ve marka kişiliği değişkenleri teker teker gelirken katılımcıların logoyla marka kişiliği değişkenlerini ne kadar özdeşleştirdiğini konusunda düşünceleri istenir. Aynı anda fNIRs sensörlerinden çıkan infrared ışınları, gönüllü katılımcıların kafasına girdikten sonra, "muz şeklindeki bir yol" boyunca ilerler ve fNIRs cihazının dedektörlerine geri gelir. Cihazdan çıkan ışınlarla geri gelen ışınların gücü arasındaki fark hesaplanarak nöral aktivite hakkında bilgi edinilir (Cope ve ark.1988). Bir anlamda çalışanların işveren markasını hangi marka kişiliği değişkenleriyle özdeşleştirdiği, onlara soru sormadan beyin görüntüleme yöntemiyle öğrenilmiş olur.

İşverenin logosuyla birlikte teker teker beliren marka kişiliği değişkenlerini elde edebilmek için Aaker'ın (1997) araştırmasında kullandığı metodoloji takip edilmiştir. Öncelikle açık uçlu olarak hazır giyim sektöründe farklı şirketlerde yarısı kadın 25-55 yaş grubundan kişilerle görüşülmüş ve "hazır giyim sektöründeki ideal işveren markası bir insan olsaydı onu niteleyen kelimeler ne olurdu" diye sorulmuştur. Elde edilen değişkenler frekans analizine tabii tutulmuştur. 3 ve daha fazla tekrar edilen marka kişiliği değişkenleri bir sonraki aşamada likert tipi ölçekle değerlendirilmek üzere yukarıdaki demografik özelliklerine benzer biçimde 150 hazır giyim sektörü çalışanıyla test edilmiştir. Bu anket çalışmasında "hazır giyim sektöründeki ideal işveren markası bir insan olsaydı onu aşağıdaki kelimeler ne kadar nitelerdi" diye 5'li ölçekte sorulmuştur.

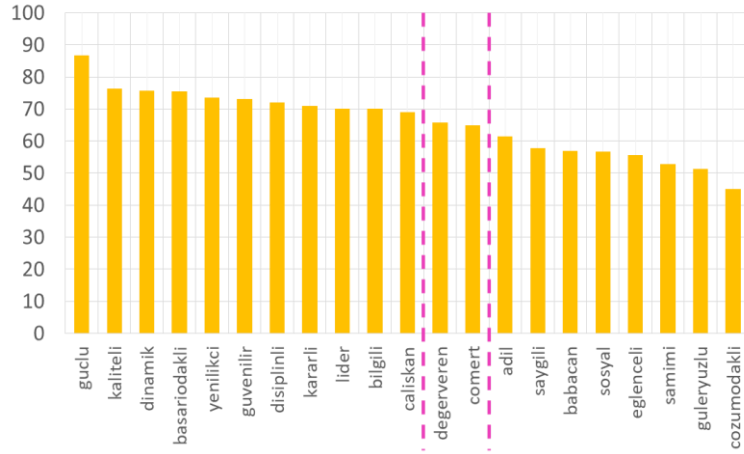
Sonrasında ise 4 ve üzerinde puan alan kelimeler ikinci bir imbikten geçirilmiş ve Tablo 1'de görülen marka kişiliği değişkenlerine ulaşılmıştır. Bu değişkenlerin tamamının pozitif olmasının sebebi ideal işveren markasını nitelmesi ve karar alıcıların markalarını pozitif yöne doğru dönüştürme çabalarından kaynaklanmaktadır (Aaker, 1997). Bu değişkenler beyin görüntüleme yöntemiyle ölçümlendiğinde düşük özdeşleşme skoruna sahiplerse, o değişkenler nezdinde olumsuz bir algının söz konusu olduğundan söz edilebilir.

Beyin görüntüleme aşamasına hem Türkiye hem de çevre ülkelerde hazır giyim sektöründe faaliyet gösteren (bu noktadan sonra gizliliği korumak bakımından X şirketi olarak anılacaktır) şirketin 96 çalışanı katılmıştır. Beyin görüntüleme aşamasından sonra katılımcıların 16'sıyla derinlemesine görüşmeler gerçekleştirilerek beyin görüntülemesine ek olarak keşfedici araştırmayla bulgular zenginleştirilmiştir. 15-19 Aralık 2017 tarihleri arasında İstanbul'da nöropazarlama araştırma şirketi olan ThinkNeuro'nun laboratuvarlarında gerçekleştirilen bu araştırmanın katılımcılarının %50'si kadın, yüzde 34'ü 25-34 yaş grubunda, yüzde 38'i 35-45 yaş grubunda ve yüzde 28'i 46-55 yaş grubundadır. Deneye katılan çalışanların %6'sı üst düzey çalışan beyaz yakalılardan, %12'si orta kademe çalışan beyaz yakalılardan, geri kalanları ise mavi yakalılardan oluşmuştur.

Organizasyonel performans ile işveren marka algısının arasındaki ilişkiyi ortaya koymak için marka kişiliği değişkenlerinin ölçümlendiği bu keşfedici araştırmada Türkiye'de ilk defa fNIRs beyin görüntüleme yöntemi ve kalitatif yöntem (derinlemesine görüşmeleriyle) bütünleşik bakış açısıyla birlikte kullanılmıştır.

III. BULGULAR VE TARTIŞMA

fNIRS ile elde edilen beyin görüntüleme verisine göre X hazır giyim şirketinin işveren markasını niteleyen sıfatlar en çoktan en aza güçlü, kaliteli, dinamik, başarı odaklı, yenilikçi, güvenilir, disiplinli, kararlı, lider, bilgili ve çalışkan olarak sıralanabilir. Değer veren ve cömert sıfatları ise nötr alanda yer alarak X iş veren markasıyla ne özdeşleşmekte ne de özdeşleşmemektedir. Öte yandan, adil, saygılı, babacan, sosyal, eğlenceli, samimi, güler yüzlü, çözüm odaklı sıfatları ise X şirketinin işveren markasıyla özdeşleşmemektedir.



Tablo 1. İşveren Markası olarak X (Skorlar 100'e yaklaştıkça, marka ile özdeşleştirme artmaktadır)

Şekil 1'de araştırma sonucunda elde edilen veriler üzerinden yapılan ölçüleme, grafik olarak gösterilmektedir. Beyin görüntüleme sonucunda elde edilen bilgilerin nedenlerini anlamak için gerçekleştirilen derinlemesine görüşmelerde X'in kendi çalışanları tarafından güçlü olarak algılanmasındaki en önemli etkenin maaşların tam zamanında hatta bazı dönemlerde bir iki gün önce ödenmesinin etkili olduğu görülmüştür. Maddi güce ek olarak, çalışanlarını sürekli bir eğitime tabi tutulmasının da çalışanlar nezdinde 'güçlü' algısının oluşmasında etkili olduğu belirtilmektedir.

Araştırma sonuçlarına göre, X şirketinin çalışanları, X'i 'çözüm odaklı' değil, fakat 'başarı odaklı' olarak algılamaktadırlar. Bu durum, 'güçlü' algısıyla da birleşerek çalışanlarda 'kamu kurumu gibi' hissi yaratmaktadır. Ayrıca, araştırmaya katılan çalışanlar, prim sisteminin tam olarak adaletinden emin olunamadığı ifade etmektedirler.

X'in 'bilgili' olarak algılanmasının nedeni olarak ise çalışanların X'teki yöneticilerini işlerini bilen kişiler olarak görmeleri ve işleri ile ilgili bir sorunla karşılaştıklarında yöneticilerinin sahip oldukları bilgi ile kendilerine yanıt verebilmeleri gösterilmektedir. Çalışanlar, X'te, bilgi sahibi kişilerin yönetici pozisyonuna getirildiğini ve sürekli güncel eğitimlerle çalışanların da yaptıkları işe ilişkin bilgi sahibi olmalarına dikkat edildiğini belirtmektedirler.

X'e dair 'çalışkan' algısının oluşmasında doğru çalışanı bulmak için bir sisteme sahip ve bu sistemi işleten bir marka olduğunun düşünülmesinin etkili olduğu tespit edilmiştir. Aynı zamanda, X, çalışanlarını dinlemek için iç iletişim kanallarını açmış bir marka olarak değerlendirilmektedir. Ayrıca, çalışanları için sosyal kulüpler ve düzenli seminerler düzenlemesi çalışanları için 'çalışkan' bir işveren algısı oluşturmaktadır. Yönetici-çalışan ilişkisinde, yöneticilerin de iş süreçlerine aktif olarak katıldığı ve bu durumun çalışanların işvereni 'çalışkan' olarak algılamalarını sağladığı belirtilmektedir.

X'in 'dinamik' olarak algılanması konusunda, araştırma katılımcıları, işverenin değişen koşullara uyum sağlayabildiğini ve bunu alternatif B – C planlarını hazırda tutarak gerçekleştirdiğini belirtmektedirler. Katılımcılar ayrıca X'in yıllar içerisinde değişen çalışma koşullarına da uyum sağladığını belirtmektedirler. Eskiden çok daha resmi hiyerarşik bir ilişki biçimi söz konusu iken artık kıyafetlerde serbestliğe kadar uzanan bir esnekliğin ve değişimin de dinamizm olarak algılandığı belirtilmektedir.

'Güvenilir' algısının oluşmasında, X'in çalışanına zor zamanda destek olan, iş kurallarını çalışanın özel durumu için esnetebilen bir kurum olarak algılanmasının ve müşteriden herhangi bir

şikayet geldiğinde personelini de dinleyerek gerektiğinde onun da arkasında durmasının, tarafsızlığını ve adillliğini korumasının etkili olduğu belirtilmektedir. X'in çalışanlarına eğitim vermesinin ve çalışanların kendilerini de müşteri olarak görmelerini öneren bir söylemle beklediği kaliteyi anlatmasının da 'güvenilir' algısında etkili olduğu tespit edilmiştir.

X'e yönelik olarak 'yenilikçi' algısının oluşmasında yeni durumlara çalışanların adapte olabilmesi için sürekli yeni eğitimler verilmesinin etkili olduğu belirtilmektedir.

'Kaliteli' algısı konusunda, katılımcılar, kaliteli bir işverenin çalışan bağlılığı anketlerinin de yüksek olacağını belirtmekte ve bunu bir gösterge olarak düşünmektedirler. Katılımcılar, ayrıca iş yerinde kendilerine Bey ve Hanım şeklide hitap edildiğini ve bu hitabın da kendilerini olumlu etkilediğini belirtmektedirler. Katılımcılar, aynı zamanda geziler gibi yan aktivitelerin de X'i kaliteli bir işveren yaptığını düşünmektedirler.

'Disiplinli' algısı konusunda, maaşların ödenmesi konusunda son derece ciddi bir disiplin olduğu ve maaşların bazen gününden önce yatırıldığı belirtilmektedir. Bu durumun sektörde başka firmalarda karşılaşılmayan bir durum olduğu vurgulanmaktadır. Ayrıca, işlerin yapılma şekillerine ilişkin belirgin bir talimatnameler olması da disiplinin bir başka yönü olarak görülmektedir.

'Kararlı' algısında, X'in hedefine ve yeni hedeflere ulaşmada kararlı bir marka olarak görülmesinin ve bu hedeflere ulaşırken çalışanlarına mutlaka eğitimler vermek konusunda kararlı bir marka olarak algılanmasının etkili olduğu belirtilmektedir. Bununla birlikte, işlerin yapılma şekillerine ilişkin kurallara kesinlikle uyulmasını istemesi de X'e yönelik 'kararlı' algısını desteklemektedir. Kararlılık, genel olarak belirlenen iş yapış şekillerine sıkı bir şekilde bağlılık olarak açıklanmakta ve aynı zamanda disiplinli olmayı da ifade etmektedir.

'Lider' algısının merkezinde, katılımcıların özellikle belirttiği 2 yıllık bir hazır giyim yönetim programı bulunmaktadır. Söz konusu programı bitirenler, X içerisinde 4 yıllık bir programı bitirmiş sayılmaktadırlar. Bu politikayı uygulayan başka bir hazır giyim markasının bulunmadığı vurgulanmaktadır. X, maddi açıdan da sektörde en iyi düzeyde maaş veren firma olarak kabul edilmektedir. Bir çalışan, X'i sektörün okulu olarak kabul etmemiz gerektiğini belirtmektedir.

'Güler yüzlü' algısı açısından, X, zor beğenen-beklentisi yüksek bir işveren olarak tarif edilmektedir. Ayrıca, X, mükemmelliği çok takdir eden bir işveren olarak görülmemekte, mükemmelliği olması gereken olarak gördüğü belirtilmektedir. Çalışanların yukarıdan takdir göremedikleri için başarılarını üst kademeyle bağırarak duyurdukları belirtilmektedir.

'Saygılı' algısı açısından, katılımcılar, X'in kişilerin kendileri gibi olmasına imkan sağlamayan hiyerarşik bir yapısı olduğunu belirtmektedirler. Dışarıdan gelen birinin deneyimli dahi olsa X'in içinde tecrübesine itibar edilmediği belirtilmektedir. Ayrıca, çalışanlar arasında bağlılık olmadığı, tek bağlılığın X'e yönelik olduğu belirtilmektedir. Ayrıca, maaşlarının bileşenlerini-oranlarını net bir şekilde öğrenemediklerini ya da alamadıklarını belirten katılımcılar bulunmaktadır. Kasa açıklarının tüm çalışanlara yansıtılması da ciddi şekilde eleştirilmektedir.

'Adil' algısı açısından, X'te iyi performans gösteren çalışanlara yönelik bir takdir ve teşvik politikasının olmaması adaletsizlik olarak yorumlanmaktadır. X'te, genel olarak yüz kızartıcı bir suç işlenmediği sürece işten çıkarmanın söz konusu olmadığı ve bununla birlikte kıdemin de maaşa çok fazla etki etmediği belirtilmektedir. Yani kıdemi yüksek olan bir çalışan ile düşük olan bir çalışan arasında ciddi bir maaş farkı olmaması adaletsiz bir durum olarak düşünülmektedir. İyi performans gösteren ile göstermeyen arasında da ciddi bir ayırım yapılmaması adaletsizlik olarak yorumlanmaktadır.

Bu gerekçelerle X 'özel sektörün devlet dairesi' olarak adlandırılan bir işveren pozisyonunda algılanmaktadır. Bazen, nadir de olsa çalışanların terfi ve tayinlerinin yöneticilerin keyfine kaldığı, yöneticilerin de sorun yaşadıkları elemanları istedikleri mağazalara gönderebildikleri belirtilmektedir. Ayrıca hak etmeyen bir kişi de nadir de olsa yönetici olabilmektedir. Son zamanlarda, elemanların yetersiz eğitimle işe başlatıldığı ve yetersiz eleman sayısı nedeniyle, çalışanların iş tanımlarının

genişletildiği belirtilmektedir. Ayrıca, mağaza hedefleri belirlenirken aynı ölçekte olmayan mağazaların birbirleri ile yarışırıldığı, bunun sonucu belli olan ve demoralize eden yarışma sonuçları ortaya çıkardığı belirtilmektedir.

‘Çözüm odaklı’ algısı açısından, personel ile ilgili sorun yaşandığında yerini değiştirmenin bir çözüm olarak uygulanabildiği ama bunun bir çözüm olarak görülmediği, personelin gittiği yerde de sorun çıkarabildiği aktarılmaktadır. Ayrıca, X, genel olarak maaş ve kariyer anlamında beklentiyi karşılayabilen bir marka olarak görülmektedir ve bu konu ile ilgili çözüm odaklı bulunmamaktadır.

‘Sosyal’ algısı açısından, X, çalışanlarına sosyal aktiviteler düzenleyen ya da sektörün sosyal aktivitelerinde başarılı projeleri ile katılma isteği/farkındalığı olan bir marka olarak görülmemektedir. X’in çalışanlar arasında hem yatay hem de dikey kaynaşmayı sağlayacak sosyal aktiviteler düzenlemeyen bir marka olduğu düşünülmektedir.

‘Samimi’ algısı açısından, yöneticilerin kendi çalışanlarının değil, üstlerinin bakış açılarını dikkate aldığı belirtilmektedir. Çalışanlar arasında ‘X’te hiçbir şey kesin değildir’ şeklinde bir tanımlama olduğu belirtilmekte ve bu belirsizliğin hem olumlu hem de olumsuz şekilde kariyere etkisi olabileceği ifade edilmektedir. Ayrıca, prim sisteminin açık olmaması da samimiyetsizlik olarak yorumlanmaktadır.

‘Eğlenceli’ algısına yönelik olarak X’in çalışmayı kolay hale getirecek uzaktan çalışma yöntemlerine son derece kapalı bir sisteme sahip olduğu ifade edilmektedir. Kariyer yolları tanımlı olsa da söz konusu yollardan nasıl ilerleneceğinin net olmadığı ve bu durumun X’in patron şirketi gibi keyfi yönetildiği algısı oluşturduğu belirtilmektedir.

‘Babacan’ algısına yönelik olarak X’in adil olmamasının babacan görünmesi açısından sorun oluşturduğu ifade edilmektedir. Ayrıca, bir babanın takdir de etmesi gerektiği belirtilmektedir. Küçük mağazalarda güvenliğin olmaması, bir babanın çalışanlarını koruyamaması olarak yorumlanmaktadır. Çalışanların hırsızlarla kendi imkanlarıyla mücadele etmek durumunda kaldıkları belirtilmektedir. Eleman eksikliğinin de çalışanlar için ciddi bir sorun olduğu ifade edilmektedir.

SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Son dönemde, yönetim bilimlerinde altı çizilen konulardan birisi de örgütsel performansı artırmak için öncelikle iç müşteriye odaklanmayla başlamanın önemidir. İçsel pazarlama bakış açısıyla, iç müşteriler, marka hakkında belirli bir algıya sahip değillerse, diğer müşterileri bu algıya dair ikna etme konusunda başarılı olamayabilirler, böylelikle örgüt performansını artırmak için merkezden periferiye, çalışandan müşteriye doğru bir yaklaşım geliştirmek elzemdir. Bu nedenle, yönetim faaliyetlerinin öncelikle iç müşteriden başlaması gerektiği yönündeki görüşler ağırlık kazanmaktadır. Örneğin, araştırmada yer alan çalışanların X’teki kampanyaları, ürünlerinin ve uygulamaların değer önermelerini müşterilere anlatabilmeleri ve müşterileri duygusal anlamda etkileyebilmeleri için öncelikle kendilerinin bu konuda ikna olmaları ve daha da önemlisi bu konular hakkında müşteriyi bilgilendirmeyi içtenlikle istiyor olmaları gereklidir. Bu bağlamda, örgüt içerisinde ‘insani dokunuşu’ pozisyonunun oluşturulması önerilmektedir. Bu pozisyondaki kişiler, marka sadakatini sağlayacak olan ve markayı diğer markalardan temelde en çok ayıran özellik olarak gösterilen, çalışanların yüreklerine dokunmaktan sorumludur. Örneğin, örgüt içerisinde oluşturulan veri tabanı üzerinden kaç kişinin evlenmekte olduğu bilgisine erişildikten sonra, evlenen kişiye “altın takılması” ya da personelin anne-babasının hastalığının sorulması, onlarla bireysel eksende ilgilenilmesi ve çalışanlara değer verilmesi mümkün olabilir. Bu durum örgüt kültürünün çalışanlar tarafından daha güçlü biçimde sahiplenilmesine yol açabilir. Bu bağlamda örgütsel ritüellerin oluşturulması örgütsel performansın artırılmasına olumlu yönde etki edebilir.

Örgütsel performansın artırılmasına yönelik olarak yürütülen faaliyetlerde duygusal unsurların öneminin en az fonksiyonel fayda içeren unsurlar kadar değerli olduğunun altının çizilmesi elzemdir.

Bu çalışmada elde edilen nörolojik bulgulara ek olarak özellikle derinlemesine görüşmelerde belirtildiği gibi, çalışanlarla kurulan duygusal bağın, örgütsel performansı olumlu yönde etkilediği sonucuna varılmıştır. Zira söz konusu faaliyetler arasında yer alan, çalışanların sürekli eğitime tabi tutulmaları, bilgi düzeylerinin artırılması ve yöneticileri tarafından sürekli olarak yönlendirilmeleri gibi faaliyetler örgütsel bağlılığı artırmakta ve çalışanlarda daha uzun süre o şirkette kariyerlerini devam ettirme isteği oluşturmaktadır. Bu da çalışan verimliliğinin artmasını sağlamaktadır.

Örgütsel performans ve işveren markası arasındaki ilişkiyi ortaya koymak için yürütülen beyin görüntüleme çalışmasının sonuçları açısından bakıldığında da kurum içerisinde örgütsel duygusal hafızanın gelişmesinden kaynaklı olarak çalışanların daha dinamik, yenilikçi, çözüm odaklı olmaları ya da kurum içerisinde oluşabilecek sorunlara çevik biçimde çözümler geliştirebilmeleri gibi özelliklerinin gelişmiş olduğu tespit edilmiştir.

Beyin görüntüleme çalışmasından elde edilen bulguların altında yatan nedenleri tespit etmek amacıyla yürütülen derinlemesine görüşmeler, maaşların sektör seviyesinin üzerinde olmasının, maaş ödemelerinin zamanında ve hatta zamanından önce yapılmasının örgütsel performansa güçlü bir etkisi olduğunu ortaya koymaktadır. Bununla birlikte, çalışanlar kurum içi eğitimlere ve görev tanımlarının net bir şekilde belirlenmiş olmasına da olumlu yaklaşmaktadırlar. Çalışanlar, ayrıca müşteri memnuniyetine yönelik faaliyetleri yani başka bir ifadeyle müşterileri memnun etmek ve bu yönde müşterilerden pozitif tepkiler almaları için kurumun yürüttüğü faaliyetleri de olumlu algılamaktadırlar. Çalışma ortamında hem tüketicilerin hem de çalışanların kendilerini rahat hissedebilmeleri de işveren markası algısı ve örgütsel performans açısından önemli görülen unsurlar arasında yer almaktadır.

Araştırmanın derinlemesine görüşmeler aşamasında elde edilen bulgulardan bir tanesine göre İşveren markası algısını olumsuz etkileyen faktörlerin başında çoklu görevlendirme, performans baskısı, performans ölçüm ve terfi kriterlerinin net olmaması, prim sistemindeki adaletsizlikler gibi konuların geldiği görülmüştür. Mükemmeliyetçilik ve bunun sonucunda takdir eksikliği de çalışanların, örgütsel performansını azalttığı yönünde şikayet ettiği konular arasındadır. Katı hiyerarşik yapı, tecrübenin ödüllendirilmemesi ve kasa açıklarının çalışanlardan tahsil edilmesi gibi konuların olumsuz algı yarattığı tespit edilmiştir.

Bu keşfedici araştırma sonrasında elde edilen niteliksel (kalitatif) bulguların işaret ettiği gibi işveren markasıyla örgütsel performans arasında bir ilişki vardır. Örgüt performansını artırmak isteyen kurumların, işveren markası, kurumsal marka kişiliği gibi konulara daha çok eğilerek işlevsel unsurlara ek olarak duygusal faktörlerin de dikkate alınması gerekebilir. Yeni kavramların kucaklanması, algı yönetimi konusunda iç müşteriden başlayarak dış müşteriye yönelmenin altını çizmiştir.

KISITLAR VE ÖNERİLER

2017 yılında, bir hazır giyim şirketinin İstanbul'da bulunan mağazalarında gerçekleştirilen bu araştırmanın coğrafi kısıtları bulunmaktadır. Bununla birlikte, araştırmanın farklı şehirlerdeki mağazalara da yayılması halinde, şirketin yönetim merkezinden uzaklaşılacağı için örgütsel duygusal hafızanın ve işveren markası algısının iletilmesinden kaynaklı olarak görülebilecek sorunlar coğrafi kısıt aşılmasına rağmen farklı bir kısıt olarak ortaya çıkabilecektir.

Bu çalışmanın bir diğer kısıtı da örneklemin yalnızca tek bir hazır giyim şirketini kapsamasıdır. Devlet çalışanlarının özel sektör çalışanlarına kıyasla çalıştıkları kurumda daha fazla zaman geçirmeleri, kurumlarında gençlik dönemlerinde çalışmaya başlamaları, iş hayatlarının tümünü kamuda geçirmeleri, devlet çalışanlarının özel sektör çalışanlarına kıyasla daha az işveren markası algısına sahip oldukları düşünülebilir. Bu durum ışığında kamu çalışanlarının da işveren (kamu iştiraki) markası algısını ölçümlemeye odaklanarak örgütsel performansı artırmaya yönelik çalışmalar hem bilimsel hem de profesyonel eksende gerçekleştirilebilir. Kamu tarafında gerçekleştirilecek örgütsel performansı

artırmak için atılacak işlevsel ve duygusal unsurların yaratacağı kaldıraç etkisi yüksek olabilir. Bu durum toplumsal değeri artırmaya namzettir.

Bu çalışmanın en önemli kısıtları arasında öznel algıların tespit edilmeye çalışılması nedeniyle katılımcıların objektif olmaktan uzaklaşabilme ihtimallerinin olmasıdır. Yeni araştırmacılara, çalışmanın hazır giyim sektörünün tamamına yayılması, İstanbul'dan başka şehirlere doğru genişletilmesi ya da farklı sektörlerde yürütülmesi önerilebilir. Böylelikle, değişkenler arasındaki ilişkilere yönelik daha genel kanaatlere varma imkânı olacaktır. Örgütsel performansı artırma ve işveren markası kavramıyla ilişkisini irdeleme konusunda sadece keşfedici araştırma yöntemleriyle değil aynı zamanda niceliksel yöntemlerle de araştırmalar yapılması söz konusu olabilir.

KAYNAKÇA

- Aaker, J. L. (1997). *Dimensions of brand personality*. *Journal of marketing research*, 34(3), 347–356.
- Aaker, D. (2014). *Aaker on branding: 20 principles that drive success*. New York: Morgan James Publishing.
- Akgün, A. E., Keskin, H., & Byrne, J. (2009). Organizational emotional capability, product and process innovation, and firm performance: An empirical analysis. *Journal of Engineering and Technology Management*, 26(3), 103–130.
- Akgün, A. E., Keskin, H., & Byrne, J. (2012). Organizational emotional memory. *Management Decision*, 50(1), 95–114
- Alvesson, M. (2012). *Understanding organizational culture*. Kaliforniya: Sage Publishing.
- Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal of Brand Management*, 4(3), 185–206.
- Antonakis, J., Ashkanasy, N. M., & Dasborough, M. T. (2009). Does leadership need emotional intelligence? *The Leadership Quarterly*, 20(2), 247–261
- Ayaz, H., Curtin, A., Mark, J., Kraft, A., & Ziegler, M. (2019, October). Predicting future performance based on current brain activity: An fNIRS and EEG study. In *2019 IEEE International Conference on Systems, Man and Cybernetics (SMC)* (pp. 3925–3930). IEEE.
- Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, (9/5): 501–517.
- Berry, L.L., Hensel, J.S., & Burke, M.C. (1976). Improving retailer capability for effective consumerism response. *Journal of Retailing*, 52(3), 94.
- Bhattacharya, R., Devinney, T. M., & Pillutla, M. M. (1998). A formal model of trust based on outcomes. *Academy of management review*, 23(3), 459–472.
- Carpentier, M., Van Hoye, G., & Weijters, B. (2019). Attracting applicants through the organization's social media page: Signaling employer brand personality. *Journal of Vocational Behavior*, 115, 103326.
- Cascio, W. F. (2014). Leveraging employer branding, performance management and human resource development to enhance employee retention. *Human Resource Development International* 17(2), 121–128.
- Collins, C. J. (2007). The interactive effects of recruitment practices and product awareness on job seekers' employer knowledge and application behaviors. *Journal of applied psychology*, 92(1), 180.
- Cope, M., Delpy, D. T., Reynolds, E. O. R., Wray, S., Wyatt, J., & Van der Zee, P. (1988). Methods of quantitating cerebral near infrared spectroscopy data. In *Oxygen Transport to Tissue X* (pp. 183–189). New York: Springer Publishing.
- Çakar, A. (2018). The Relationships Between Organizational Emotional Memory, Organizational Commitment and Organizational Performance. *Çukurova Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 22(2), 269–281.
- Dean, D., Arroyo-Gamez, R. E., Punjaisri, K., & Pich, C. (2016). Internal brand co-creation: The experiential brand meaning cycle in higher education. *Journal of Business Research*, 69(8), 3041–3048. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.01.019>.

- Ferrari, M., & Quaresima, V. (2012). A brief review on the history of human functional near-infrared spectroscopy (fNIRS) development and fields of application. *Neuroimage*, 63(2), 921–935.
- Freling, Traci H., & Lukas P. Forbes. (2005) An examination of brand personality through methodological triangulation. *Journal of brand management*, 13(2), 148–162.
- Güler, M., & Basım, H. N. (2018). İşveren Markası, Örgütsel Çekicilik ve Organizasyona Katılma Niyeti İlişkisi: Görgül Bir Araştırma. *Social Sciences Studies Journal*, 4(21), 3659–3673.
- Hubert, M., & Kenning, P. (2008). A current overview of consumer neuroscience. *Journal of Consumer Behaviour: An International Research Review*, 7(4-5), 272–292.
- Kahneman, D. (2011). *Thinking, fast and slow*. New York: Macmillan Publishing.
- Kesoğlu, N. (2017). *İşveren markası ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki ve perakende sektöründe bir Araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Ticaret Üniversitesi, İstanbul.
- Kotler, P. (2003). *Marketing insights from A to Z: 80 concepts every manager needs to know*. New York: John Wiley & Sons.
- Khandwalla, P. N. (1977). *The design of organizations*. New York: Harcourt Brace Jovanovich.
- Krampe, C., Gier, N. R., & Kenning, P. (2018). the application of mobile fnirs in marketing research—detecting the “first-choice-brand” effect. *Frontiers in Human Neuroscience*, 12, 433.
- Lings, I. N. (2000). Internal marketing and supply chain management. *Journal of Services Marketing*, 14(1), 27–43.
- Marangoz, M., & Biber, L. (2007). Kurumsal İmajın ve Kurumsal Ünün Müşteri Bağlılığına Etkileri. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, (2), 173–193.
- Martin de Holan, P. (2011). Organizational forgetting, unlearning, and memory systems. *Journal of Management Inquiry*, 20(3), 302–304.
- Özgen, E., & Akbayır, Z. (2011). İletişim yaklaşımıyla bir değer önermesi: İşveren markalaşması. *Erciyes İletişim Dergisi*, 2(1), 76–86.
- Panigyrakis, G. G., & Theodoridis, P. K. (2009). Internal marketing impact on business performance in a retail context. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 37(7), 600–628.
- Plassmann, H., Venkatraman, V., Huettel, S., & Yoon, C. (2015). Consumer neuroscience: Applications, challenges, and possible solutions. *Journal of Marketing Research*, 52(4), 427–435.
- Rafiq, M., & Pervaiz, K. A. (1993). The scope of internal marketing: Defining the boundary between marketing and human resource management. *Journal of Marketing Management*, 9(3), 219–232
- Rampl, L. V., & Kenning, P. (2014). Employer brand trust and affect: linking brand personality to employer brand attractiveness. *European Journal of Marketing*, 48(1-2), 218–236.
- Ringleb, A. H., & Rock, D. (2008). The emerging field of neuroLeadership. *NeuroLeadership*, 1(1), 3–19.
- Shahriari, M., Feiz, D., Zarei, A., & Kashi, E. (2020). *The meta-analysis of neuro-marketing studies: Past, present and future*. *Neuroethics*, 13(3), 261–273.
- Sokro, E. (2012). Impact of employer branding on employee attraction and retention. *European Journal of Business and Management*, 4(18), 164–173.
- Truss, C., (2001). Complexities and controversies in linking HRM with organizational outcomes. *Journal of Management Studies*, 38(8), s.1122– 1149.
- Wieseke, J., Ahearne, M., Lam, S. K., & Van Dick, R. (2009). The role of leaders in internal marketing. *Journal of Marketing*, 73(2), 123–145.

Etik Beyanı : Bu çalışmanın tüm hazırlanma süreçlerinde etik kurallara uyulduğunu yazarlar beyan eder. Aksi bir durumun tespiti halinde ÖHÜİİBF Dergisinin hiçbir sorumluluğu olmayıp, tüm sorumluluk çalışmanın yazar(lar)ına aittir. İlgili çalışmada kullanılan veriler 2017 yılında toplanmış ve veriler analiz edilmiştir. Veriler 2020 yılı öncesi toplandığından etik kurul kararı gerekmemektedir. Fakat araştırmaya katılan kişilerden gerekli tüm izinler alınmıştır.

Teşekkür : Nöro araştırmanın gerçekleştirildiği ThinkNeuro laboratuvarlarına teşekkürler.

Ethics Statement : The authors declare that ethical rules are followed in all preparation processes of this study. In case of detection of a contrary situation, ÖHÜİİBF Journal does not have any responsibility and all responsibility belongs to the author (Asst. Prof. Arzu Girişken) of the study. The data used in the relevant study were collected in 2017 and the data were analyzed. Since the data were collected before 2020, no ethics committee decision is required. However, all necessary permissions were obtained from the people participating in the research.

Acknowledgement : Special thanks to ThinkNeuro labs where the neuro research was conducted.
