

SANAT KURUMLARINDA İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ ÇERÇEVESİNDE ÖRGÜTSEL DAVRANIŞA BAKIŞ

Beste GÖKÇE PARSEHYAN
İstanbul Kültür University, Türkiye
b.gokce@iku.edu.tr
<https://orcid.org/0000-0002-2224-0473>

ÖZ

Günümüzde kurumların en önemli sermayesi insandır. Çalışanların örgütsel davranış çıktıları, kurumlar açısından önemlidir. Artan rekabet ortamında kurumları zarara uğratan önemli faktörlerden biri de işgücü devir oranının yol açtığı maliyettir. Bu nedenle, çalışanların örgüt kültürü ile özdeşleşmeleri, örgüte karşı olan bağlılık düzeyleri gibi insan kaynakları yönetiminin kontrol altında tutabileceği örgütsel davranış boyutları önem arz etmektedir. Çalışma, sanat kurumlarında insan kaynakları yönetiminin davranış boyutunu belirlemek amacıyla yapılmıştır. Araştırma, İstanbul'da yer alan on sanat kurumunda gerçekleştirilmiştir. Araştırma için gerekli olan veriler yarı yapılandırılmış görüşme tekniği ile elde edilmiştir. Görüşmelerden elde edilen sonuçlar incelendiğinde; sanat kurumlarında insan kaynakları yönetiminin geleneksel personel yönetimi şeklinde uygulandığı görülmüştür. Örgütsel davranışa yönelik nicel bir çalışma yapmayan kurumların, nitel gözlemlere dayanarak veriler elde etmeye çalıştıkları saptanmıştır.

Anahtar Kelimeler: *İnsan kaynakları yönetimi, Örgütsel davranış, Sanat kurumları*

AN OVERVIEW OF ORGANIZATIONAL BEHAVIOR WITHIN THE FRAMEWORK OF HUMAN RESOURCES MANAGEMENT IN THE ART INSTITUTIONS

ABSTRACT

Today, the most important capital of the institutions is human. Organizational behavior outcomes of the employees are important for the institutions. One of the important factors that harm the institutions in an increasingly competitive environment is the cost of labor turnover. For this reason, the dimensions of organizational behavior that can be controlled by the human resources management are important, such as the level of employees' organizational culture and organizational commitment. The study was conducted to determine the behavioral dimension of the human resources management in the art institutions. The research was conducted in ten art institutions which are located in Istanbul. The data required for the study was obtained by semi-structured interview technique. When the results of the interviews are examined; it has been observed that human resources management in the art institutions is applied in the form of traditional personnel management. Institutions that did not conduct a quantitative study of organizational behavior were found to be trying to obtain data based on qualitative observations.

Keywords: *Human resources management, Organizational behavior, Art institutions*

GİRİŞ

Klasik yönetim teorileri, insanı makine olarak görmüştür. Bu nedenle insan faktörü hep ardıl tutulmuştur. 1930'larda ortaya atılan neo-klasik yönetim teorilerinin en önemli katkısı, insan unsurunu ön plana çıkarması olmuştur. Gerek Elton Mayo ve arkadaşlarının gerçekleştirdiği Hawthorne Deneyleri gerekse 1929 Dünya Buhranı neo-klasik yönetim anlayışını ortaya çıkarmışlardır. Ancak neo-klasik yaklaşım kapalı sistem anlayışında olduğu için dış çevre faktörlerini görmezden gelmiştir. 1945 sonrası geliştirilen Sistem yaklaşımı çevre faktörünü

Submit Date: 10.01.2019, Acceptance Date: 25.03.2019, DOI NO: 10.7456/10902100/005

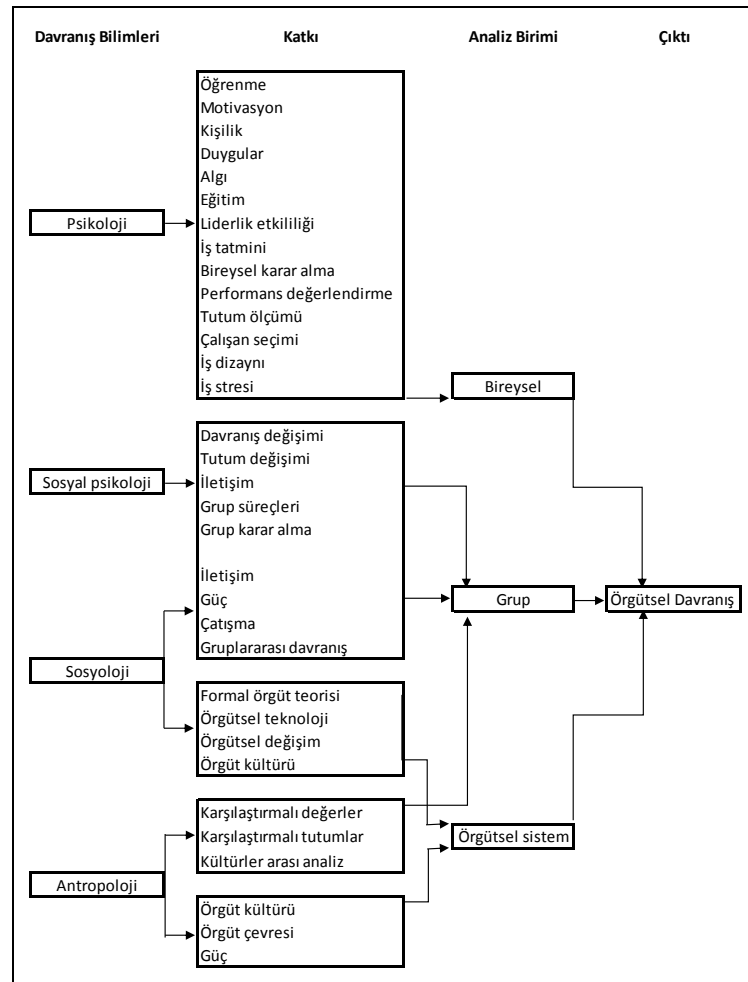
104

Research Article - This article was checked by Turnitin

Copyright © The Turkish Online Journal of Design, Art and Communication

dikkate almıştır. Bu yaklaşıma göre örgüt, çevreden girdi temin eder, bu girdileri işlemek için insan, hammadde, donanım, para, teknoloji ve bilgiye ihtiyacı vardır (Eren, 2010). Özetle girdilerin kaynağı çevredir. Douglas McGregor'un Y teorisi de insanla ilgili varsayımları tekrar gözden geçirmeye sevk etmiştir. 1960'lardan günümüze, örgütlerde insan faktörünün giderek öne çıkmıştır. Bu nedenle, örgütsel davranış alanındaki çalışmaların önemi de artmıştır (Dedeoğlu, Kaya ve Özdevecioğlu, 2016). Küreselleşmenin doğurduğu küresel rekabetin artması, dünyada stratejik işbirliklerini artırmıştır. Bu işbirlikleri sonucunda, farklı ulusların örgütleri birleşmekte veya farklı uluslar tarafından satın alınmaktadır. Bu tip kuruluşlarda örgütsel davranış sorunları önemsenmelidir.

Örgütsel davranış, uygulamalı bir davranış bilimidir. Pek çok davranış disiplininin katkıları sonucu ortaya çıkan örgütsel davranış, temelde psikoloji, sosyal psikoloji, sosyoloji ve antropoloji kökenlidir (Robbins ve Judge, 2013). Şekil 1'de örgütsel davranış disiplininin ortaya çıkışı görülmektedir. Örgütsel davranış disiplininin amacı, örgütü daha etkin kılmak üzere çalışanların farklı özellikleri hakkında bilgi sahibi olarak bu bilgi ışığında insan kaynakları uygulamalarını hayata geçirmektir (Yıldız, 2013).



Şekil 1. Örgütsel Davranış Disiplininin Ortaya Çıkışı (Robbins ve Judge, 2013: 47)

İnsan kaynakları yönetiminin, şekli ve büyüklüğü nasıl olursa olsun her örgütte yürütülmesi gerekmektedir. İnsan kaynakları yönetimi, uzmanlığı ile ilgili konularda önerilerde bulunur ve örgüt içinde çalışmaların etkin sürmesine katkı sağlar. İnsan kaynakları yönetiminin etkinliği ise kurulan örgütsel düzen ile yakın ilişki içindedir (Bingöl, 2006). Örgütsel düzen gibi örgütsel davranış da insan kaynakları yönetiminin işleyişine konu olmaktadır.

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN DAVRANIŞ BOYUTU

1980'lerin ortalarında personel yönetimi kavramı hakimiyetini yitirmiştir. İnsanın en önemli unsur olduğunun anlaşılmasıyla birlikte insan kaynakları yönetimi yaklaşımına geçilmiştir. İnsan kaynakları yönetiminin üç alanda gerçekleştiği söylenebilir (Sabuncuoğlu, 2005): Birincisi, örgüt içindeki tüm yöneticiler artık birer insan kaynakları yöneticisi olarak kabul edilmektedir. İkincisi, çalışanlar örgütsel değer olarak kabul edilmektedir ve örgütlerin rekabet avantajlarını oluşturmaktadır. Son olarak, insan kaynakları yönetimi örgütsel amaçlarla çalışanların ihtiyaçlarını uyumlaştırmaya çalışır ve ortak tatmin yaratmayı hedefler.

İnsan kaynakları yönetimi, yönetim kademelerini çeşitli fonksiyonlarıyla destekler: sistemin gelecekte duyabileceği ihtiyaçlar, iş tanımlamaları, istihdam, terfi vs için *stratejik insan kaynakları planlaması*; mevcut çalışanların *kullanımı veya faydalanması için insan kaynakları*; mevcut çalışanların gelecekteki pozisyonları için *insan kaynakları gelişimi*; bireylerin mikro sistemle, makro sistemle ve sistem ötesiyle birleşmelerini saptamak için *insan kaynakları gözlemi* (Freedman, 2013). Bu fonksiyonların etkili bir şekilde işlemesi için, insan kaynakları yönetimi uzmanlarının birbirleriyle ve diğer birimlerde çalışanlarla yakın temasta olmaları gerekir. Örgütsel değişimleri yakından takip etmeli ve çalışan davranışlarının bu değişime adapte olmalarını sağlamalıdır.

Her örgüt için tek bir iyi insan kaynakları yönetim modelinden söz edilemez. Her örgüt kendi ihtiyaçları doğrultusunda insan kaynakları yönetimini sürdürmelidir. Sürekli artan rekabet ortamında insan kaynakları yönetiminin davranış odaklı olması ise kurumların sürdürülebilir olmaları için önem teşkil etmektedir. Hyten (2009), örgütsel davranış yönetimini ayrıştırmış problemleri çözüme tekniğinden ziyade bütün örgütün insan kaynağını yönetme yaklaşımı olarak tanımlamaktadır.

İnsanların öğrendiği çoğu bilgi, başkalarını inceleyerek elde ettikleridir. Eğer insanların gerçekleştirdikleri eylemlerden istenilen çıktılar elde edilirse, diğer bireyler bu eylemleri taklit ederler. Bu durum “davranış biçimlendirmesi” olarak tanımlanmaktadır (Cascio, 1992). Bu biçimlendirmenin eylemleri, yerinde davranışların oluşturulması için ipucu teşkil etmektedir. İnsan kaynakları yönetimi, davranış biçimlendirme için dört aşama sunar. Bu aşamaları gerçekleştirmek için insan kaynakları yöneticisi model, seçilen çalışan ise gözlemci olacaktır. İlk aşamada; modelin yaşının, cinsiyetinin ve ırkının gözlemciyle benzer olması gerekmektedir. Gözlemci kendisiyle model arasında benzerlik bulamazsa, modelin davranışlarını taklit etmesi olasılık dışıdır. İkinci aşamada; davranışların net ve detaylı biçimlendirilmesi gerekmektedir. Gözlemcinin dikkatini belli davranışları taklit etmesine yoğunlaştırmak için onun en rahat edeceği dilden konuşmak gerekir. Örneğin; kişiye değil soruna odaklanma, çalışanın fikrini sorma ve çözüm aşamasına katılımını sağlama, açık şekilde dinleme gibi. Üçüncü aşamada; biçimlendirilecek davranışların zorluk derecesine göre sıralanması gerekmektedir. Son aşamada ise davranışların farklı modeller tarafından tasvir edilmesine dikkat edilmeli ve tek kişi üzerinden davranış biçimlendirme yapılmamalıdır. Davranış biçimlendirmeyi desteklemek için çalışanların açık davranışlar sergilemesi de önemlidir. İnsan kaynakları yönetimi, çalışanların temel ihtiyaçlarını belirleyerek, bu ihtiyaçları örgütsel sistemle uyumlu hale getirdiğinde açık davranış ortaya çıkacaktır (Cohen ve Fink, 2001). Böylelikle çalışanların gereksinimleri karşılanacağı için motivasyonları artacak ve bu durum performanslarına yansıtacaktır.

İnsan kaynakları yönetiminin, içinde bulunduğumuz bilgi çağında mühim rollerinden biri de eğitim ve geliştirme çalışmalarıdır. Çalışanların hem davranışlarını hem de performanslarını doğrudan etkileyen bu çalışmalar, insan kaynakları birimleri tarafından yürütülmektedir. Tablo 1’de yer aldığı gibi eğitim ve geliştirme birbirlerinden oldukça farklıdır (Noe, Hollebeck, Gehart ve Wrgiht, 2015). Eğitim, çalışanların mevcut performansına etki eder ve mevcut pozisyon için çalışana hazırlamayı hedefler; geliştirme, gelecekteki pozisyonlar için çalışanları hazırlamaktadır ve odak noktası her zaman gelecektir. Eğitimlerde çalışanların iş tecrübeleri çok kullanılmaz; geliştirme

çalışmalarında ise iş tecrübeleri önemlidir. Eğitim çalışmalarına çalışanların katılımı gereklidir, geliştirme çalışmaları ise çalışanların kendi isteklerine bağlıdır.

Tablo 1. Eğitim ve Geliştirme Karşılaştırması

	Eğitim	Geliştirme
Odak	Mevcut	Gelecek
İş tecrübesinin kullanımı	Düşük	Yüksek
Hedef	Mevcut işe hazırlık	Değişimlere hazırlık
Katılım	Zorunlu	Gönüllü

Bir örgüt için misyon önemlidir. Misyon, stratejik ve operasyonel planların oluşturulmasına zemin hazırlar. Bu nedenle örgütlerin misyonlarını belirlerken gerçekçi olmak gerekir. Belirlenen misyonların örgütün iç, dış ve yakın çevresine verilen bir taahhüt olduğu unutulmamalıdır. Yönetimin fonksiyonlarından olan örgütlenme süreci, planların fikirden gerçeğe hareketini temsil eder. Örgütün yapısı, iletişim ağı, ilişkilerin (yatay, dikey veya matriks) biçimi birimlere ya da projelere göre biçimlendirilir. Birimler ve diğer alt birimler planı etkili bir şekilde desteklemelidirler. Örgüt yapısının kurulmasında insan kaynakları yönetimi etkin rol oynar. Sanat kurumlarında insan kaynakları yönetimi, diğer kurumlara göre farklılaşmaktadır.

SANAT KURUMLARINDA İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

Sanat kurumları, organizasyon şemasını oluştururken farklı pek çok problemle karşılaşılır. Doğru insana sahip olmak, örgütlerin başarısının anahtarıdır. Ne yazık ki sanat kurumları, çalışanların maddi beklentilerini karşılayabilme konusunda her zaman yeterli olamamaktadır. Özellikle yönetim kademesinde çalışacak nitelikli personel bulabilmek sanat kurumları için zor bir süreçtir. Sanatçılar açısından bakıldığında ise kadrolu bir işte çalışacak kurum bulmaları neredeyse imkansızdır. Sanatçılar, bağımsız olarak düşünebilmeli ve ekonomik kaygılar gütmeden eserlerine yoğunlaşabilmelidirler (Kahraman, 2016). Ne yazık ki sanatçıların genelde ikinci işleri de olmak durumundadır (Byrnes, 2013). Sanat endüstrisinde çalışanlarla ilgili olarak şöyle bir önyargı bulunmaktadır (Radbourne ve Fraser, 1996): “Çalışanlar, sanata bağlıdırlar ve ödüller onları besler. Bu nedenle çalışma ortamının koşulları ve aldıkları ücret önemli değildir.” Ancak sanat, emek-yoğun endüstrilerden biridir ve insan kaynakları yönetimine ihtiyaç duyar. Sanat yöneticileri, insan kaynakları yönetiminin dinamik ilişkisini fark etmeli ve kurumun amaçları ile hedeflerini bu ilişki doğrultusunda belirlemelidirler.

Çoğu sanat kurumunda insan kaynakları departmanı bulunmamaktadır. Yöneticiler, işe alma ve işten çıkarma ile kurallar ve düzenlemeler konularında oldukça dikkatli olmalıdırlar. Çünkü insan kaynakları yönetiminde yapılacak bir hatanın maliyeti oldukça yüksek olacaktır. Mintzberg'e göre kişisel gelişimde üç tür sermaye rol oynamaktadır (Chong, 2010): entelektüel, kişisel ve sosyal. Entelektüel sermaye, kişinin eğitimiyle edindiği sermayedir. Kişisel sermaye, kişinin duygusal gelişimidir. Sosyal sermaye ise kişisel ilişkileri, değerleri ve inançlarıdır. Bir çalışanın istihdam edilmesi sürecinde bu üç sermaye tipinin iyi analiz edilmesi ve kurum kültürüyle uyuma derecesinin tespit edilmesi gerekir. Böylelikle işgücü devir oranının önüne geçilebilir ve örgütsel davranış çıktılarında olumlu sonuçlar elde edilebilir.

Kar amacı gütmeyen sanat kurumlarında insan kaynakları yönetiminin dikkat etmesi gereken bir diğer konu da gönüllü çalışanlardır. Gönüllü çalışanların sanat kurumlarında göz ardı edilmemesi gereken bir rolü vardır. Gönüllü çalışanlar, içten gelen bir motivasyonla çalışırlar. Genellikle ücretli çalışanlar, gönüllü çalışanlara ne yapmaları gerektiği konusunda direktif verirler. Ancak, gönüllü çalışanlar yapmak istemedikleri bir görev kendilerine verildiği takdirde çalışmayı rahatlıkla bırakabilirler (Frey, 2003). Bu noktada insan kaynakları yönetiminin ücretli personelle gönüllü çalışanların ilişkisini dengede tutması gerekmektedir. Gönüllü çalışanların ücretli çalışanlara oranı

ve gönüllü çalışanlara uygulanacak davranış biçimleri de yine insan kaynakları yönetimi tarafından planlanmalıdır.

ARAŞTIRMA

Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, sanat kurumlarında insan kaynakları yönetiminin davranış boyutunun tespit edilmesidir. Bu amaç doğrultusunda İstanbul'da yer alan üç vakıf müzesi, bir kültür ve sanat vakfı ve altı sanat galerisi olmak üzere toplam on sanat kurumu araştırmaya dahil edilmiştir. Türkiye'de insan kaynakları yönetimi alanında pek çok çalışma yapılmasına karşın, sanat kurumlarına ilişkin daha önce yapılmış çalışmaların sınırlı olduğu görülmektedir. Bu araştırma ile bu yöndeki boşluğun giderilmesi amaçlanmıştır.

Araştırmanın Yöntemi

Araştırma için gerekli olan veriler yarı yapılandırılmış görüşme tekniği ile elde edilmiştir. Görüşme formu yedi açık uçlu sorudan oluşmaktadır. Görüşmeler, bireysel olarak gerçekleştirilmiştir. Veri kaybının yaşanmaması amacıyla ses kayıt cihazı kullanılmıştır. Katılımcılara ses kayıt cihazının hangi gerekçelerden ötürü kullanılacağı açıklanmış; diledikleri takdirde ifadelerin bir kısmının ya da tümünün çıkarılabileceği ifade edilerek ses kayıt cihazının katılımcılar üzerinde oluşturabileceği olumsuz etkiler önlenmeye çalışılmıştır.

Araştırmanın Bulguları

Araştırmaya katılan yöneticilerin, çalıştıkları kurumda insan kaynakları departmanı veya birimi bulunmasına ve uzmanlık alanlarının insan kaynakları yönetimi olmasına dair sorulan soruların ve verdikleri cevapların frekans ile yüzdeleri Tablo 2'de sunulmuştur.

Tablo 2. Sanat kurumunda insan kaynakları departmanının/biriminin bulunmasına ve uzmanlık alanlarının insan kaynakları yönetimi olmasına ilişkin frekans ve yüzde dağılımları

Sorular	Evet		Hayır	
	f	%	f	%
Kurumunuzda insan kaynakları departmanı/birimi mevcut mu?	5	50	5	50
İnsan kaynakları yönetimi eğitimi aldınız mı?	5	50	5	50

Tablo 2 incelendiğinde görüşme yapılan sanat kurumlarının yarısında insan kaynakları departmanının veya biriminin mevcut olduğu görülmektedir. İnsan kaynakları departmanı veya birimi bulunan kurumlarda gerçekleştirilen görüşmelerde insan kaynakları yöneticileri ile görüşülmüştür ve hepsi insan kaynakları yönetimi konusunda eğitilmiş kişilerdir. Diğer kurumlarda yapılan görüşmelerde ise uzmanlık alanları farklı yöneticilerle görüşülmüştür.

Tablo 3. Sanat kurumunda örgütsel davranış konularında eğitim verilmesine ilişkin frekans ve yüzde dağılımları

Sorular	Evet		Hayır	
	f	%	f	%
Çalışanlarınıza örgütsel davranış konularında eğitim veriyor musunuz?	3	30	7	70

Tablo 3'te araştırmaya katılan sanat kurumlarında örgütsel davranış çıktıları ile ilgili eğitimler düzenleyip düzenlemedikleri sorulmuştur. Liderlik, örgütsel bağlılık, örgüt kültürü vs. konularda eğitim veren kurum sayısı üç olarak tespit edilmiştir. Diğer kurumlarda, "çalışanların zamanla örgütsel davranış konusunda tecrübe edinebilecekleri" görüşü hakimdir.

Tablo 4. Sanat kurumunda çalışanların örgüt kültürünü benimsemelerine ve örgütsel bağlılık düzeylerine yönelik verilen cevaplara ilişkin frekans ve yüzde dağılımları

Sorular	Evet		Hayır	
	f	%	f	%
Tüm çalışanlarınız örgüt kültürünü benimsemiş midir?	10	100	0	0
Çalışanlarınızın örgüt kültürünü benimsemelerine ilişkin ölçüm yaptınız mı?	0	0	10	100
Çalışanlarınız hangi tür örgütsel bağlılık gösteriyor?				
Duygusal bağlılık	10	100		
Normatif bağlılık	0	0		
Devam bağlılığı	0	0		
Çalışanlarınızın örgütsel bağlılık düzeylerine ilişkin ölçüm yaptınız mı?	0	0	10	100

Araştırmaya katılan toplam 10 sanat kurumunda çalışan tüm elemanların örgüt kültürünü benimsedikleri öne sürülmüştür. Ancak, konu ile ilgili hiçbir kurum herhangi nicel bir ölçüm gerçekleştirilmemiş, tamamen gözleme dayalı olarak cevap vermişlerdir. Örgütsel bağlılık konusunda da araştırmaya katılan tüm sanat kurumları, çalışanlarının kuruma duygusal bağlılık gösterdiklerini belirtmişlerdir. Örgütsel bağlılık düzeyini ölçmeye yönelik bir anket çalışması ise hiçbir kurum tarafından düzenlenmemiştir.

SONUÇ

Bu çalışmada amaç, sanat kurumlarında insan kaynakları yönetiminin davranış boyutunu araştırmaktır. İçinde bulunduğumuz bilgi çağında kurumlar için en önemli kaynak insan faktörüdür. İnsan kaynağının yönetilememesi, artan rekabet ortamında kurumların sürdürülebilirliği açısından tehdit oluşturmaktadır.

Araştırma sonucunda, sanat kurumlarında insan kaynakları departmanı veya birimi olsun ya da olmasın etkin bir davranış boyutundan söz edilemediği görülmüştür. İnsan kaynakları departmanı olan sanat kurumlarının diğer sanat kurumlarına göre görece avantajı, personel yönetimi konusunun profesyonel şekilde işler durumda olmasıdır. Geleneksel bir yönetim anlayışı olan personel yönetimi, 1980'lerden itibaren yerini çağdaş yönetim anlayışı olan insan kaynakları yönetimine bırakmıştır.

Araştırmada elde edilen bulgulardan yola çıkarak, ulaşılan sonuçlar çerçevesinde yapılan öneriler aşağıda yer almaktadır:

1. Görüşmeye katılan yöneticilerin insan kaynakları yönetimi konusunda fikir sahibi oldukları ancak uygulamada yetersiz kaldıkları görülmektedir. Anket çalışmalarının sıklaştırılmasıyla, çalışanların örgütsel davranış çıktıları konusunda daha gerçekçi ve nicel veriler elde edilebilecektir.
2. İnsan kaynakları departmanının veya biriminin varlığı kurumun büyüklüğü ile orantılıdır. Çalışan sayısı fazla olan kurumlarda insan kaynakları departmanı veya birimi görülmüştür. Departman veya birim olmasa bile sanat kurumlarının insan kaynakları konusunda uzman bir personel istihdam etmeleri, ilerleyen zamanlarda kurumlarının devamlılığı için önem arz etmektedir.
3. Araştırmanın nitel olması ve çalışma grubunun yalnızca İstanbul'da yer alan on sanat kurumundan oluşması bir sınırlılıktır. Buna benzer konularda çalışma yapacak olanlar, farklı çalışma gruplarına ulaşabilir ve farklı metotlarda (nicel, karma desen vb.) çalışmalarını yapabilirler.

KAYNAKÇA

- Bingöl, D. (2006). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. 6. Baskı. İstanbul: Arıkan Basım.
- Byrnes, W.J. (2013). *Management and the Arts*. 4. Baskı. New York: Focal Press.
- Cascio, W.F. (1992). *Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits*. Singapore: McGraw-Hill.
- Chong, D. (2010). *Arts Management*. 2. Baskı. USA: Routledge.
- Cohen, A.R. ve Fink, S.L. (2001). *Effective Behavior in Organizations: Cases, Concepts and Students Experiences*. New York: McGraw-Hill.
- Dedeoğlu, T., Kaya, Y. ve Özdevecioğlu, M. (2016). Örgütsel davranış disiplini: gelişimi ve mevcut durumuna ilişkin değerlendirmeler. *Turkish Journal of Management*. 1(1), 33-40.
- Erol, E. (2010). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. 12. Baskı. İstanbul: Beta.
- Freedman, A.M. (2013). "The Application of Systems Theory to Organizational Diagnosis". *The Wiley-Blackwell Handbook of The Psychology of Leadership, Change, and Organizational Development*. Eds. H. Skipton Leonard, R. Lewis, A.M. Freedman ve J. Passmore. UK: Wiley-Blackwell. 405-441.
- Frey, B.S. (2003). *Arts & Economics: Analysis & Cultural Policy*. 2. Baskı. New York: Springer.
- Hytén, C. (2009). Strengthening the Focus on Business Results: The Need for Systems Approaches in Organizational Behavior Management. *Journal of Organizational Behavior Management*. 29(2), 87-107. DOI: 10.1080/01608060902874526
- Kahraman, M.E. (2016). Sanat ve Siyaset İlişkisinde Sanatçı Misyonerliği. *Akademik İncelemeler Dergisi*. 11(1), 225-251.
- Noe, R.A., Hollenbeck J.R., Gehart, B. ve Wright P.M. (2015). *Human Resources Management: Gaining A Competitive Advantage*. 9. Baskı. Berkshire: McGraw-Hill.
- Radbourne J. ve Fraser, M. (1996). *Arts Management: A Practical Guide*. Avustralya: Allen & Unwin.
- Robbins, S.P. ve Judge, T.A. (2013). *Organizational Behavior*. 15. Baskı. Harlow: Pearson.
- Sabuncuoğlu, Z. (2005). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. 2. Baskı. Bursa: Alfa Aktüel.
- Yıldız, E. (2013). İnsan kaynakları yönetiminde davranış boyutu ve bir örnek olay. *Öneri Dergisi*. 10(40), 103-113.