

Yıldız Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi

(2020) Cilt 04, Sayı 08, s. 106-127

İK Yetkinlikleri Modellerine Bütüncül Bakış ve Pratik Model Önerisi^a

Derya Cihan-Öksüzoğlu^b

Yonca Gürol^c

Özet

Bu makale, İnsan Kaynakları (İK) profesyonellerinin çalıştıkları kurumlar için yarattıkları değeri artırmak üzere sahip olmaları gereken mesleki yetkinlikleri ele almaktadır. Bu bağlamda bugüne kadarki araştırmaların uygulamacılar tarafından anlaşılır şekilde derlenmesi ve kullanımı kolay bir model oluşturulması hedeflenmiştir. Araştırmada öncelikle bugüne kadar oluşturulan en önemli on İK yetkinlik modeli kronolojik olarak aktarılmıştır. Ardından bu modelleri bütünleştiren, pratik bir model önerisi ortaya konulmuştur. Önerilen pratik modelde İK profesyonellerinin yetkinlikleri şu şekildedir: Kişisel Güvenilirlik, İK Uzmanlığı, Bilgi Yönetimi, Değişim Yönetimi ve Stratejik Yönetim. Önerilen model, daha iyi anlaşılması için, muhtemel davranış göstergeleri ile detaylandırılmıştır. Böylece İK yetkinlik modellerinin hem uygulamacılar tarafından daha çok kullanılabilmesi için hem de akademisyenlerin konuyla ilgili ileri çalışmaları için zemin oluşturulmuştur.

Anahtar Kelimeler

İK Yetkinlikleri
İnsan Kaynakları
İK Profesyoneli
Yetkinlik
İK Yetkinlik Modeli

^a Bu makale, birinci yazarın doktora tez çalışmasından üretilmiştir.

^b Doktora Öğrencisi & İnsan Kaynakları Danışmanı, Yıldız Teknik Üniversitesi, d.cihan@deryacihan.com.tr
ORCID: 0000-0001-9331-3951

^c Prof. Dr., Yıldız Teknik Üniversitesi, İşletme Bölümü, ygürol@gmail.com
ORCID: 0000-0002-0618-5750

Holistic View on HR Competency Models and Practical Model Proposal

Abstract

This article discusses the professional competencies Human Resources (HR) professionals need to have to increase the value they create for their organizations. In this context, it is aimed to compile researches up to date in a comprehensible manner by practitioners and to create an easy-to-use model. In the paper, first of all, the ten most important HR competency models were presented in chronological order. Then, a practical model that integrates these models was proposed. The competencies of HR professionals in the proposed practical model are: Personal Credibility, HR Expertise, Knowledge Management, Change Management and Strategic Management. The proposed model was detailed with potential behavioral indicators for better understanding. Thus, a basis was created both for the use of HR competency models by practitioners and for the advanced studies of academicians on the subject.

Keywords

HR Competencies
Human Resources
HR Professional
Competency
HR Competency Model

GİRİŞ

Yetkinlik, günümüzün zorlu iş dünyasında iyi performans sergilemek için gereken yetenek, bilgi, beceri, motivasyon, kişilik ve zihinsel modelleri kapsayan bir çatı kavramdır. Özellikle entegre İnsan Kaynakları (İK) sistemleri kurmak isteyen örgütler, sistemlerini, örgüte ve işlerine özel yetkinlikler çevresinde yapılandırmaktadır. İşe alımda adaydan beklenen yetkinlikler, eğitimlerde, performans değerlendirmede, işten çıkışta aynı şekilde değerlendirilmekte ve böylece sistemler aynı hedefe ulaşmakta ve aynı dili konuşmaktadır. Bunun dışında çok hızlı değişen ve değişeceği öngörülen iş dünyasında kariyer yönetimi hem bireyler hem de kurumlar tarafında belirsizlik yaratmaktadır. Bu belirsizliğin üstesinden gelinebilmesi için tavsiye edilen, yetkinliklere yatırım yapmaktır.

Davranışsal yetkinliklerin bir kısmı (analitik düşünme, problem çözme vb.) hemen hemen tüm örgütlerde ve fonksiyonlarda aranabilecek yetkinliklerdir (Whiting, 2020). Örgütler bunların farklı kombinasyonlarını ve davranış göstergelerini oluşturabilir, bunları seviyelendirebilir. Mesleki yetkinlikler, ilgili fonksiyona ait davranışsal yetkinlikleri ve teknik yetkinlikleri içermektedir. Bir İK'cının işini yapabilmesi için "ne" bilmesi gerektiği "teknik yetkinlikler"ini oluştururken, bu bilgileri "nasıl" kullanacağı "davranışsal yetkinlikler"ini oluşturmaktadır (Hartman, 2017, s. 10). Örneğin bir hemşirenin yetkinlikleri ile insan kaynakları çalışanının yetkinlikleri çok az alanda örtüşebilir (Toprak, 2018, s.28 & Hartman, 2017, s.11-15). Kurumların başarıları için yetkinlik temelli yaklaşımlar gerektiği için ve bu yetkinlikler işe özgü olduğu için mesleğe has yetkinliklerin geliştirilmesi gerekmektedir (Toprak, 2018, s.1)

Bu çalışmada bir meslek olarak İnsan Kaynakları (İK) ele alınmıştır çünkü kurumların rekabet gücü açısından insan kaynağı önemlidir. Dolayısıyla, ideal insan kaynağını oluşturma görevini üstlenen İK çalışanlarının yetkinlikleri de önemlidir. İngilizce literatürde İK yetkinlikleri hakkında çok sayıda çalışma yapılmış olsa da Türkçe alan yazınında çalışmalar az sayıdadır. İK yetkinlikleri ile ilgili yeni araştırmalara ek kaynak oluşturmak amacıyla, şimdiye kadar oluşturulmuş İK Yetkinlik Modelleri bu çalışmada derlenmiştir. Bu modeller öncelikle kronolojik olarak ele alınmış ve zaman içinde İK'dan beklentilerin değişmesi ile ilişkilendirilmiştir. Ardından mevcut modeller ortak temalar çerçevesinde değerlendirilmiştir. Bu bütünsel gösterim, araştırmacılara farklı yetkinlik modellerini tematik olarak değerlendirebilme imkânı vermektedir. Ayrıca ortak temalardan ve güncel ihtiyaçlardan yola çıkarak pratik bir kavramsal yapı önerisi sunulmuştur. Önerilen yetkinlik modelinin daha kolay anlaşılması, akademik ve pratik çalışmalarda kullanılmasının sağlanması için yetkinlikler, davranış göstergeleri ile desteklenmiştir. Böylece ileri seviyede pratik ve akademik çalışmalara zemin oluşturulmuştur.

İK YETKİNLİKLERİNİN ÖNEMİ

Kaynak Temelli Görüş bir örgütün, insan kaynaklarının da içinde bulunduğu, kaynaklarının çeşitliliğinin ve bu kaynakların kendi içinde farklı kombinasyonlarının örgüt için rekabet gücü yarattığını savunur. Özellikle Penrose, Wernerfelt ve Barney tarafından geliştirilen yaklaşım, kurumun rekabet üstünlüğü sağlamadaki en önemli kaynağının insan kaynağı olduğunu ileri sürmüştür. Çünkü sürdürülebilir rekabet gücü için kaynakların değerli, nadir bulunan, benzersiz (taklit edilemeyen) ve organizasyon tarafından desteklenen kaynaklar olmaları gerekmektedir. Örgütün tüm kaynakları içinde sadece insan kaynağı bu kriterleri karşılamaktadır (Armstrong, 2017, s.40-41). Bu nedenle yüksek rekabetin ve değişimin olduğu bugünkü iş dünyasında kurumların rekabet üstünlüğü elde etmesinde temel unsur çalışanlardır. O halde insan kaynağının, yani çalışanların performansı bir kurum için sürekli iyileştirilmesi gereken bir unsurdur.

Örgütün insan kaynağı gücünü oluşturma, geliştirme, en etkili şekilde değerlendirme ve elde tutma açısından İnsan Kaynakları (İK) fonksiyonu önemlidir. Bir araştırmaya göre, İK aktiviteleri, şirketin üç yıllık finansal sonuçlarını, rakiplerine göre %10 oranında artırmaktadır (Ramlall, 2006, s.28). Başka bir araştırmada, İK sistemlerindeki bir birimlik standart sapmanın şirketin pazar payında %10 ila %20 arasında bir değişime yol açtığı bulunmuştur (Wright vd., 2005, s.4).

İK fonksiyonu, "İK departmanı / birimi" adı altında, kendi içinde bir örgüt olarak düşünülebilir. Kaynak Temelli Yaklaşımın savıyla, İK örgütünün performansı, kendi insan kaynağı gücünü oluşturan İK çalışanlarının performansına bağlıdır. Bu bağlamda, örgüt performansını artırmak için İK Profesyonellerinin performansları yüksek olmalıdır. Yüksek performansı olabilecek İK profesyonellerini işe almak, performanslarını etkin değerlendirmek ve yönetmek ve bu kişilerin örgüte bağlılığını yüksek tutmak gerekmektedir. Bu savı destekler şekilde, bir araştırmada İK profesyonelinin yetkin olmasının şirket sonuçları üzerinde %20 etkisi olduğu tespit edilmiştir (Ulrich vd., 2008, s.52).

Performans değerlendirme, geleneksel yaklaşımda belirli iş hedefleri üzerinden yapılmaktadır. Buradan yola çıkarak İK profesyonellerinin performansını ölçümlerken iş hedefleri ve İK metrikleri kullanılabilir. Bununla beraber, şirketler arasında iş hedeflerinin belirlenmesi ve gerçekleştirilmesi sürecinde pek çok farklılığın olması muhtemeldir. Öncelikle

sektörel farklılıklar, strateji, kaynaklar ve üst yönetim farklılıkları bu açıdan dikkate alınması gereken hususlar olabilir. Oysa yetkinlikler iş sonuçlarına göre şirketler bazında daha sağlıklı bir şekilde genelleştirilebilir. Şüphesiz her şirketin İK'sı farklı zorluklarla karşılaşmakta ve bir nebze farklı yetkinliklere ihtiyaç duyabilmektedir (Uyargil, 2018, s.256-267). Bununla beraber yapılan araştırmalar, yetkinliklerin, özellikle yönetici seviyesinde %70 oranında aynı olduğu yönündedir. Dolayısıyla genel yetkinlik modelleri, aynen kullanılmaları tavsiye edilmese bile küçük değişikliklerle işletmenin bünyesine uyarlanabilir niteliktedir (Le Deist & Winterton, 2005, s.30).

İK çalışanlarının performansını değerlendirmek için iş sonuçları üzerinden ilerlemenin bir diğer sakıncası; sadece geçmiş yıl(lar)ın somut sonuçlarını irdelemesi ve bu sonuçların yeniden ya da farklı şekilde elde edilip edilemeyeceğini gösteren veriler içermemesidir. Oysa günümüzde performans değerlendirmenin bir yöntemi olarak kullanılan yetkinlik değerlendirme, geçen döneme ait başarının ya da başarısızlığın nasıl gerçekleştiğine odaklanan, dış kontrolden ziyade iç kontrol odaklı, sürdürülebilirlik esaslı bir yaklaşımdır. Sonuçtan ziyade sürece odaklandığı için geliştirilmesi ve yönetilmesi, iş sonuçlarına kıyasla, daha etkilidir (Uyargil, 2018, s.256-267).

Özetle tüm bu veriler ve mantıksal çıkarım şunları belirtmektedir:

- Bir şirketin sürdürülebilir rekabet avantajı elde edebilmesi insan kaynağının gücüne bağlıdır.
- Güçlü insan kaynağını oluşturmak, bu gücü doğru değerlendirmek ve korumak İK departmanının uygulamaları ile mümkündür.
- İK departmanının bu uygulamalarını şekillendiren ve hayata geçirenler ise İK departmanı çalışanlarıdır, yani İK profesyonelleridir.
- Yetkinlik, bir işteki üstün performansını sağlayan, bireysel özelliklerdir. İK profesyonellerinin yetkinlikleri arttıkça performansları da artmaktadır.
- O halde İK profesyonellerinin yetkinlikleri (kısaca "İK yetkinlikleri") arttıkça kurumun sürdürülebilir rekabet gücü artmaktadır.

Bu sebeple bu çalışmada, İK profesyonellerinin hemen her şirkette sahip olması gereken temel mesleki yetkinlikler ("İK Yetkinlikleri") konu edinilmiştir.

İK YETKİNLİK MODELLERİ

Yetkinlik modeli, örgütün tüm İK sistemini entegre eden (bütünleştiren) bir çerçeve niteliğindedir. Böylece stratejik İK olmanın koşullarından, şirketin stratejik hedefleri ile İK stratejisinin dikey uyumu, İK fonksiyonları arasındaki yatay uyum ve İK uygulamaları arasındaki tutarlılık ve ahenk sağlanmaktadır. Böylece, bir yetkinlik modeli ile entegre edilmiş İK çalışmaları örgütün insan kaynağını olumlu şekilde etkilemektedir (Rothwell & Wellins, 2004, s.5). Buradan yola çıkarak İK yetkinlik modeli, bir kurumun İK profesyonellerine ilişkin İK sistemlerinde (işe alım, performans, kariyer, eğitim yönetimi vb.) bütünleşmiş bir yaklaşım sunar ve İK fonksiyonunun kalitesini artırır.

Losey (1999, s.99)'in ifadesiyle örgütler, çalışanlarından her zamankinden daha fazla yaratıcılık ve üretkenlik beklemektedir ve beklentilerini gerçekleştirmek için stratejileri ise bu sonuçların elde edilmesini kolaylaştıracak İK yetkinliklerine sahip olmaktadır. Örgütlerin bu

beklentilerinin bugün de geçerli olduğundan yola çıkarak İK yetkinliklerinin önemini koruduğu söylenebilir.

İK yetkinliklerinin neler olması gerektiğine dair, İngilizce literatürde, şimdiye kadar yapılan pek çok çalışma vardır. Bununla beraber, bu çalışmada sadece en çok etki bırakan 10 yetkinlik modeline yer verilmiştir. Bu modeller; yayın tarihleri, araştırmacıları, isimleri ve içerdikleri yetkinlikler çerçevesinde Tablo 1’de özetlenmiştir.

Tablo 1. İK Yetkinlikleri Özet Tablo

Yıl	Araştırmacı(lar)	Model İsmi	İK Yetkinlikleri
1987	Ulrich & Brockbank	İK Yetkinlik Modeli (1. Tur)	İşletme Bilgisi, Değişim Yönetimi, İK Uzmanlığı
1987	Vicere	Yönetim Becerileri Değerlendirme-İK	Stratejik Yönetim Bakış Açısı, İşletme Bakış Açısı, İç Danışmanlık Becerisi, İK Fonksiyonel Yeterliliği, İK Planlama Bakış Açısı, Program Tasarlama ve Uygulama Becerisi, Yönetim ve Liderlik Becerisi
1989	Lawson / SHRM	Üst Düzey İK Yetkinlik Modeli	Hedef ve Eylem Yönetimi, İK Teknik Yeterliliği, İş Bilgisi, Etki Yönetimi ve Fonksiyonel ve Organizasyonel Liderlik
1992	Ulrich & Brockbank	İK Yetkinlik Modeli (2. Tur)	İşletme Bilgisi, Değişim Yönetimi, İK Uzmanlığı, Kişisel Güvenilirlik
1997	Ulrich & Brockbank	İK Yetkinlik Modeli (3. Tur)	İşletme Bilgisi, Değişim Yönetimi, İK Uzmanlığı, Kişisel Güvenilirlik, Kültür Yönetimi
2002	Ulrich & Brockbank / SHRM	İK Yetkinlik Modeli (4. Tur)	İşletme Bilgisi, İK Uzmanlığı, Kişisel Güvenilirlik, İK Teknolojisi, Stratejik Katkı
2007	Ulrich, Brockbank, Johnson, Sandholtz, Younger / SHRM	İK Yetkinlik Modeli (5. Tur)	Güvenilir Aktivist, Operasyoncu, İş Ortağı, Yetenek Yöneticisi ve Organizasyon Tasarımcısı, Kültür ve Değişim Yöneticisi, Strateji Mimarı
2012	Ulrich, Younger, Brockbank, Ulrich	İK Yetkinlik Modeli (6. Tur)	Stratejik Konumlayıcı, Değişim Yöneticisi, Güvenilir Aktivist, Teknoloji Taraftarı, Organizasyonel Kabiliyet Geliştirici, İK Yenilikçisi ve Bütünleştiricisi
2012	SHRM	SHRM İK Yetkinlik Modeli	İletişim, İlişki Yönetimi, Etik Davranma, İnsan Kaynakları Uzmanlığı (İK Bilgisi), Ticari Zeka, Eleştirel Düşünme, Küresel ve Kültürel Etkililik, Liderlik ve Yönlendirme, Danışmanlık
2016	Ulrich, Kryscynski, Ulrich, Brockbank	İK Yetkinlik Modeli (7. Tur)	Stratejik Konumlayıcı, Güvenilir Aktivist, Paradoks Navigatör, Kültür ve Değişim Yöneticisi, İnsan Sermayesi Küratörü, Analitik Tasarımcı ve Yorumlayıcı, Toplam Ödül Yöneticisi, Teknoloji ve Medya Bütünleştiricisi, Yasal Haklar Yöneticisi

Aşağıdaki alt bölümlerde tablodaki yetkinlik modelleri detaylı anlatılacaktır.

İK Yetkinlik Modeli (1. Tur) - Ulrich & Brockbank

İK yetkinlikleri ile ilgili ilk çalışmayı tespit etmek zor olsa da 1976'dan itibaren ABD'de çalışmalar yapıldığını, özellikle Patricia McLagan'ın ASTD iş birliği ile 1983 ve 1989'da yaptığı çalışmaların alana önemli katkıda bulunduğu söylenebilir (Ulrich vd., 2012, s.33). McLagan 1989'daki çalışmasında 11 İK rolü ve 35 İK yetkinliğini listelemiştir (McLagan, 1989, s.56-57). Bununla beraber bu makale için ilk yetkinlik modeli olarak, aynı dönemde yapılan ve günümüze kadar devamlılığı sağlanan, Ulrich ve Brockbank'ın çalışması esas alınmıştır. Bu çalışmaya göre İK profesyonellerinin sahip olması gereken yetkinlikler şöyledir (Ulrich vd. 1989, s.315-316):

- **İşletme bilgisi;** İK profesyonelinin kuruluşun finansal, stratejik ve teknolojik yeteneklerini ne ölçüde anladığını ifade eder.
- **İK uzmanlığı;** yani fonksiyonel uzmanlık, bir İK uzmanının yüksek kalitede İK uygulamaları gerçekleştirebilmesini ifade eder.
- **Değişim yönetimi;** İK profesyonelinin bir kuruluşun problem çözme, ilişki etkisi, yenilikçilik, dönüşüm, rol etkisi ve anlam yaratarak değişim yeteneğini ne ölçüde arttırabildiğini ifade eder.

Bu yetkinlikler, İK alanında 1980'li yıllarda meydana gelen değişiklikleri yansıtmaktadır. Bu dönemde İK, İK işlemlerini yürütme konusundaki geleneksel rolünün dışına çıkmakta ve örgüt içinde daha proaktif bir rol üstlenmekteydi (Ulrich vd., 1989, s.320). Ayrıca, İK uygulayıcılarının rolü, görünürlüğü ve önemi çoğu kuruluşta artmaya başlamıştı (Ulrich vd., 2012). Bugüne kadar yapılan çalışmalarda bu yetkinliklerin, yetkinlik modellerinde hala yer alması, çalışmanın neden geniş çevrelerce kabul edildiğini açıklamaktadır.

Yönetim Becerileri Değerlendirme - İK – Vicere

Bu dönemde yapılan bir diğer araştırma Vicere'in 1985 yılında başlayan ve 8 yıl süren çalışmasıdır. Bu çalışma ile Vicere, MSA-HR (Management Skills Assesment - HR: Yönetim Becerileri Değerlendirme - İK) ölçeğini geliştirmiştir. Bu ölçekte 7 yetkinlik ve 45 madde yer almaktadır. Bu ölçekteki yetkinlikler şu şekildedir (Vicere, 1987, s.67-73):

- **Stratejik yönetim bakış açısı;** İK'cının işletmenin misyonunu, temel stratejilerini, bunlar arasındaki ilişkiyi anlaması, iş koşullarını / eğilimlerini / fırsat ve tehditlerini izlemesi, bunların İK uygulamalarına ve örgüt performansına yansımaları değerlendirmesi ve organizasyonun başarısına kendisini adanmasıdır.
- **İşletme bakış açısı;** İK'cının finansal tabloları yorumlamayı bilmesi, İK programlarını finansal sonuçlarını dikkate alarak geliştirmesi, kaynak kullanımında fayda – maliyet analizi yapabilmesi ve öncelikli iş birimlerini tespit edebilmesi, şirketin kullandığı ve gelecekte ihtiyaç duyacağı teknolojileri anlayabilmesidir.
- **İç danışmanlık becerisi;** İK'cının örgütün iç çevresini izlemesi ve İK uygulamalarına ilişkin sorunları ve ihtiyaçları tespit etmesi, bunlara ilişkin yaratıcı çözümler geliştirmesi, iş birimlerinin misyon ve stratejilerine uygun İK planları geliştirmesi, kültürün stratejilerin uygulanmasında ve organizasyonel gelişimdeki etkisini anlaması ve iş planlarının uygulanmasında iş birimleri arasında aracı rolü üstlenmesidir.

- **İK fonksiyonel yeterliliği;** İK'cının güncel yasal düzenlemelere hakim olması, sosyal / politik / ekonomik değişimlerin insan kaynakları üzerindeki etkisi hakkında ilgili kişileri bilgilendirmesi, yeni İK yöntemlerini bilmesi ve bunları örgüt geneline yaygın şekilde kullanması / aktarması, toplu sözleşmelerde modern ve yenilikçi yaklaşımları cesaretlendirmesi, şirket hedefleri ile uyumlu ve çalışanları motive eden prim ve teşvik sistemleri kurabilmesi ve eğitim ve gelişim programlarının şirket geleceği için katkısını anlayabilmesidir.
- **İK planlama bakış açısı;** İK'cının iş birimi ve yöneticilerinin sorunlarını proaktif şekilde tanımlayabilmesi ve ele alabilmesi, değişen iş koşullarına göre İK planlarını uyumlandırabilmesi, teknolojik değişimlerin İK uygulamalarına yansımaları konusunda iş birimi yöneticileri ile çalışabilmesi, uzun dönemli hedeflerle uyumlu kısa dönemli planlar geliştirebilmesi, plan ve programların şirket kültürü ile uyumunu değerlendirebilmesi ve iş sonuçlarını önceliklendirebilmesi ve hedefler koyabilmesidir.
- **Program tasarlama ve uygulama becerisi;** İK'cının alternatif projeler arasında fayda – maliyet analizi yapabilmesi, İK programları için gereken zamanı gerçekçi olarak tespit edebilmesi, ihtiyaçları önceliklendirebilmesi, çözüm önerilerini organizasyon genelinde kabul ettirebilmesi, iş birimi yöneticileri ile etkili çalışabilmesi, projenin kilometre taşlarını ve kontrol noktalarını bilmesi, programı bütçe içinde yürütebilmesi ve doğrudan otoritesi olmasa bile diğer departmanları ve bireyleri etkileyebilmesidir.
- **Yönetim ve liderlik becerisi;** İK'cının etkili bir dinleyici olması, kendini sözlü ve yazılı olarak iyi ifade etmesi, güven veren ve tutarlı şekilde hareket etmesi, yüksek performans sergilemesi, yüksek nitelikli çalışanları işe alması, astlarının performansını artırması, halefleri geleceğe iyi hazırlayabilmesi ve çatışmaları etkili yönetmesidir.

Vicere'in çalışması, Dede (2007) tarafından doktora tez çalışmasına uygun olarak Türkçe'ye uyarlanmış ve genişletilmiştir. Uyarlanan ölçekte 6 temel yetkinlik ve 65 ifade bulunmaktadır. Bu ölçek, bu makalenin yazarları tarafından yapılan bir araştırmada da kullanılmıştır (Cihan-Öksüzoğlu vd., 2018). Ölçekteki İK yetkinlikleri şu şekildedir: Stratejik Yönetim Zihniyeti, Değişim Yönetimi, İşletme Bilgisi, İK ile İlgili Teknik Uzmanlık, İK Çabalarını Planlama ve Uygulama ve Yönetim ve Liderlik Becerisi.

Üst Düzey İK Yetkinlik Modeli - Lawson / SHRM

İK yetkinlik modellerinin çalışılmaya başlandığı ilk dönemde konu, profesyonel İK birliklerinin / derneklerinin de ilgisini çekmiştir. SHRM (Society for Human Resource Management – İnsan Kaynakları Yönetimi Derneği) bunlardan biridir. SHRM, 1948'de ABD'de kurulmuş, 165 ülkede 300.000'den fazla üyesi olan bir mesleki dernektir^d. SHRM İK yetkinlikleri alanında ilk çalışmasını 1989 yılında oluşturduğu Yetkinlik Girişimi (The Competency Initiative) ile başlatmıştır. Bu çalışmada, mevcut ve gelecek dönemdeki rekabetçi iş dünyasının eğilimlerini tespit etmek, örgütlerin karşılaştığı baskı ve zorlukları ortaya koymak, İK'nın rekabet avantajı sağlamadaki rolünü incelemek ve üst seviye İK yöneticilerinin başarılı olmak için ihtiyaç duyduğu yetkinlikleri belirlemek amaçlanmıştır. Bunun için hem İcra Kurulu Başkanlarının (CEO) hem de İK uygulayıcılarının bakış

^d <https://www.shrm.org/>

açılardan faydalanılmıştır. SHRM bu çalışmalarından günümüzde de devam eden eğitim programları, sertifikasyonlar ve SHRM öğrenme sistemini oluşturmuştur (Lawson & Limbrick, 1996, p. 67-85 & Ruben, 2017, s.51).

Bu modele göre; üstün performans gösteren İK liderleri aşağıdaki beş yetkinlik alanına sahiptir (Lawson & Limbrick, 1996, s. 67-77 & Dede, 2007, s.114-115 & Över, 2010, s.25):

- **Hedef ve eylem yönetimi;** İK liderlerinin örgütlerine değer yaratmayı önemsemeleri, işlerini hedeflerle yönetmeleri, proaktif olmaları, eyleme geçmeleri, kararlı davranmaları ve örgütsel verimliliğe odaklı olmalarıdır.
- **İşlevsel ve organizasyonel liderlik;** İK liderlerinin vizyona sahip olmaları, davranışlarında bütünlük sergilemeleri, başkalarını geliştirmeleri, ekip yönetiminde ve fonksiyonunu pazarlamada fark edilebilir seviyede beceriye sahip olmalarıdır.
- **Etki yönetimi;** İK liderlerinin amaçlarını gerçekleştirmek için koalisyonlar ve iş ağları (network) oluşturmaları, olağanüstü iletişim ve müzakere becerileri sergilemeleri ve tarafsız davranmalarıdır.
- **İş bilgisi;** İK liderlerinin çalıştıkları sektör hakkında bilgiye sahip olmaları, stratejik olarak odaklanmaları ve kuruluşun genel ve finansal durumunun farkında olmaları yoluyla katma değer yaratmalarıdır.
- **İK teknik yeterliliği;** İK liderlerinin İK planlama, işe alım, eğitim & gelişim, çalışan ve iş ilişkileri, ücret ve yan haklar, iş sağlığı ve güvenliği, İK araştırmaları, örgütsel gelişim ve İK bilgi sistemleri konularında uzmanlığa sahip olmalarıdır.

İK Yetkinlik Modeli (2. Tur) - Ulrich & Brockbank

1992’de Ulrich ve Brockbank, 1987’de oluşturdukları yetkinlik modelinin ikinci versiyonunu geliştirmiştir. Bu çalışmada ilk yetkinlik modelindeki üç yetkinlik (işletme bilgisi, İK uzmanlığı, değişim yönetimi) “kişisel güvenilirlik” yetkinliği ile zenginleştirilmiştir (Özkıran, 2018, s.59).

Kişisel güvenilirlik, İK çalışanlarının “kıdemli liderlerle iyi çalışma, mükemmel iletişim kurma ve sonuçları bütünlük içinde sunma yeteneğini ifade etmektedir. Bu yetkinlik, İK profesyonellerinin stratejik ortak olarak görülmeleri için bir ön koşul olarak önerilmiştir (Ulrich vd., 2012, s. 46-47).

İK Yetkinlik Modeli (3. Tur) - Ulrich & Brockbank

1997’de Ulrich ve Brockbank, İK yetkinlik modellerine bir yetkinlik daha eklemiştir; “kültür yönetim” (Özkıran, 2018, s.60). **Kültür yönetimi;** kurumun kolektif bilgisini, düşünce kalıplarını ve entegre eylemlerini ele almaktadır. Araştırmacılar, yüksek performanslı kuruluşlarda İK profesyonellerinin örgüt kültürlerini belirleme ve yaşatmada merkezi bir rol oynadıkları ve bu alanda uzmanlaştıklarını bulmuşlardır (Ulrich vd., 2012, s.47).

İK Yetkinlik Modeli (4. Tur) - Ulrich & Brockbank / SHRM

2002 yılına gelindiğinde Ulrich ve Brockbank, SHRM’in desteğini alarak, İK yetkinlik modellerinde güncelleme yapmıştır. Bu modelde işletme bilgisi, İK uzmanlığı, kişisel güvenilirlik yetkinliklerini sabit tutarak o günkü ihtiyaçlara göre bazı düzenlemeler ve eklemeler yapmışlardır (Dede, 2007, s.132-134):

- **Stratejik katkı** yeni bir yetkinlik olarak eklenmiştir. Stratejik katkı; İK'cıların örgütün iş çevresine ilişkin önemli verilere sahip olmasını, bu bilgileri örgüt genelinde yaygınlaştırmasını, örgütü kilit pazar bilgileri etrafında birleştiren araçlar sağlamasını ve örgütün odağını kaybetmemesi için önemsiz verilerin örgüt içindeki varlığını azaltmasını ifade etmektedir. Bu yetkinlik sayesinde İK profesyonelleri, değişen rekabet ortamında ve iş çevresinde, müşterilerinin ve hissedarların beklentilerini karşılayabilmektedir (Ulrich vd., 2012, s.48 & Över, 2010, s.33-34).
- **Değişim ve kültür**, stratejik katkı yetkinliği altında ele alınmıştır (Ulrich vd., 2016, s.11).
- **İK teknolojisi** yeni bir yetkinlik olarak eklenmiştir (Ulrich vd., 2012, s.50).
- **İşletme Bilgisinin içeriği** değiştirilmiştir. Daha önceki modellerde İK'cılardan işletme fonksiyonları (satış & pazarlama, finans, IT vb.) hakkında bilgi beklenmekteydi. Bu modelde ise örgütün değer önermesi ve değer zinciri çerçevesinde İK'cıların bilgi sahibi olması ve bu bilgileri, teknolojiden de faydalanarak, işletme için kullanışlı hale getirmesi beklenmektedir (Ulrich vd., 2012, s.49 & Över, 2010, s.33-34).

İK Yetkinlik Modeli (5. Tur) - Ulrich, Brockbank, Johnson, Sandholtz, Younger / SHRM

2007 yılında Ulrich ve Brockbank, Johnson, Sandholtz ve Younger'ın katılımıyla ve yine SHRM desteği ile İK yetkinlik modellerini yenilemiştir (Ruben, 2017, s.47). Bu modeldeki yetkinlikler şu şekildedir:

- Daha önce "işletme bilgisi" olarak adlandırılan yetkinlik, kapsamı genişletilerek "**iş ortağı**" haline dönüştürülmüştür (Ulrich vd., 2016, s.11). İş ortağı yetkinliği yüksek olan İK profesyonelleri, kuruluşlarını etkileyen politik, ekonomik, yasal ve sosyal bağlamı, kuruluşun faaliyetleri, nasıl para kazandığı, müşterilerinin kim olduğu, diğer departmanların (finans, pazarlama, ARGE vb.) hedefleri ve iş birimi teknolojileri hakkında daha derin bir anlayışına sahiptir. Böylece değer zincirine daha fazla katkı sağlamada ve işletmenin başarısına katkıda bulunmaktadır (Ulrich vd., 2008, s.164-166 & Ruben, 2017, s.48).
- Kişisel güvenilirlik yetkinliği "**güvenilir aktivist**"e dönüştürülmüştür. Güvenilir aktivist yetkinliği arttıkça İK profesyonelleri daha fazla saygı görmekte, takdir edilmekte, dinlenmekte, kendi bakış açısını örgüte sunmakta, doğru bildiğini savunmakta ve örgütsel varsayımlara meydan okumaktadır (Ulrich vd., 2008, s.59 & s.73-74 & Ruben, 2017, s.48).
- Stratejik katkı yetkinliği "**strateji mimarı**"na dönüştürülmüştür (Ulrich vd., 2016, s.11). Bu yetkinliğe sahip bir İK'cı, işletme stratejisini anlama, İK uygulamalarını işletme stratejisiyle hizalamada iyidir. Bunun ötesinde, iş çevresindeki eğilimleri (trend) takip etme ve bunların işletmeye etkisini analiz etmede, başarıya giden yoldaki potansiyel engelleri öngörmede ve dış müşterilerin beklentilerine uygun bir değer zinciri için iç örgütlenmeyi sağlamada da iyidir. Böylece İK profesyoneli işletme kararlarına etki etmektedir (Ulrich vd., 2008, s.127-128). Daha önce stratejik katkı yetkinliğindeki "bilgi sahibi olma" odağının, bilgiyi kullanarak "örgüte stratejik yön verme" odağına dönüştüğü söylenebilir (Ruben, 2017, s.48).

- İK uzmanlığı ve İK teknolojisi yetkinlikleri yerine “operasyoncu” ve “yetenek yöneticisi ve organizasyon tasarımcısı” yetkinlikleri getirilmiştir (Ulrich vd., 2016, s.11). **Operasyoncu** yetkinliği yüksek olan İK profesyonelleri, uygun işyeri politikaları geliştirerek, teknolojiyi, ortak hizmetler (shared services) yapısını ve/ya dış kaynakları (outsources) etkili kullanmaktadır. Bu sayede yönetici ve çalışanlardan kendilerine gelen talepleri sağlıklı ve verimli şekilde yerine getirmektedir (Ulrich vd., 2008, s.146-147 & Ruben, 2017, s.48). **Yetenek yöneticisi ve organizasyon tasarımcısı** yetkinliği kuruluşun hem yetenek yönetimine hem de organizasyonel tasarımına önem vermektedir. Çünkü yetenek yönetimi için gerekli olan markalaşma, buna uygun organizasyonel kabiliyetlerin geliştirilmesi, uygun süreçlerin ve organizasyon tasarımının yapılması karşılıklı olarak birbirini etkileyen çalışmalardır. Bu yetkinliğe sahip olan İK’cılar, bugünün ve geleceğin yeteneklerini kuruma kazandırma, yetenekleri geliştirme, organizasyonu şekillendirme, iletişimi güçlendirme ve ödül sistemleri tasarlamada yetkindir (Ulrich vd., 2008, s.116-117 & Ruben, 2017, s.48).
- Daha önce stratejik katkı yetkinliği altında yer alan **kültür ve değişim yöneticisi** ayrı bir yetkinlik olarak eklenmiştir (Ulrich vd., 2016, s.11). Bu bağlamda; İK’cıların yöneticilere, davranışlarının örgüt kültürü üzerinde nasıl bir etkisi olduğuna dair koçluk yapması, kültürel standartları İK uygulamalarına ve süreçlerine yansıtması ve çalışanlar için kültürü yaşanan / gerçek bir olguya dönüştürmesi ve değişimi kolaylaştırması ifade edilmektedir (Ulrich vd., 2008, s.80-82 & Ruben, 2017, s.48).

İK Yetkinlik Modeli (6. Tur) - Ulrich, Younger, Brockbank, Ulrich

2012 yılına gelindiğinde, Ulrich, Younger, Brockbank ve M. Ulrich tarafından, 2007’deki İK yetkinlikleri modeli güncellenmiştir (Özkıran, 2018, s.60 & Ruben, 2017, s.48). Yetkinlikler şu şekilde belirlenmiştir:

- **Güvenilir aktivist** modeldeki yerini korumuştur. Tanımına, İK mesleği ile gurur duyma, belli bir tutuma sahip olma ve proaktif davranma eklenmiştir. Güvenilir aktivist olmak; İK profesyonellerinin vaat ettiklerini yapmalarını, etkili kişilerarası becerilere sahip olmalarını, ticari zekâları ile kişisel güven ilişkileri kurmalarını, İK uygulamalarında gelişmiş bir bakış açısına sahip olmalarını ve mesleklerini geliştirmekte kararlı olmalarını gerektirmektedir (Ulrich vd., 2012, s.87-89 & Ruben, 2017, s.49).
- “Strateji mimarı” ve “iş ortağı” yetkinlikleri, **“Stratejik konumlayıcı”** adı altında birleştirilmiştir (Ulrich vd., 2016, s.11). Bu bağlamda İK profesyonellerinin, işletmenin bağlamını (ekonomik, sosyal, politik, teknolojik, çevresel ve demografik eğilimler) anlaması, iç ve dış paydaşların beklentilerini karşılayan uygulamaları onlarla yaratabilmesi, işin dilini (finansal vb.) konuşabilmesi ve böylece kurumuna rekabet avantajı sağlayan kaynakları ve stratejileri üretebilmesidir (Ulrich vd., 2012, s.67-69 & Ruben, 2017, s.49).
- “Yetenek yöneticisi ve organizasyon tasarımcısı” yetkinliği, kapsamı genişletilerek **“İK yenilikçisi ve bütünleştiricisi”** yetkinliğine dönüştürülmüştür. Böylece İK profesyonellerinin gelecek iş sorunlarına yenilikçi ve bütünlük çözümler oluşturması gerektiği vurgulanmıştır. Bunu başarabilmek için İK çalışanlarının en iyi İK uygulamalarını takip etmesinin ötesinde kurumunun verilerini analiz ederek uygulamalarını geliştirmesi gerekmektedir. Modelde İK’cılarının özellikle yetenekleri

bulma & geliştirme, performans ve ödül yönetimi, bilgi ve iletişim ve liderlik konularına hâkim olması gerektiği belirtilmektedir (Ulrich vd., 2012, s.158-165 & Ruben, 2017, s.49).

- “Operasyoncu” yetkinliği, “**teknoloji taraftarı**” yetkinliğine dönüştürülmüştür (Ulrich vd., 2016, s.11). Bilgi akışı ve iş birliği sağlamak için teknolojiyi kullanmak, İK sistemlerinin fayda ve verimliliğini artırmak için İK teknolojilerini kullanmak ve sosyal medyayı iş amaçlı kullanmak bu yetkinlik çerçevesinde ele alınmıştır (Ulrich vd., 2012, s.187-200 & Ruben, 2017, s.49).
- “Kültür ve değişim yöneticisi” yetkinliği ikiye ayrılarak “değişim yöneticisi” ve “organizasyonel kabiliyet geliştirici” yetkinlikleri oluşturulmuştur (Ulrich vd., 2016, s.11):
 - o **Değişim yöneticisi**, organizasyonun değişimine önderlik etme, örgütün değişim kapasitesini geliştirme, değişim gerekliliğini ifade etme, değişim süreçlerini entegre etme, değişime direncin üstesinden gelme ve değişimi kalıcı hale getirme davranışlarını içermektedir (Ulrich vd., 2012, s. 143-147 & Ruben, 2017, s.49).
 - o **Organizasyonel kabiliyet geliştirici** yetkinliği ise; organizasyonel kabiliyetleri belirlemek ve geliştirmek, strateji, kültür, uygulama ve davranışları organizasyonel kabiliyetlerle hizalamak ve anlamlı bir iş deneyimi yaratmaktır (Ulrich vd., 2012, s. 114-128 & Ruben, 2017, s.49).

SHRM İK Yetkinlik Modeli - SHRM

2012’de SHRM, 1989’da oluşturduğu modeli, değişen iş dünyası ihtiyaçlarına göre güncellenmiştir. Güncellenmiş model, dört kategoride toplanan 9 yetkinlikten oluşmaktadır (SHRM, 2016, s.14). Bu yetkinlikler ve tanımları aşağıdaki gibidir (Hartman, 2017, s.11-15):

- Teknik
 - o **İK uzmanlığı**; etkin İK yönetimi için prensipler, uygulamalar ve fonksiyonların bilinmesidir.
- Liderlik
 - o **Etik davranma**; temel değerlerin, bütünlüğün ve hesap verebilirliğin organizasyonun tüm uygulamalarına entegre edilmesidir.
 - o **Liderlik ve yönlendirme**, organizasyon içindeki girişimlere ve süreçlere katkıda bulunma ve yön verme becerisidir.
- İşletme Bilgisi
 - o **Ticari zekâ**; organizasyonun stratejik planına katkıda bulunmak için bilgiyi anlama ve kullanma becerisidir.
 - o **Danışmanlık**; paydaşlara rehberlik sunma becerisidir.
 - o **Eleştirel Düşünme**; iş kararları vermek ve öneriler sunmak için verileri yorumlama becerisidir.
- Kişilerarası İlişkiler
 - o **İletişim**; paydaşlarla etkin bilgi alışverişi yapabilmektir.
 - o **Küresel ve kültürel etkililik**; tüm tarafların geçmişi ve bakış açısını dikkate alma becerisi ve bunlara değer vermedir.
 - o **İlişki yönetimi**; organizasyonu destekleyecek hizmetler için etkileşimleri

yönetme becerisidir.

Bu modelin bir farkı; kariyer evrelerine göre yetkinliklerin davranış göstergelerini tanımlamasıdır. Modelde başlangıç, orta, üst ve yönetici seviyelerindeki İK'cılar için yetkinlikler aynıdır. Bununla beraber yetkinliklere ilişkin davranış göstergeleri her seviyedeki İK'cılar için ayrı ayrı ve oldukça detaylı bir şekilde belirtilmiştir (SHRM, 2016).

İK Yetkinlik Modeli (7. Tur) – Ulrich, Kryscynski, Ulrich, Brockbank

2016 yılında Ulrich ve arkadaşları, İK yetkinlik modelini güncellemek üzere 30.227 İK ve İK dışı katılımcıdan veri toplamıştır (Ulrich vd. 2016, s.10). Bu verilerin analizi sonucunda, üçerli gruplara ayırdıkları, 9 yetkinlikten oluşan, yeni bir İK yetkinlik modeli geliştirmişlerdir (Ulrich vd. 2016, s.20 & Prikshat vd., 2018, s.205). Bu modelde yer alan yetkinlikler aşağıdaki gibidir:

- Temel Tetikleyiciler
 - o **Stratejik konumlayıcı;** İK profesyonellerinin iç ve dış iş bağlamını yorumlaması, işletme operasyonlarını anlaması, paydaş beklentilerini ve gelişen trendleri bilmesi ve bunlara cevap verebilmesi yoluyla “organizasyonu gelecekte konumlandırabilmesi”dir (Ulrich vd., 2017, s.154-155; Ulrich vd. 2016, s.21).
 - o **Güvenilir aktivist;** İK profesyonellerinin başkalarıyla gerçek bir ilişki kurarak, kişiliğiyle onları etkileyerek ve sonuç üreterek hem güvenilir ve saygı duyulan hem de değerli bir iş ortağı olarak görülmesidir (Ulrich vd., 2017, s.138; Ulrich vd. 2016, s.22).
 - o **Paradoks navigatör;** İK profesyonellerinin birbiriyle çelişen fikir ve çıktılarını yarattığı gerginliği yönetebilmesidir. Bu çelişkiler, stratejik vs. operasyonel öncelikler, müşteri / yatırımcı vs. çalışan odaklılık, kalite vs. sonuç odaklılık, global vs. lokal talepler, değişim vs. istikrar ihtiyacı vb. olabilir (Ulrich vd., 2017, s.186; Ulrich vd. 2016, s.23).
- Stratejik Kolaylaştırıcılar
 - o **Değişim & kültür şampiyonu;** İK profesyonellerinin kültürü şekillendirerek ve değişimi yöneterek tutarlı ve kalıcı değişimi sağlamasıdır (Ulrich vd., 2017, s.203-204; Ulrich vd. 2016, s.24).
 - o **İnsan sermayesi küratörü;** İK profesyonellerinin kurumlarındaki yetenekleri, teknik becerileri ve liderleri geliştiren, performansı tetikleyen, bütünleşik (entegre) ve yenilikçi çözümler sunmasıdır (Ulrich vd., 2017, s.209-210; Ulrich vd. 2016, s.25).
 - o **Toplam ödül yöneticisi;** İK profesyonellerinin ücret ve yan hakları yöneterek maddi ve anlamlı iş tasarımı yaparak maddi olmayan ödüller yaratmasıdır (Ulrich vd., 2017, s.215-216; Ulrich vd. 2016, s.26).
- Temel Kolaylaştırıcılar
 - o **Teknoloji ve medya bütünleştiricisi;** İK profesyonellerinin sosyal medya araçlarını ve teknolojiyi kurumun iş akışını kolaylaştırmak üzere etkin

kullanarak yüksek performanslı bir organizasyon yaratmasıdır (Ulrich vd., 2017, s.241-243; Ulrich vd. 2016, s.27).

- **Analitik tasarımcı ve yorumcu;** İK profesyonellerinin doğru veriyi elde ederek ve iş verilerini yorumlayarak karar verme mekanizmasına etki etmesidir (Ulrich vd., 2017, s.232-233; Ulrich vd. 2016, s.29).
- **Yasal haklar yöneticisi;** İK profesyonellerinin yasal düzenlemelerle uyumlu İK uygulamaları yapması, çalışanların haklarını savunması ve yasal hak ve sorumluluklarla ilgili çalışanları ve yöneticileri bilgilendirmesidir (Ulrich vd., 2017, s.224; Ulrich vd. 2016, s.30).

Bu çalışma 2020 itibariyle en güncel İK yetkinlik modeli olma özelliğini korumaktadır. Bu nedenle bundan sonra yapılacak akademik ve uygulamaya yönelik çalışmalar açısından önem taşımaktadır.

İK YETKİNLİK MODELLERİNİN BÜTÜNLEŞTİRİLMESİ VE PRATİK MODEL ÖNERİSİ

Hem modellerin sayısının çok olması hem de içerdikleri yetkinliklerin nicel ve nitel artışı uygulamacılar açısından sorun teşkil edebilir. Karmaşık olan modellerin benimsenmesi ve uygulanması zor olabilir. Bu çalışmanın bir amacı da İK yetkinlik modellerinin birbiriyle bağlantısını ortaya koyarak daha kolay anlaşılabilir ve uygulanabilecek bir kavramsal yapı önermektir. Bu sebeple, yetkinliklere çatı görevi gören ana temalar (kategoriler) belirlenmiş ve bu temalar ile modellerin nasıl örtüştüğü incelenmiştir (Tablo 2).

Bu kategoriler belirlenirken öncelikle incelenen ilk modeldeki yetkinliklerin diğer modellerde tekrar edip etmediğine bakılmıştır. İlk modelde yer alan, İK Uzmanlığı, Değişim Yönetimi ve İşletme Bilgisinin, aynı ya da benzer isimlerle diğer modellerde yer aldığı tespit edilmiştir. Burada önemli olan nokta, yetkinliklerin isimlerinden ziyade, davranışsal göstergelerinin benzeşmesidir. Oluşturulan tabloda (Tablo 2) öncelikle bu yetkinlikler ve eşleniği olan diğer modellerdeki yetkinlikler yerleştirilmiştir. Bazı modellerde aynı yetkinliği ifade eden 2 ayrı yetkinlik olduğu görülmüştür. Örneğin ilk modelde yer alan İşletme Bilgisi zaman içinde gelişen ihtiyaçlar nedeniyle Stratejik Yönetime doğru evrilmiştir. Bu akış içinde ise önce ilişkili yeni bir yetkinlik eklenmiş, sonra bu mevcut iki yetkinliğin daha üst bir kavramda birleşmesi söz konusu olmuştur. Örneğin Ulrich vd.'nin 5.tur modelinde İş Ortağı ve Strateji Mimarı olarak iki ayrı yetkinlik varken, 7.tur modelinde ise sadece Stratejik Konumlayıcı yer almaktadır. Bu durumun sebebi daha önce anlatıldığı gibi, bu iki yetkinliğin tek başına yeterli olmaması nedeniyle daha modern ve üst seviyeye konumlandırılmasıdır. İncelenen ilk modelin diğer modellere yansıyan yetkinlikleri böylece çıkarılmış ve 3 ana tema oluşturulmuştur.

İncelenen ilk modelde yer almayan ya da bu yetkinliklerle davranışsal göstergeleri itibariyle benzeşmeyen yetkinlikler ise ayrı bir değerlendirmeye tabi tutulmuştur. Bu yetkinliklerden Kişisel Güvenilirlik ilk modelde yer almasa da diğer modellerde farklı isimlerle ancak benzer davranış göstergeleri ile yer almaktadır. Bu nedenle bu yetkinlik dördüncü ana temayı oluşturmuştur.

Son olarak, 4 ana tema içinde yer almayan yetkinliklerin davranış göstergeleri incelenmiştir. Bu davranış göstergelerinde teknolojik gelişmelerin, analitik ve eleştirel düşünmenin, planlamanın ve paradoksları yönetmenin İK için önemi ifade edilmektedir.

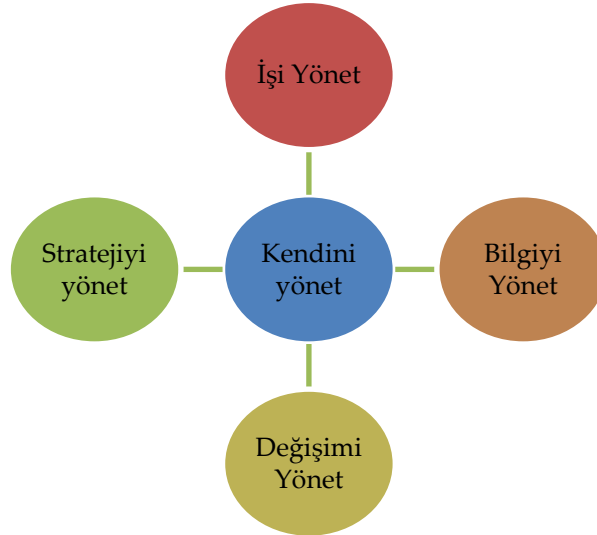
İşletme yönetiminde çağdaş dönemi şekillendiren en önemli unsurlardan biri bilgi teknolojilerindeki değişimdir (Koçel, 2018, s.386). Bu değişim, çalışanların planlama (Drucker, 2009, s.43-48), veri okuma (Drucker, 2009, s.105-108), analitik ve eleştirel düşünme (Whiting, 2020; Ulrich vd., 2017, s.194) ve bilgi yönetimi (Ulrich, 2017, s.94-98) becerilerine daha çok ihtiyaç duyulmasına neden olmuştur. Bahsi geçen yetkinlikler bu yeni dönemin gerektirdiği yetkinlikler ile örtüşmektedir. Bu yetkinliklerin hepsini, “bilgiyi yaratmak, yaymak ve kullanmak” şeklinde ifade edilebilecek Bilgi Yönetimi (Wiig, 1997, s.2) kavramıyla adlandırmak uygun görülmüştür.

Temalar isimlendirilirken, modern işletme yönetimi literatüründe sıklıkla kullanılan ve uygulamacıların kolaylıkla uyum sağlayabileceği kavramlar seçilmeye çalışılmıştır. Özetle, oluşturulan temalar şu şekildedir:

- Kişisel Güvenilirlik
- İK Uzmanlığı
- Bilgi Yönetimi
- Değişim Yönetimi
- Stratejik Yönetim

İK çalışanlarının katıldığı bir gelişim programında bu yetkinlikler şöyle konumlandırılabilir (bkz. Model 1):

- Kendini yönetmek (Kişisel Güvenilirlik)
- İşi (İK'ı) yönetmek (İK Uzmanlığı)
- Bilgiyi yönetmek (Bilgi Yönetimi)
- Değişimi yönetmek (Değişim Yönetimi)
- Stratejiyi yönetmek (Stratejik Yönetim)



Şekil 1. Pratik Model Önerisi

Modelin merkezine “kendini yönet”in konulmasının sebebi, kişinin öncelikle kendini tanıması ve davranışsal becerilerini geliştirmesinin elzem olmasındandır. Teknik herhangi bir bilgisi olmadan işe alınan bir İK'cı adayında aranacak yetkinlik bu olacaktır. Nitekim diğer alanlardaki gelişim programlarında da kişinin kendini yönetmesi temel ve merkezi nitelikteki

ilk adımdır. Bunu destekler şekilde, bu yetkinlik tüm modellerde yer almış (Tablo 2) ve Ulrich vd.'nin modellerinde merkezi bir rol üstlenmiştir (Ulrich vd., 2016, s.-8-9 & s.20).

Diğer başlıkların herhangi bir adım sırası olmamakla beraber, gelişimin doğallığı açısından önce “iş yönet” gelebilir. İşleri teknik olarak doğru yapmak, teknik İK bilgi ve becerilerine sahip olmak en alt seviyedeki çalışanlarda da aranan bir yetkinliktir. Ayrıca tüm yetkinlik modellerinde, en başından beri bu husus yer almaktadır.

İşi doğru yapmanın ötesinde, işe eleştirel ve analitik yaklaşabilmek, teknolojiyi işe dahil edebilmek, dengeleri doğru gözetebilmek bir üst seviye İK çalışanlarının sahip olması gereken yetkinliklerdendir. Bunun için ise bilgiyi yönetebilmek (“bilgiyi yönet”) gerekmektedir.

Değişim günümüzün kabullerinden biridir. Bu bağlamda her çalışandan, aynı seviyede olmasa bile, kendi işinde / biriminde / şirketin genelinde değişimi yönetmesi beklenmektedir. Değişimi yönetebilmek biraz daha karmaşık olabilir ve daha önce bahsi geçen yetkinlikleri ön koşul olarak gerektirebilir. Bu nedenle bu aşamada yer alması daha sağlıklı olabilir.

Son olarak, en gelişmiş seviyede, bir çalışanın iş stratejilerine yön verebildiği bir durumdan bahsedilebilir. Şüphesiz ki bu daha üst seviye, muhtemelen en üst seviye, İK çalışanlarının deneyimleyebileceği bir şeydir. Bununla beraber tüm seviyelerdeki İK çalışanlarının bu bakış açısına sahip olması önemlidir.

Özetle şunu söylemek mümkündür: tüm İK çalışanlarının bu beş yetkinliğe sahip olması gerekmektedir. Ancak çalışanın görev tanımı ve yönetsel kademesine göre yetkinlikler farklı seviyelerde ele alınabilir. Örneğin bir İK yöneticisinin stratejik düşünme seviyesi en üst seviyede olmalı iken, organizasyonel gelişim birimlerinde çalışan İK'cılarının daha çok değişim yönetiminde, işe alım uzmanlarının İK Uzmanlığı (özellikle işe alım teknikleri) yetkinliğinde daha üst seviyede olması beklenebilir.

Tablo 1. İK Yetkinlik Modelleri Entegrasyon Tablosu

Yetkinlik Kategorisi	İK Yetkinlik Modeli (1. Tur)	Yönetim Becerileri Değ. - İK	Üst Düzey İK Yetkinlik Modeli	İK Yetkinlik Modeli (2. Tur)	İK Yetkinlik Modeli (3. Tur)	İK Yetkinlik Modeli (4. Tur)	İK Yetkinlik Modeli (5. Tur)	İK Yetkinlik Modeli (6. Tur)	SHRM İK Yetkinlik Modeli	İK Yetkinlik Modeli (7. Tur)
Stratejik Yönetim	İşletme Bilgisi	İşletme Bakış Açısı	İş Bilgisi	İşletme Bilgisi	İşletme Bilgisi	İşletme Bilgisi	İş Ortağı	Stratejik Konumlayıcı	Ticari Zeka	Stratejik Konumlayıcı
		Stratejik Yönetim Bakış Açısı							Danışmanlık	
Değişim Yönetimi	Değişim Yönetimi	İç Danışmanlık Becerisi		Değişim Yönetimi	Değişim Yönetimi	Değişim Yönetimi	Stratejik Katkı	Kültür ve Değişim Yöneticisi	Organizasyonel Kabiliyet Geliştirici	Kültür ve Değişim Yöneticisi
		Program Tasarlama ve Uygulama becerisi								
İK Uzmanlığı (Süreç, Uygulama, Araçlar, Bilgi Sistemleri ve Analitik)	İK Uzmanlığı	İK Fonksiyonel Yeterliliği	İK Teknik Yeterliliği	İK Uzmanlığı	İK Uzmanlığı	İK Uzmanlığı	İK Uzmanlığı	Yetenek Yöneticisi ve Organizasyon Tasarımcısı	İK Yenilikçisi ve Bütünleştiricisi	İnsan Sermayesi Küratörü
										Toplam Ödül Yöneticisi
										Yasal Haklar Yöneticisi

Yetkinlik Kategorisi	İK Yetkinlik Modeli (1. Tur)	Yönetim Becerileri Değ. - İK	Üst Düzey İK Yetkinlik Modeli	İK Yetkinlik Modeli (2. Tur)	İK Yetkinlik Modeli (3. Tur)	İK Yetkinlik Modeli (4. Tur)	İK Yetkinlik Modeli (5. Tur)	İK Yetkinlik Modeli (6. Tur)	SHRM İK Yetkinlik Modeli	İK Yetkinlik Modeli (7. Tur)
İK Bilgi Sistemleri & İK Analitik (Bilgi Yönetimi)		İK Planlama Bakış Açısı				İK Teknolojisi	Operasyoncu	Teknoloji Taraftarı	Eleştirel Düşünme	Teknoloji ve Medya Bütünleştiricisi
										Analitik Tasarımcı ve Yorumlayıcı
										Paradoks Navigatör
Kişisel Güvenilirlik		Yönetim ve Liderlik Becerisi	Etki Yönetimi	Kişisel Güvenilirlik	Kişisel Güvenilirlik	Kişisel Güvenilirlik	Güvenilir Aktivist	Güvenilir Aktivist	Etik Davranma	Güvenilir Aktivist
			İşlevsel ve Organizasyonel Liderlik						İlişki Yönetimi	
			Hedef ve Eylem Yönetimi						İletişim	
			Küresel ve Kültürel Etkililik						Liderlik ve Yönlendirme	
Yetkinlik Sayısı	3	7	5	4	5	5	6	6	9	9

İK YETKİNLİKLERİNİN DAVRANIŞ GÖSTERGELERİ

Yetkinlik, soyut bir kavramdır. İşe alım ve performans değerlendirmesi gibi uygulamaya dönük çalışmalarda yetkinliği oluşturan somut davranış göstergelerine ihtiyaç vardır. Örneğin; analitik düşünme yetkinliği için davranış göstergelerinden bazıları şunlar olabilir: “Sorunu parçalara böler”, “Parçalar arasında çok yönlü bağlantılar kurar ve anlamlı ilişkileri fark eder”, “Potansiyel nedenleri sorgular” ve “Alternatif çözümler üretir”⁵. Bir işe alım mülakatında adayın anlattığı geçmiş deneyimleri bu davranış göstergeleri ile ilişkilendirilerek adayın analitik düşünme yetkinliği puanlanır. Bu bağlamda İK yetkinliklerinin değerlendirilmesinde de davranış göstergelerine ihtiyaç vardır. Modelin daha iyi anlaşılması ve ileri çalışmalara zemin hazırlaması açısından bu bölümde, önerilen yetkinlik modelinin *olası* davranış göstergelerine yer verilmiştir. Bu davranış göstergeleri literatür taraması ile elde edilen kavramsal altyapı ve örnek sorularla oluşturulmuştur.

Yetkinliklere göre davranış göstergeleri aşağıdaki sayılardadır. Sayıların farklı olması, yetkinliğin kapsam genişliği ile ilgilidir. Konuyu tüm yönleriyle ele alabilmek için, örneğin İK uzmanlığı yetkinliğinde ifade sayısı artırılmıştır.

Tablo 2. Önerilen İK Yetkinlik Modelinin Davranış Göstergeleri Sayıları

Yetkinlik	Davranış Göstergesi Sayısı
Kişisel Güvenilirlik	4
İK Uzmanlığı	11
Bilgi Yönetimi	9
Değişim Yönetimi	5
Stratejik Yönetim	6
Toplam	35

Davranış göstergeleri ise şu şekildedir:

Tablo 3. Önerilen İK Yetkinlik Modelinin Olası Davranış Göstergeleri

Yetkinlik	Davranış Göstergesi
Kişisel Güvenilirlik	Karmaşık ve zor konularda bile kendini, yazılı ve sözlü olarak, etkili şekilde ifade eder.
	Olumsuz koşullarda bile, tüm paydaşlar için etkin sonuçlar üretir.
	Şirket içi ve dışındaki kilit paydaşlar, her koşulda etik davranacağına güvenir. Şirket içi ve dışındaki tüm paydaşlarla olumlu ve destekleyici bir ilişkisi vardır.
İK Uzmanlığı	Çalışan bağlılığını artıracak politikalar ve uygulamalar geliştirir.
	Çalışanlar arasında iş birliğini artırmak üzere uygun fiziki ve sanal çalışma ortamları oluşturur.
	Finansal ve finansal olmayan, etkin, ücret ve ödüllendirme uygulamaları yapar. İK ekibinin teknik ve davranışsal gelişimini sağlar.

⁵ İlk yazarın, uygulamacı kimliğiyle yaptığı çalışmalarından alınmıştır.

Yetkinlik	Davranış Göstergesi
Bilgi Yönetimi	İnsan kaynakları uygulamalarında dış kaynakları (outsourc) ve teknolojiyi etkin olarak kullanır.
	Şirket hedefleri ile uyumlu performans ve kariyer yönetim sistemleri geliştirir.
	Şirket içindeki çatışmaları çözmek üzere strateji, süreç ve uygulamalar geliştirir.
	Şirket stratejilerine uygun ve çalışanları motive eden bir organizasyon tasarımı yapar.
	Şirketin mevcut ve gelecek ihtiyaçlarına uygun, çalışanlar için anlamlı, eğitim-gelişim programları tasarlar.
	Şirketin mevcut ve gelecekteki insan kaynağı ihtiyacını karşılayacak etkili işe alım uygulamaları geliştirir.
	Yöneticilik, kariyer, iş yaşamı vb. konularda, yöneticilere koçluk ve danışmanlık yapar ve eğitim-gelişim imkanları sunar.
	Alanıyla ilgili güncel bilimsel yayınları, yasal düzenlemeleri, en iyi şirket uygulamalarını, kültürel ve ahlaki konuları ve sosyal eğilimleri dikkate alarak İK çalışmalarını yürütür.
	Çalışan odaklılık ve işletme odaklılık arasındaki gerilimi etkili şekilde yönetir.
	Çalışanları ve yöneticileri, yasal hak ve sorumluluklarla ilgili bilgilendirir.
Değişim Yönetimi	Değişim ihtiyacı (esneklik, uyumluluk) ve istikrar (devamlılık) arasındaki gerilimi etkili bir şekilde yönetir.
	İK ve işletme verilerini, ilgili paydaşlarla, karar mekanizmalarına etki edecek şekilde paylaşır.
	Sonuç odaklılık ve kalite odaklılık arasında denge kurar.
	Şirket ve insan kaynağı hakkındaki, doğru ve güncel verilerle, yatırım getirisi (ROI) yüksek İK çözümleri oluşturur.
	Tüm girişimleri ve programları eleştirel gözle inceler ve varsayımları sürekli sorgular.
	Üst düzey stratejik konular ile operasyonel detaylar arasındaki gerilimi etkin yönetir.
	Değişim direncine karşı etkili çözümler üretir.
	Değişim süreçlerini (planlama, örgütlenme, yürütme, koordinasyon ve kontrol) yönetir.
	İK'da değişim konusunda proaktif davranarak tüm şirkete örnek olur.
	Şirketin değişim çabalarını destekleyecek insan kaynakları politika ve uygulamaları geliştirir.
Stratejik Yönetim	Yöneticilerin ve çalışanların, bir organizasyonel değişikliği (satın alma-birleşme, teknolojik değişim vb.) benimsemeleri için değişim gerekliliğini, aciliyetini ve sürecini etkili şekilde anlatır.
	Şirket stratejisine ve kurumsal değerlerine uygun İK stratejisi, hedefleri ve uygulamaları geliştirir.
	Şirketin dış çevresini (sosyal, politik, ekonomik, teknolojik, yasal, çevresel ve rekabete ilişkin fırsat ve tehditleri) ve insan kaynağının yetenek ve kabiliyetlerine ilişkin güçlü ve zayıf yönlerini İK stratejisine yansıtır.
	Şirketin finansal tablolarını (bilanço, gelir tablosu, nakit akışı) ve piyasa değerini dikkate alarak İK uygulamalarını gerçekleştirir.
	Şirketin genel stratejilerinin oluşumuna, uzmanlığından kaynaklı bilgi ve iç görüşü ile katkıda bulunur.
	Şirketin ve İK'nın vizyonunu, misyonunu, stratejilerini ve uygulamalarını, şirketin tüm paydaşlarına etkili şekilde aktararak destek sağlar.
	Şirketin, tüm paydaşları (hissedarlar, yatırımcılar, müşteriler, tedarikçiler, yöneticiler, çalışanlar, devlet, toplum vb.) için yarattığı değeri artıran, rekabetçi insan kaynağına sahip olmasını sağlar.

SONUÇ

İnsan kaynağının ve İK departmanının stratejik önemi çokça ifade edilse de bu stratejik değere ulaşmanın yolunun İK çalışanlarının yetkinliklerinden geçtiği fark edilmelidir. Yukarıda bahsi geçen çalışmaların hepsi şunu ortaya koymuştur; İK profesyonelleri ancak belirli yetkinliklere sahip olduklarında İK'dan beklenen katkıyı sağlayabilmektedir. Bu nedenle, İK yetkinlikleri konusunun akademik araştırmalarla daha fazla çalışılması İK mesleğine ve işletme bilimine faydalı olacaktır.

İncelenen on İK yetkinlik modeli gösteriyor ki, ilk modellerde yer alan yetkinlikler İK'cılar için hala geçerlidir. Bununla beraber zaman içinde o günün ihtiyaçlarına göre yeni İK yetkinlikleri modellere eklenmiştir. Örneğin "teknoloji" 2002 yılında modellere dahil edilmeye başlanmıştır. Bir diğer husus, İK'dan beklentilerin sürekli artması ve bunları karşılayacak yetkinliklerin kapsamının genişlemesidir. Örneğin modellerin oluşturulduğu ilk dönemde İK'cının kendi fonksiyonunun dar bağlamında işletme hakkında bilgisi olması yeterli iken günümüzde İK'cının şirketin stratejisine yön verebilecek seviyede bilgili olması ve bu bilgiyi kullanması beklenmektedir. Bir başka husus, İK uzmanlığı altında yer alan bazı yetkinliklerin kendi başına bir yetkinliğe dönüşmesidir. Toplam ödül yöneticisi ve yasal haklar yöneticisi buna örnek verilebilir. Bunun nedeni bu yetkinliklerin İK uzmanlığı başlığı altında yeterince dikkat çekememesi olabilir.

Önemli bir çıkarım, İK yetkinliklerinin değişen iş koşullarına göre yenilenmesi gerektiğidir. Kronolojik sıralama ile aktarılan çalışmalar, o günün ve yakın geleceğin ihtiyaçlarını anlayıp yetkinlik modellerine dahil edebildikleri için akademik ve pratik alanda kabul görmüştür. Son dönemde iş dünyasının karşılaştığı pandemi gibi yeni zorluklar ve artan rekabet, İK profesyonellerinin yetkinliklerinin detaylı ve güncel çalışmalarla desteklenmesi gerektiğini ortaya koymaktadır. Bu alandaki çalışmaların devam etmesi örgütlerin insan kaynağı yoluyla rekabet gücü elde etmesi açısından önemlidir.

Açıklanan yetkinlik modelleri ve önerilen pratik model, İK'cıların işe alımı, eğitimi, performans değerlendirilmesi vb. süreçlerinde uygulamacıların daha çok kullanılabileceği araçlar sunmaktır. Benzer çalışmalarla uygulamacıların konu hakkındaki farkındalıkları canlı tutulmalı, farkındalıkları kavramsal altyapı ile desteklenmeli ve etkili gelişim araçları ile mesleki gelişimleri sağlanmalıdır.

İLERİ ÇALIŞMALAR

Bu çalışma İK yetkinlikleri alanında temel kavramsal altyapı ile pratik bir model önerisi sunma amacındadır. Aynı zamanda bu alandaki ileri akademik çalışmalar için kolaylaştırıcı olmayı da hedeflemektedir. Akademik araştırmalarda en önemli sorunlardan biri kaliteli bir ölçüm aracının olmayışıdır. Önerilen model ve olası davranış göstergeleri, ileri seviye akademik çalışmalarla derinleştirilerek ve genişletilerek İK yetkinlikleri ölçeğine dönüştürülebilir. Böylece Türkiye'deki İK yetkinlikleri araştırmaları için geçerli ve güvenilir bir Türkçe ölçek oluşabilir, alandaki akademik çalışmalar artırılabilir.

İK yetkinlikleri belirlenirken çoğunlukla geçmiş dönemde iyi performans gösteren çalışanlar incelenmektedir. Bununla beraber dramatik şekilde değişen iş dünyasında sürdürülebilir performans için hem günümüzü hem de geleceği odağa alan çalışmalar gerekmektedir. Örneğin 2020 yılının başından bu yana Covid-19 pandemi dönemi çalışma yaşamını derinden etkilemiştir. Bu durumun İK yetkinliklerine yansması önemli bir araştırma

konusu olabilir. Bu konuda yapılacak, özellikle nitel ağırlıklı, araştırmalar alan açısından faydalı olabilir. Bunun dışında, Endüstri 4.0 vb. yeni gelişmelerin İK yetkinliklerini nasıl etkileyeceği de önemli bir çalışma alanı olabilir.

KAYNAKÇA

Armstrong, M. (2017). *Armstrong'un stratejik insan kaynakları yönetimi el kitabı* (Y. Gürol, çev.). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.

Cihan-Öksüzoğlu, D., Karaarslan, E., Şengüllendi, M.F. & Gürol, Y.D. (2018). İnsan Kaynakları Yetkinlikleri İle Çalışan Performansı İlişkisi: Kamu ve Özel Sektör Karşılaştırması. *Nişantaşı Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(2), 50-66.

Dede, N. (2007). İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Değişen Roller ve Yetkinlikleri ve Bir Araştırma. *Yayınlanmış Doktora Tezi*. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.

Drucker, P. (2009). *Managing in a time of great change [Büyük Değişimler Çağında Yönetim]*. Çeviri. Cemal Engin. İstanbul: Optimist.

Hartman, P. G. (2017). *A Manager's Guide to Developing Competencies in HR Staff*. USA: SHRM.

Koçel, T. (2018). *İşletme Yöneticiliği*. 17. Baskı. İstanbul: Beta.

Lawson, T. E., & Limbrick, V. (1996). Critical competencies and developmental experiences for top HR executives. *Human Resource Management*, 35(1), 67.

Le Deist, F. D. & Winterton, J. (2005). What Is Competence?. *Human Resource Development International*, 8(1), 27-46.

Losey, M. (1999). Mastering the competencies of HR management. *Human Resource Management*, 38(2), 99-103.

McLagan, P. A. (1989). Models for HRD Practice. *Training and Development*, 43(9), 49-59.

Över, E.Ö. (2010). *İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Yetkinliklerinin Diğer Çalışanların Örgütsel Bağlılığına Etkisi: Bir Banka Örneği*. (Yayınlanmış doktora tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Özkıran, D. (2018). *İnsan Kaynakları Bölümlerinde Başlangıç Düzeyi Çalışanlarda Aranacak Yetkinliklerin Belirlenmesi*. (Yayınlanmış doktora tezi). Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Prikshat, V., Biswas, K., Nankervis, A. & Hoque, M.R. (2018). Bangladesh HR professionals' competencies: Impact on firm performance and moderating effects of organisation life cycle. *Evidence-based HRM*, 6(2), 203-220.

Ramlall, S.J. (2006). Identifying and Understanding HR Competencies and their Relationship to Organizational Practices. *Applied H.R.M. Research*, 11(1), 27-38.

Rothwell, W. & Wellins, R. (2004). Mapping Your Future: Putting New Competencies to Work for You. *Training and Development*, 58(5), 1-9.

SHRM. (2016). *The SHRM Competency Model*, www.shrm.org. Erişim Tarihi: 08/11/2018.

SHRM. (t.y.). <https://www.shrm.org/>. Erişim Tarihi: 05/07/2020.

Toprak, A. (2018). *Hemşire Yetkinlik Ölçeğinin Türkçeye Uyarlanması: Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması*. (Yayınlanmış doktora tezi). Trakya Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.

Ulrich, D., Brockbank, W., & Yeung, A. (1989). Beyond belief: A benchmark for human resources. *Human Resource Management (1986-1998)*, 28(3), 311.

Ulrich, D., Kryscynski, D., Brockbank, W., & Ulrich, M. (2017). *Victory through organization why the war for talent is failing your company and what you can do about it*. New York: Mc Graw Hill.

Ulrich, M., Kryscynski, D., Ulrich, D., Brockbank, W. & Slade, J. (2016). 2016 HR competency model, Human Resource Competency Conference 2016 Konferans Metni. www.rbl.net. Erişim Tarihi: 11/04/2018.

Ulrich, D., Younger, J., Brockbank, W., & Ulrich, M. (2012). *HR from the outside in: Six competencies for the future of human resources*. New York: McGraw-Hill.

Ulrich, D., Younger, J., Brockbank, W., Johnson, D., & Sandholtz, K. (2008). *HR Competencies: Mastery at the Intersection of People and Business*. USA: SHRM.

Uyargil, C. (2018). Performans Değerlendirme. Özçelik, A. O, Sadullah, Ö., Uyargil, C., Acar, A.C., DüNDAR, G., Ataay, İ.D., Adal, Z., & Tüzüner, L. (2018). *İnsan Kaynakları Yönetimi* kitabı içinde (s.217-279). 8. Baskı. İstanbul: Beta.

Vicere, Albert A. (1987). Break The Mold: Strategies For Leadership. *Personnel Journal*, May 1987, 67-73.

Whiting, K. (2020). These are the top 10 job skills of tomorrow – and how long it takes to learn them. Erişim Tarihi: 27/11/2020, <https://www.weforum.org/agenda/2020/10/top-10-work-skills-of-tomorrow-how-long-it-takes-to-learn-them/>

Wiig, K. M. (1997). Knowledge management: Where did it come from and where will it go?. *Expert Systems with Applications*, 13(1), 1-14.

Wright, P.M., Gardner, T.M., Moynihan, L.M. & Allen, M.R. (2005). *The Relationship Between HR Practices and Firm Performance: Examining Causal Order*; Cornell University, Center for Advanced Human Resource Studies, Working Paper 04-06.