İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi
Journal of the Human and Social Science Researches
[2147-1185]
15 th Years

2026, 15 (2), 1245-1266 | Araştırma Makalesi

Çevik İnsan Kaynakları Yönetimi: Örgütlerde İnsan Kaynaklarının Rolünün Yeniden Tanımlanması

Murat Atalay [1]

Öz

Günümüzün VUCA (Oynaklık, Belirsizlik, Karmaşıklık ve Muğlaklık) koşulları, geleneksel İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) anlayışının sınırlılıklarını gözler önüne sermiştir. Hiyerarşik yapılar, standart prosedürler ve kontrol odaklı sistemler üzerine kurulu geleneksel İKY, hızlı dönüşüm gerektiren günümüz iş ortamında örgütsel çevikliği desteklemekte yetersiz kalmaktadır. Bu sınırlılıkların aşılması için Çevik İKY; esneklik, şeffaflık ve takım çalışması gibi ilkelere dayanan yeni bir yaklaşım olarak öne çıkmaktadır. Bu çalışma, Çevik İKY kavramını kuramsal olarak inceleyen bir derleme niteliğinde olup anlatısal derleme yöntemiyle hazırlanmıştır. Bu kapsamda çalışma, çevik yaklaşımı yalnızca teknik bir uygulama seti olarak değil, İK fonksiyonunun stratejik konumunu yeniden tanımlayan bütüncül bir dönüşüm çerçevesi olarak ele almaktadır. Çalışmada geleneksel İKY'den örgütsel çevikliğe geçiş süreci ele alınmış; Çevik İKY'nin performans yönetimi, işe alım ve yetenek yönetimi, eğitim ve geliştirme, kariyer planlama ile ücret yönetimi gibi temel İK fonksiyonlarına yansıması incelenmiştir. Çalışma ayrıca Çevik İKY'yi oluşturan iki tamamlayıcı yaklaşımı, yani çevikliği destekleyen İK ile İK'nın kendisinin çevikleşmesi yaklaşımlarını, birlikte değerlendirmektedir. Uluslararası literatürde hızla genişleyen Çevik İKY tartışmaları, Türkçe akademik yazında oldukça sınırlı bir karşılık bulmuştur. Nitekim Türkiye'de konuya yönelik akademik birikimin sınırlı ve parçalı kalması, alanın kuramsal temellerinin oluşturulması bakımından belirgin bir boşluğa işaret etmektedir. Söz konusu boşluğun giderilmesi, Türkiye bağlamında çevik İKY'ye ilişkin kavramsal çerçevenin netleştirilmesi ve gelecekte yapılacak görgül araştırmalar için daha sistematik bir başlangıç noktası oluşturulması açısından önem taşımaktadır. Bu yönüyle çalışma, Çevik İKY'yi Türkçe literatüre kavramsal bir bütünlük içinde sunmayı ve İK profesyonellerinin geleneksel idari rollerinden çeviklik koçluğuna geçiş sürecini ortaya koymayı amaçlamaktadır. Böylece hem kuramsal bir zemin oluşturarak hem de uluslararası tartışmaların Türkçe literatüre aktarılmasına ve İK fonksiyonlarının çeviklik ekseninde yeniden düşünülmesine katkı sunmayı hedeflemektedir.

Anahtar Kelimeler: Çeviklik, Çevik İKY, Örgütsel Çeviklik, İK'nın Dönüşümü, Anlatısal Derleme

Atalay, M. (2026). Çevik İnsan Kaynakları Yönetimi: Örgütlerde İnsan Kaynaklarının Rolünün Yeniden Tanımlanması. İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi, 15(2), 1245-1266. https://izlik.org/JA93JP59SU https://doi.org/10.15869/itobiad.1799977

Geliş Tarihi	09.10.2026
Kabul Tarihi	18.06.2026
Yayın Tarihi	30.06.2026
Bu **CC BY-NC** lisansı altında açık erişimli bir makaledir.

1 Dr, Akdeniz Üniversitesi, Kemer Denizcilik Fakültesi, Denizcilik İşletmeleri Yönetimi Bölümü, Antalya, Türkiye, atalay@akdeniz.edu.tr, ORCID: 0000-0001-6408-3122

İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi
Journal of the Human and Social Science Researches
[2147-1185]
15 th Years

2026, 15 (2), 1245-1266 | Research Article

Agile HRM: Redefining the Role of Human Resources in Organizations

Murat Atalay [1]

Abstract

Today's VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, and Ambiguity) conditions have exposed the limitations of traditional Human Resources Management (HRM). Built on hierarchical structures, standard procedures, and control-oriented systems, traditional HRM cannot support organizational agility in today's rapidly transforming business environment. To overcome these limitations, Agile HRM stands out as a new approach based on flexibility, transparency, and teamwork. This study is a theoretical review of the Agile HRM concept, prepared using a narrative review method. In this context, it treats the agile approach not merely as a set of technical practices, but as a holistic transformation framework that redefines the strategic positioning of the HR function. The study examines the transition from traditional HRM to organizational agility and analyzes the impact of Agile HRM on core HR functions such as performance management, recruitment and talent management, training and development, career planning, and compensation management. It also evaluates two complementary approaches that constitute Agile HR: HR that supports agility and the approach of making HR itself agile. While discussions on Agile HR are expanding rapidly in the international literature, they have found a rather limited response in Turkish academic writing. Indeed, the limited and fragmented academic accumulation on the subject in Türkiye points to a significant gap in establishing the theoretical foundations of the field. Addressing this gap matters for clarifying the conceptual framework of Agile HR in the Turkish context and creating a more systematic starting point for future empirical research. In this respect, the study aims to present Agile HR to the Turkish literature coherently and to reveal the transition of HR professionals from traditional administrative roles to agility coaching. Thus, it seeks to establish a theoretical foundation, transfer international discussions into Turkish literature, and rethink HR functions along the lines of agility.

Keywords: Agility, Agile HR, Organisational Agility, HR Transformation, Narrative Review

Atalay, M. (2026). Agile HRM: Redefining the Role of Human Resources in Organizations. *Journal of the Human and Social Science Researches*, 15(2), 1245-1266. https://izlik.org/JA93JP59SU https://doi.org/10.15869/itobiad.1799977

Date of Submission	09.10.2025
Date of Acceptance	18.06.2026
Date of Publication	30.06.2026
*This is an open access article under the **CC BY-NC** license.

1 Dr, Akdeniz Üniversitesi, Kemer Denizcilik Fakültesi, Denizcilik İşletmeleri Yönetimi Bölümü, Antalya, Türkiye, atalay@akdeniz.edu.tr, ORCID: 0000-0001-6408-3122

Giriş

Günümüzde örgütler, piyasanın giderek daha dinamik ve karmaşık bir hal aldığı, rakip ve müşteri davranışlarının ise neredeyse öngörülemez bir boyuta taşındığı oldukça çalkantılı çevre koşullarıyla baş etmek durumundadır. Bu yeni ortamda değişim o denli hızlı gerçekleşmektedir ki geleneksel yönetim anlayışları çoğu zaman yetersiz kalmaktadır (Hoogveld, 2018, s.1). Bu yeni çevreye kısaca VUCA (Volatility -Oynaklık-, Uncertainty -Belirsizlik-, Complexity -Karmaşıklık-, Ambiguity -Muğlaklık) dünyası veya çerçevesi denilmektedir (Atanassova vd., 2025, s.12). Bu çerçeve ilk olarak Soğuk Savaş sonrası yeni küresel düzeni tanımlamak için ABD (Amerika Birleşik Devletleri) Harp Akademisi'nde ortaya çıkmıştır. İş dünyası tarafından benimsenmesi ise 2008 küresel finansal krizi ve COVID-19 salgını gibi büyük şokların neden olduğu modern kaos ortamını betimlemek amacıyla gerçekleşmiştir (Taskan vd., 2022, s.197). Bu görece yeni VUCA dünyasında faaliyet göstermek, örgütlerin alışagelmiş oldukları geleneksel yöntemlerle üstesinden gelmelerinin oldukça güç olan çetin çevre koşullarına maruz kalmalarıdır. Ayrıca günümüzdeki değişim hızı küreselleşme ve teknolojinin hızlı bir şekilde ilerlemesiyle birlikte büyük bir ivme kazanmıştır. Bu durum örgütleri daha hızlı karar alma ve oldukça yoğun bir rekabet ortamında varlığını devam ettirebilmek için stratejilerini sıklıkla ve periyodik olarak gözden geçirme gibi sürdürülmesi oldukça güç olan bir durumda bırakmıştır (Nöthel vd., 2023, s.2). Günümüzde hiyerarşiye dayalı geleneksel yönetim yaklaşımlarının iş dünyasının ihtiyaçlarını tam olarak karşılayamadığı bir gerçeklik haline gelmiştir. Bu durum, örgütsel başarının sürdürülebilirliği açısından çevikliğin ve çevik yönetim anlayışının kaçınılmaz bir gereklilik olarak ön plana çıkmasına neden olmuştur (Worley ve Jules, 2020, s.281; Dank ve Hellström, 2020 s.25).

Çeviklik, bir örgütün dinamik ve çalkantılı çevre koşullarına uyum sağlama yeteneğini ifade eder. Bu yetenek, bir anda ortaya çıkan fırsatları en iyi şekilde değerlendirmeye imkân verirken, tehditleri ise en az hasar alacak şekilde bertaraf etmeyi mümkün kılar. Bu bağlamda çeviklik, öngörülemeyen değişimlere karşı örgütün hız, esneklik ve yanıt verme kapasitesi gibi yeteneklerini kullanarak ayakta kalmasını sağlayan çok boyutlu bir kavramdır (Appelbaum vd., 2017, s.7). Nitekim günümüzde esneklik, atiklik ve hızın bir kombinasyonu olarak görülen örgütsel çeviklik, sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün ana kaynaklarından biri olarak kabul edilmektedir. Bu yeteneğini doğru bir şekilde kullanabilen örgütler çevrelerindeki hızlı değişimlere zamanında ve esnek biçimde yanıt verebilmektedirler (Nkuda, 2017; Melian-Alzola vd., 2020; Yusuf vd., 2022).

Örgütsel çeviklik örgütlerde yalnızca süreçlerin ve örgüt yapısının yeniden tasarlanmasıyla ortaya çıkan mekanik bir yetenek olarak görülmemeli aksine günümüzde şiddetli rekabetin öne çıktığı VUCA ortamında odak noktasına insan faktörünü alan bir kavram olarak görülmelidir. Bunun yanında, günümüzde örgütsel başarıyı belirleyen ana faktörlerden bazıları örgüt çalışanlarının değişime karşı açık olabilmeleri, yüksek düzeyde uyum yeteneğine sahip olmaları ve esnek bir şekilde problem çözme yeteneğine sahip olmaları sayılabilir (Nijssen ve Paauwe, 2012, s.3316). Ancak insan faktörünün örgüt başarısı üzerindeki bu kritik öneminin bir süredir bilinmiş olmasına rağmen, İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) uygulamaları uzun yıllar boyunca esneklikten ziyade standartlaşmaya, hızdan ziyade kontrole odaklanmıştır. İKY'nin bu statik yapısı, standartlaşmış prosedürleri ve kontrol odaklı uygulama pratikleri, değişimin hız kazandığı son yıllarda, geleneksel İKY yaklaşımındaki dönüşümü

kaçınılmaz kılmıştır (Nijssen ve Paauwe, 2012, s.3319; Melian-Alzola vd., 2020, s.1955). Tarihsel bir perspektiften incelendiğinde geleneksel İKY sistemleri bürokratik süreçler, katı hiyerarşik yapılar ve kontrol odaklı yönetim anlayışları üzerine inşa edilmiştir (Legge, 1995). Nispeten öngörülebilir ve istikrarlı çevre koşulları için tasarlanmış olan bu sistemler, yıllık performans değerlendirme döngüleri, merkezi karar alma mekanizmaları ve geleneksel olarak yukarıdan aşağıya doğru inen politikalar ve iletişim üzerine kuruludur (Zavyalova vd., 2020, s.1099; Nijssen ve Paauwe, 2012, s.3324). Dolayısıyla günümüz iş dünyasında bu yapılar yenilikçiliği baskılayan ve örgütsel çevikliği sınırlayan bir niteliğe bürünmüştür (Edmondson ve Gulati, 2021).

Bu sınırlamaların aşılması için Çevik İnsan Kaynakları Yönetimi (Çevik İKY) dönüştürücü bir yaklaşım olarak karşımıza çıkmaktadır. İlk olarak yazılım geliştirme alanındaki ilkelerden beslenen bu yaklaşım (Subramanian ve Suresh, 2022, s.136); İKY'yi kurumsal esnekliği, yanıt verme kabiliyetini ve sürekli öğrenmeyi destekleyen stratejik bir kolaylaştırıcıya dönüştürmeyi amaçlamaktadır (Battour vd., 2021, s.4; Ambituuni vd., 2021, s.170). Çevik İKY üzerine küresel yazında artan bir ilgi görülmektedir; ancak Türkçe literatür incelendiğinde bu kavramın bütünlüklü olarak ele alındığı çalışmaların oldukça sınırlı olduğu dikkat çekmektedir. Özellikle performans yönetimi, işe alım, eğitim ve geliştirme, kariyer planlama ve ücretlendirme gibi temel İK fonksiyonlarını çevik paradigma çerçevesinde inceleyen araştırmaların neredeyse yok denecek kadar az olması, konunun Türkçe literatürde henüz kavramsal bir temel oluşturulmamış bir alan olduğunu göstermektedir.

Bu çalışma, literatürdeki bu boşluğu gidermek amacıyla Çevik İKY'yi kavramsal olarak incelemeyi ve İK fonksiyonlarının bu süreçteki değişen stratejik rolünü tanımlamayı amaçlamaktadır. Çalışmada anlatısal derleme yöntemi benimsenmiş; 2001 yılındaki Çevik Manifesto'dan günümüze uzanan çeviklik tartışmaları İKY alanındaki gelişmelerle birlikte ele alınmıştır. Bu bağlamda araştırma, "VUCA dünyasının getirdiği karmaşıklık karşısında İK fonksiyonu, geleneksel bürokratik yapılardan uzaklaşarak nasıl bir çeviklik destekleyicisine dönüşebilir?" sorusuna yanıt aramaktadır. Çalışmanın önemi, Çevik İKY'nin Türkçe literatürde ilk kez kapsamlı bir kavramsal çerçeveye oturtulması ve İK (İnsan Kaynakları) profesyonellerinin geleneksel idari rollerinden stratejik çeviklik destekleyicilerine dönüşüm sürecinin sistematik olarak tanımlanmasıdır. Bu yönüyle çalışma, hem kuramsal bir temel oluşturmakta hem de Türkiye'de gelecekte yapılacak ampirik araştırmalar için referans noktası sağlamaktadır. Bu hedefe ulaşmak için çalışma, öncelikle geleneksel İKY anlayışını ve çevik yönetim yaklaşımının ortaya çıkışını incelemekte; ardından İKY'de çevik dönüşümü, iki tamamlayıcı yaklaşımı ve Çevik İKY'nin temel İKY fonksiyonlarına yansımalarını ele almaktadır. Son bölümde ise bu yaklaşımın stratejik önemi, literatüre katkısı, sınırlılıkları ve gelecek çalışmalar için sunduğu yönelimler tartışılmaktadır.

1. Yöntem

Bu çalışma, Çevik İKY kavramını kuramsal olarak inceleyen bir derleme çalışmasıdır. Çevik İKY, uluslararası literatürde giderek daha fazla tartışılan stratejik bir dönüşüm alanı haline gelmiş; ancak Türkçe literatürde bu kavram henüz sınırlı biçimde ele alınmıştır. Performans yönetimi, işe alım, yetenek yönetimi ve ücretlendirme gibi temel İK fonksiyonlarını çevik paradigma çerçevesinde bütüncül olarak inceleyen çalışmaların azlığı, konunun kavramsal bir çerçeveye oturtulmasını gerekli kılmaktadır.

Çalışmada literatür derlemesi türlerinden biri olan anlatısal derleme (narrative literature review) yöntemi benimsenmiştir. Bu yöntem, sistematik derlemeden farklı olarak, görece yeni ve kuramsal açıdan gelişmekte olan araştırma alanlarında bilgi birikimini sentezlemeye, farklı çalışmalar arasında kavramsal bağlantılar kurmaya ve gelecek araştırmalar için kuramsal yönelimler geliştirmeye olanak tanır (Ferrari, 2015, s.230; Juntunen ve Lehenkari, 2021, s.330; Sukhera, 2022, s.414). Çalışma, 2001 yılında yayımlanan Çevik Manifesto'dan günümüze uzanan çeviklik tartışmalarını İKY alanındaki gelişmelerle birlikte ele almaktadır. Bu bağlamda Çevik İKY, yalnızca İK uygulamalarının teknik düzeyde yeniden tasarlanması değil; İK fonksiyonunun örgütsel çevikliği destekleyen stratejik rolünün yeniden tanımlanması olarak kavramsallaştırılmaktadır.

2. Kuramsal Çerçeve

Bu bölüm, geleneksel İKY'den örgütsel çevikliğe geçişi ve bunun sonucunda ortaya çıkan Çevik İKY'nin kavramsallaştırılmasını ortaya koymaktadır.

2.1. Geleneksel İKY

İK'ya yönelik yönetim anlayışı tarihsel süreç içinde köklü bir dönüşümden geçmiştir. 20. yüzyılın büyük bölümünde bu alan personel yönetimi adıyla anılmış; işe alım, özlük dosyalarının tutulması, ücretlendirme ve disiplin gibi idari işler bu çerçevede yürütülmüştür. Bu dönemde çalışan, denetlenmesi gereken bir maliyet kalemi olarak görülmüştür. 1980'li yıllardan itibaren ise küresel rekabetin yoğunlaşması ve insan sermayesinin örgütsel başarıdaki belirleyici rolü, personel yönetiminden İKY anlayışına geçişi gündeme getirmiştir. Söz konusu geçiş yalnızca bir isim değişikliği olmayıp temel varsayım, zaman ufku ve örgütsel rol bakımından da köklü bir farklılaşmayı içermektedir. Reaktif, kısa vadeli ve idari bir işlev olarak konumlanmış personel yönetiminin aksine İKY, insan kaynağını örgütsel hedeflerle bütünleştirme iddiasıyla proaktif, uzun vadeli ve stratejik bir yönelimi öne çıkarmıştır (Legge, 1995; Bratton ve Gold, 2017). Ancak İKY'nin erken dönem uygulamaları personel yönetimi mirasını uzunca bir süre korumuştur. Bu çalışmada "geleneksel İKY" olarak ifade edilen dönem, söz konusu geçiş evresini anlatmaktadır.

İKY'nin tarihsel kökenleri, örgütsel üretkenliği artırma hedefine dayanmaktadır. Bu erken dönem anlayışı özellikle Taylor'ın verimlilik ve iş bölümünü odağa alan Bilimsel Yönetim Yaklaşımı (Kaufman, 2014, s.202) ile Weber'in rasyonellik ve düzen arayışını temel alan bürokrasi teorisinden derinlemesine etkilenmiştir. Bu kuramsal zemin neticesinde İKY, uzun yıllar boyunca kontrol, standartlaşma ve katı hiyerarşik yapılarla tanımlanan bir disiplin olarak şekillenmiştir (Thornthwaite, 2012, s.317).

20. yüzyıl boyunca İKY, ağırlıklı olarak işe alım, performans değerlendirme, ücret yönetimi, kariyer yönetimi, eğitim-geliştirme gibi fonksiyonel ve operasyonel odaklı uygulamalara odaklanmıştır (Kambur ve Yıldırım, 2023, s.422-423). Söz konusu operasyonel odak, zamanla insan kaynağının örgüt stratejisiyle bütünleştirildiği ve çalışanı sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün bir kaynağı olarak konumlandıran Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi (SİKY) anlayışına evrilmiştir (Lengnick-Hall vd., 2009, s.65). Disiplin açısından önemli bir ilerlemeye işaret eden SİKY literatüründe, İK uygulamalarının örgüt stratejisiyle uyumunu esas alan baskın yaklaşımın, özellikle geçiş ve hızlı değişim dönemlerinde esnekliği sınırlayabileceği belirtilmektedir (Lengnick-Hall vd., 2009, s.66). Bu uyum mantığının doğasında bulunan istikrar ve öngörülebilirlik

vurgusu, hızlı dönüşüm ve esneklik gerektiren günümüz iş dünyası koşullarında giderek daha sınırlayıcı hâle gelmektedir (Dank ve Hellström, 2020, s.29). Bu doğrultuda güncel araştırmalar, kurumsal DNA'sı otorite, bürokrasi ve kontrole dayalı olan (Sussland, 2018, s.2) geleneksel örgütlerdeki İKY sistemlerinin yenilikçiliği desteklemede ve örgütsel çevikliği sağlamada yetersiz kaldığını ortaya koymaktadır (Nijssen ve Paauwe, 2012, s.3326; Zavyalova vd., 2020, s.1097).

2.2. Örgütsel Çeviklik ve Çevik Yönetim Anlayışı

Günümüz iş dünyasında değişimin hızı, teknolojik gelişmelerin ivmesi ve VUCA koşullarının baskısı, geleneksel örgütleri daha esnek ve adaptif yapılara yönlendirmiştir (Sussland, 2018, s.9). Bu dönüşümün başlangıç noktası, 2001 yılında kendilerine "çevik ittifak -agile alliance-" olarak adlandıran 17 yazılım gurusunun Utah'da yayınladıkları Çevik Manifesto olmuştur. Yazılım sektöründe uzunca bir süredir uygulanan; katı ve esneklikten yoksun "Şelale-Waterfall" modelindeki verimsizliklere tepki olarak ortaya çıkan bu manifesto, iş yapış biçiminde köklü bir zihniyet değişikliğinin fitilini ateşlemiştir (Denning, 2018, s.19; Ozbayrac, 2022, s.10).

Çevik Manifesto'nun dört temel değeri, sadece yazılım projelerinde değil, genel olarak tüm örgütsel yapılarda yeni bir kültürün temelini oluşturmuştur (Ozbayrac, 2022, s.10):

- Bireyler ve etkileşimler süreçlerden ve araçlardan daha önemlidir: Bu ilk değer, bireylerin sistemlerin önünde gelmesidir. İnsanlar, yenilikçiliğin ve çevikliğin anahtarıdır; ekipler arası doğrudan iletişim başarının belirleyici unsurudur.
- Çalışan ürün, kapsamlı dokümantasyondan daha değerlidir: Çalışan ürün, müşterinin ihtiyaçlarına anında yanıt verir ve projede ilerleme kaydedildiğini somut bir şekilde gösterir. Gerçek müşteri değeri, belgelerle değil ortaya çıkan sonuçla ölçülür.
- Müşteri ile iş birliği, sözleşmelerden önceliklidir: Sürekli müşteri geri bildirimi, katı sözleşmelerden daha anlamlı değer üretir. Müşteri ile iletişimde olmak ve ihtiyaçlarını anlamak, projeyi daha başarılı kılar.
- Değişime hızlı cevap vermek, plana sıkı sıkıya bağlı kalmaktan daha önemlidir: Bir plana sıkı sıkıya bağlı kalmak, esneklikten ödün vermek anlamına gelir. Çevik metodolojisi, değişen koşullara uyum sağlamayı ve esnek olmayı vurgular, böylece projeler daha dinamik ve başarılı bir şekilde yönetilebilir. Örgütler statik planlara bağlı kalmak yerine çevre koşullarına hızla uyum sağlamalıdır.

Çevik Manifesto'nun ilkeleri zamanla farklı metodolojilerle desteklenmiş ve uygulama alanını teknoloji sektörünün dışına taşırmıştır. Günümüzde sadece yazılım geliştirmede ve proje geliştirmede değil, VUCA gerçekliği nedeniyle, artık tüm örgütlerin ve örgüt içerisindeki tüm fonksiyonların örgütsel çeviklik kavramını benimsemesi ve bu kavrama uyum sağlaması gerekliliğini ortaya koymuştur. VUCA; volatility -oynaklık-, uncertainty -belirsizlik-, complexity -karmaşıklık- ve ambiguity -muğlaklık-'nin kısaltmasıyla meydana gelmiş bir kavramdır. Oynaklık; eskisine göre günümüzde değişimin hızı, hacmi ve doğasının oldukça çalkantılı olduğunu belirtir. Belirsizlik; piyasalardaki öngörülebilirliğin ve tahmin edilebilirliğin azalmasına işaret eder. Bu durum karar alıcıların geleceğe ilişkin güvenilir tahminler yapmasını güçleştirir. Karmaşıklık; örgütlerin çevresindeki çözümü oldukça güç olan sorunların ve kaotik durumların

yoğunluğunu vurgular. Muğlaklık ise; gerçekliğin de muğlak olabileceği ve olguların aslında göründüklerinden farklı bir anlam taşıyabileceğini anlatır. Bu dört faktör birlikte (VUCA) günümüzde birçok örgütün mevcut piyasa yapısını tanımlar. Bu değişkenler örgütlerin dış çevrelerini şiddetli bir şekilde etkilerken; örgütteki karar alıcıların ise bu değişimlere hızlı ve doğru bir şekilde yanıt vermeleri beklenmektedir. Dolayısıyla bu karmaşık VUCA ortamında örgütlerin başarılı bir şekilde yönetilmeleri çeviklik ile mümkün olabilecektir (Horney vd., 2010; Holbeche, 2023). Sözlük anlamı uyanıklık, esneklik ve atiklik anlamlarına gelen çeviklik; örgüt açısından değişen çevre koşullarına, teknolojik gelişmelere, müşteri beklentilerine hızlıca uyum sağlama, ihtiyaç olduğu anda hızlıca stratejilerini gözden geçirerek değiştirme anlamlarına gelir (Sussland, 2018, s.23). Nijssen ve Paauwe (2012, s.3316) ise örgütsel çevikliği, son derece dinamik bir ortamda faaliyet gösteren örgütler için gerekli olan dinamik bir yetenek olduğunu iddia etmektedir. Harsch ve Festing'e (2020, s.43) göre örgütsel çeviklik, bir örgütün hızlı bir şekilde değişen dinamik rekabet ortamında çevreye hızlıca yanıt verme ve uyum sağlama yeteneği olarak tanımlanır. Bu yetenek, iki temel işlevi yerine getirir. Bunlar: dinamik bir çevrede ortaya çıkan fırsatları anında, hemen fark ederek bunlara uyum sağlamak ve bu fırsatları etkin ve verimli şekilde değerlendirmektir. Böylece çeviklik günümüzde örgütler için kritik bir başarı faktörü haline gelmiştir.

Nitekim çevikliğin örgütsel başarıdaki belirleyici rolü, önde gelen danışmanlık kuruluşlarının değerlendirmelerinde de öne çıkmaktadır. KPMG (Klynveld, Peat, Marwick, Goerdeler) ve McKinsey gibi küresel çaptaki danışmanlık kuruluşları çevikliği günümüzde başarının temel koşulu olarak tanımlamakta; çevik örgütü, makine benzeri geleneksel yapıların yerini alan canlı bir organizmaya benzetmektedir. Özellikle COVID-19 pandemisinin ortaya çıkardığı kriz, çevre koşullarına hızla uyum sağlayamayan örgütlerin kırılganlığını görünür kılmış; çevikliği bir tercih olmaktan çıkarıp bir zorunluluğa dönüştürmüştür (Edmondson, 2021, s.13).

2001 yılında Çevik Manifesto ile başlatılan çeviklik hareketi, kendi içinde çeşitli metodolojileri de zamanla gün yüzüne çıkarmıştır. Bunların başında;

1. Scrum (Hoogveld, 2018, s.49),
2. Kanban (Dank ve Hellström, 2020, s.74; Ozbayrac, 2022, s.14),
3. Lean (Holbeche, 2023, s.148),
4. DevOps (Denning, 2018, s.49) gelmektedir.

Bu olgu sadece yazılım şirketlerinin ve Bilişim departmanlarının bir hareketi olmayıp, günümüze kadar birçok farklı sektöre ve örgüte yayılmış ve bunun sonucunda genel bir yönetim uygulaması haline gelmiştir. Çeviklik öncelikle müşterilere sürekli değer yaratmayı ve sunmayı hedefler, küçük ve otonom takımlar halinde çalışarak yinelemeli (iterative) ve aşamalı (incremental) yaklaşımları benimser. Nihai olarak ise, bu yaklaşım sadece takım düzeyinde kalmayıp, tüm örgüte yayılan ağ temelli bir yapı oluşturarak kurumsal düzeyde çevikliği sağlamayı amaçlar (Thoren, 2017; Denning, 2018; Ludviga ve Kalvina, 2024).

Örgütsel Çevikliğin temel bileşenlerinden olan ***Scrum***, yarı zamanda iki katı iş yapma sanatı olarak da bilinmektedir. Karmaşık projelerde teslimat hızını artırmak ve değişen gereksinimleri yönetmek için kullanılan en popüler Çeviklik çerçevelerinden biridir. Bu yöntem, projeyi "Sprint" adı verilen kısa çalışma döngülerine ayırır. Her kısa çalışma

döngüsü sonunda müşteri veya paydaşlardan geri bildirim almak için kullanılabilecek ürün çıktısı üretilir. Şeffaflık, denetim ve adaptasyon ilkeleriyle ekiplerin sürekli öğrenerek uyum sağlamasını hedefler (Dank ve Hellström, 2020, s.75). Bu çerçevede yöneticiler koç rolüne bürünerek ekibin önündeki engelleri kaldırır, iş süreçlerini kolaylaştırır ve yaratıcılığı destekler (Denning, 2018, s.145).

Yapılacak iş doğası gereği süreklilik gerektiriyorsa ve ***Scrum***'daki gibi kısa çalışma döngülerine ayrılamayacak bir formda ise bir diğer Çeviklik çerçevesi olan ***Kanban*** bu noktada yararlı olacaktır (Dank ve Hellström, 2020, s.79). ***Kanban*** iş akışını görselleştirerek darboğazları tespit etmeyi ve sürekli teslimatı önceliklendirir (Ozbayrac, 2022, s.34), böylece iş akışı daha dengeli ve verimli bir hale gelir (Denning, 2018, s.49). Kökenleri Toyota'nın geliştirmiş olduğu yalın üretim yaklaşımına dayanan bu yaklaşım, çeviklik bağlamında örgütlerde kademeli ve evrimsel değişimi esas alır (Al-Baik ve Miller, 2015, s.1861).

DevOps ise günümüzün bilgi işlem teknolojileri alanında en yaygın olarak benimsenmiş çalışma yöntemlerinden biridir. Bir yöntemden öte aynı zamanda kültür, hareket ve uygulama biçimidir (Denning, 2018, s.49). Yazılım geliştirme ve operasyon ekipleri arasındaki engelleri kaldırmayı hedefler, böylece daha hızlı, daha az hata ile ürün teslimi sağlanır. Kültürel iş birliği, otomasyon ve sürekli entegrasyon ***DevOps***'un ana bileşenleridir (Oliveira vd., 2016, s.3; Faustino vd., 2022, s.1908).

Lean yaklaşımı ise yalınlaştırma, israfları ortadan kaldırma ve sürekli müşteri odaklı değer yaratmaya vurgu yapar (Holbeche, 2023, s.179). Temel amacı süreçleri sadeleştirerek hızlı, esnek ve verimli örgütler oluşturarak, çevik örgütün temelini atmaktır. Bu yaklaşım çevikliğin operasyonel ayağını destekler ve otonom takımlar ile hızlı karar almayı teşvik eder (Nath ve Agrawal, 2020, s.1591).

Bu dört çevik metodolojinin ortak noktası, müşteri odaklılık, hızlı geri bildirim döngüsü ve sürekli uyum sağlama kapasitesidir. Özellikle yinelemeli geliştirme süreçleri, kendi kendini yöneten otonom takımlar, asgari uygulanabilir ürün gibi kavramlar, çevik yönetim anlayışının en yaygın kullanılan araçları arasında yer alır (Denning, 2018).

Çevikliğin örgütsel yapılarda yaygınlaşmasıyla birlikte, geleneksel hiyerarşik yönetim modellerinin kısıtları daha görünür hale gelmiştir. Trost (2020, s.10), çevik örgütlerin karar verme yetkisini üst yönetimden ekip seviyelerine yayarak daha adaptif bir yapı sağladığını savunur. Çevik yaklaşım, daha az kontrol, daha fazla güven, şeffaf iletişim, sürekli öğrenme ve deneyimlemeyi merkezine alır. Sonuç olarak çeviklik; sadece hızlı çalışmak değil, doğru değeri doğru zamanda üretebilme kabiliyetidir. Başlangıçta yazılım sektörüyle sınırlı olan çeviklik anlayışı, günümüzde tüm sektörlere yayılmış ve örgütsel rekabetçiliğin temel dayanaklarından biri haline gelmiştir. Bu dönüşüm, insan merkezli yönetim modellerini zorunlu kılmış ve İKY'yi de bu yeni çevik paradigmanın ayrılmaz bir parçası haline getirmiştir (Denning, 2018; Holbeche, 2023). İzleyen bölümde Çevik İKY detaylandırılacaktır.

2.3. İKY'de Çevik Dönüşüm

Geleneksel ve stratejik İKY modellerinin günümüz koşullarında karşılaştığı bu sınırlılıklar, İK fonksiyonunun yeni bir evrimsel aşamaya geçişini gündeme getirmiştir. Çevik İKY (Agile HRM) olarak adlandırılan bu yaklaşım; hız, esneklik, iş birliği ve sürekli öğrenme gibi ilkeleri merkeze alarak İK'yı belirsizlik ve değişim karşısında daha uyum

yetenekli bir yapıya kavuşturmayı amaçlamaktadır (Thoren, 2017, s.34; Trost, 2020, s.1; Moh'd vd., 2024, s.345). Çevik İKY, yazılım geliştirme alanında 2001 yılında yayınlanan Çevik Manifesto'nun ilkelerinden esinlenerek, bu prensipleri İK odaklı bir çerçeveye dönüştürmüştür (Thoren, 2017, s.33; Zavyalova vd., 2020, s.1096). McMackin ve Heffernan (2021, s.5), Çevik İKY'nin tarihsel gelişimini iş stratejileri ve rekabetçilik perspektifinden ele almaktadır. Bu çerçevede sözünü ettikleri planlama okulu, pozisyon okulu ve kaynak temelli görüş dönemleri, esasen stratejik yönetim düşüncesinin farklı evrelerini yansıtmaktadır. Bu evreler, İKY'nin örgüt içindeki rolünün nasıl değiştiğini ve zamanla nasıl daha stratejik bir nitelik kazandığını anlamak açısından önemlidir.

İKY'nin gelişimi, stratejik yönetim okullarına paralel dört dalga üzerinden okunabilir. 1950–1970 yıllarını kapsayan birinci dalga, stratejik yönetimin Planlama Okulu dönemine denk gelir; bu dönemde İK'nın odağı iş gücü planlamasıdır ve asıl hedef örgütsel istikrarı sağlamak ile maliyet etkinliğini sürdürmektir. 1970–1990 arasındaki ikinci dalga Pozisyon Okulu dönemidir ve İKY, örgütün rekabet stratejisine hizmet eden bir fonksiyon olarak yeniden tanımlanmaya başlanmıştır. 1990–2010 yıllarını kapsayan üçüncü dalga, Kaynak Temelli Görüş dönemidir; bu dönemde İK yalnızca bir destek birimi olmaktan çıkarak sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün kaynağı olarak görülmeye başlanmış, doğru yetenekleri çekmek, elde tutmak ve motive etmek temel hedef hâline gelmiştir. Söz konusu paradigmatik dönüşüm, İK uygulamalarının örgütsel performansla doğrudan ilişkilendirildiği Stratejik İKY anlayışının yükselmesine zemin hazırlamıştır. 2010'lu yıllardan itibaren yükselen Çeviklik paradigması ise dördüncü dalga olarak "Çevik İKY" dönemini başlatmıştır. Bu dönemin temel ayırt edici özelliği, İK'nın odağını sürekli değişime uyum sağlamaya ve belirsizliği yönetmeye kaydırmasıdır. Dolayısıyla İK, örgütün bütünüyle çevikleşmesini doğrudan destekleyen stratejik bir fonksiyon olarak yeniden konumlanmıştır (McMackin ve Heffernan, 2021, s.5).

Harbott'a (2021, s.25) göre günümüzde birçok örgüt çevik olmaya çalışırken finans, dijitalleşme ve teknoloji gibi alanlara odaklanmakta; ancak çevik dönüşümün insan boyutunu temsil eden İK fonksiyonu her zaman bu sürecin merkezinde konumlandırılmamaktadır**.** Cappelli ve Tavis (2018, s.46**)** de çevik yaklaşımların artık yalnızca teknoloji ya da proje yönetimiyle sınırlı kalmadığını; işletmelerin daha hızlı uyum sağlayabilmek için insan yönetimi uygulamalarını da dönüştürmeye başladığını belirtmektedir. Oysa Çevik İKY'nin beslendiği 2001 tarihli Çevik Manifesto'nun ilk temel değeri olan "bireyler ve etkileşimler, süreçlerden ve araçlardan önce gelir" ifadesi, çevikliğin merkezinde insan unsurunun yer aldığını açık biçimde göstermektedir. Bu nedenle çevik dönüşüm yalnızca süreçlerin, teknolojilerin ya da örgüt yapılarının yeniden düzenlenmesiyle sınırlı görülemez; çalışanların uyum kapasitesi, ekipler arası iş birliği, öğrenme kültürü ve liderlik anlayışı da bu dönüşümün temel bileşenleri arasında yer almaktadır (Holbeche, 2023, s.7; McMackin ve Heffernan, 2021, s.1–2). Bu açıdan bakıldığında, İK fonksiyonunun çevik dönüşüm sürecinin dışında kalması, çevikliğin örgüt kültürüne yerleşmesini ve sürdürülebilir hale gelmesini zorlaştırabilecek önemli bir risk olarak değerlendirilebilir (Harsch ve Festing, 2020, s.43; McMackin ve Heffernan, 2021, s.1–2).

Çevik İKY, özünde çevik zihniyeti barındıran ve geleneksel bürokratik yönetim anlayışından köklü bir şekilde ayrışan bir yaklaşımdır. Bu zihniyet değişimi, aşağıdaki karşılaştırmalı tabloda özetlendiği gibi, İK uygulamalarına doğrudan yansımaktadır:

Tablo 1. Geleneksel İKY ve Çevik İKY İlkelerinin Karşılaştırılması

Boyut	Geleneksel İKY	Çevik İKY
Odak	Kontrol, uyum ve hizalanma, emir-komuta zinciri, işlem odaklı liderlik	Hız, yanıt verebilirlik, müşteri ve iş ihtiyaçları, adaptasyon ve yenilik, liderlik ve iş birliği
Katma Değer	Maliyet azaltma	Tüm paydaşlara daha yüksek değer sağlama
Yapı	Hiyerarşik, resmi prosedürler	Yatay organizasyonlar, esnek, iş birlikçi ve yinelemeli süreçler
Süreçler	Standartlaşmış ve resmi süreçler	Değişen iş ihtiyaçlarına karşı esneklik, hız ve yanıt verebilirlik; sürekli iyileştirme ve deneysel yaklaşım
Yetenek Kazanımı	Planlara göre ihtiyaç bazlı işe alım	Sürekli yetenek kazanımı, derin uzmanlık, işveren markası, çalışan deneyimi ve iş-yaşam dengesine odaklanma
Yetenek Gelişimi	İhtiyaç bazlı eğitim ve gelişim	Sürekli gelişim, yeniden yetkinlik kazandırma, kendi kendine öğrenme
Performans Yönetimi	Yıllık performans değerlendirmeleri	Düzenli ve gerçek zamanlı geri bildirim, sık ve şeffaf performans değerlendirmeleri, 360 derece değerlendirme
Ücretlendirme ve Ödüllendirme	Beceri bazlı ücretlendirme	Beceri bazlı ücretlendirme, şeffaflık, takım performansı, sosyal tanınma
Karar Alma	Yukarıdan aşağıya karar alma	Takımların karar alma konusunda yetkilendirilmesi, hızlı ve etkili karar alma
İletişim	Düzenli, resmi etkileşim ve iletişim	Anlamlı ve yüksek kaliteli iletişim, günlük yüz yüze etkileşim, paydaş katılımı, şeffaf bilgi akışı, enformel iletişim
Bağlılık ve Motivasyon	Dışsal motivasyon (ödül ve ceza)	İçsel motivasyonun teşvik edilmesi

Kaynak: Moh'd vd., 2024, s.358

Tablo 1, Çevik İKY'nin özünde hız, yanıt verebilirlik, adaptasyon yeteneği, sürekli geri bildirim mekanizmaları ve çalışanların güçlendirilmesine odaklanan dinamik bir yaklaşımı benimsediğini ortaya koymaktadır. Buna karşılık, geleneksel İKY anlayışı daha ziyade bürokratik yapılar, sabit iş tanımları ve merkeziyetçi kontrol mekanizmalarıyla ilişkilendirilmektedir. Bu karşılaştırma, Çevik İKY'nin yalnızca operasyonel uygulamalarda değil, aynı zamanda insan odaklı stratejik dönüşümde de kritik bir rol üstlendiğini göstermektedir.

Araştırmalar, Çevik İKY yaklaşımının yalnızca yaratıcılığı, çalışan bağlılığını ve iş tatminini artırmakla kalmayıp, örgütsel performans, yenilikçilik ve esneklik üzerinde de pozitif etkiler yarattığını göstermektedir (Pathomphatthaphan vd., 2024, s.349). Özellikle hızlı adaptasyon, kendi kendini yöneten takımlar ve bunlar arasında iş birliği, sürekli öğrenme, değişime karşı açık olma gibi kavramların (Lievense vd., 2022, s.40) İK

süreçlerine entegre edilmesi, örgütlerin sürekli değişen koşullara daha dirençli hale gelmesini sağlamaktadır (Alipour vd., 2022, s.82812). İK alanındaki bu dönüşüm, sadece teorik bir değişim değil, aynı zamanda uygulamada performans değerlendirme, işe alım, yetenek yönetimi ve ücret yönetimi gibi İK fonksiyonlarının da çevik ilkeler doğrultusunda yeniden tasarlanmasını gerektirmektedir (Trost, 2020; Ozbayrac, 2022).

2.4. İki Tamamlayıcı Yaklaşım

Çevik İKY kavramını anlamanın kilit noktası, örgütlerin Çevik ilkeleri uygularken izleyebilecekleri iki farklı yaklaşıma dayanmaktadır: "HR for Agile -Çevikliği destekleyen İK" ve "Agile for HR -İK'nın kendisinin çevikleşmesi". Bu iki yaklaşım, birbirini tamamlayan ancak farklı odak noktalarına sahip olan stratejilerdir (Moh'd vd., 2024, s.351). Çevikliği destekleyen İK, İK fonksiyonun tüm örgüt genelinde çevikliği nasıl desteklediği ile ilgilidir. Çevik ekiplerin gelişebileceği bir ortam oluşturmak için geleneksel İKY politikalarının, uygulamalarının ve sistemlerinin yeniden tasarlanmasını kapsar. Bu yaklaşımla İKY örgütsel çevikliğin temelini atan bir yapı taşı işlevi görür. İK'nın örgüt genelinde çevik çalışma prensipleriyle uyumlu yetenek yönetimi ve gelişimi için yeni modeller geliştirmesini de içerir. Kısaca İK'nın örgütün çevik dönüşümünü destekleyecek şekilde performans yönetimi, işe alım – yetenek yönetimi, ücret yönetimi gibi uygulamaları yeniden tasarlamasıdır (McMackin ve Heffernan, 2021, s.1; Moh'd vd., 2024, s.351).

İK'nın kendisinin çevikleşmesi kavramı, İK fonksiyonunun günlük rutin işlerinde kendi operasyonlarını iyileştirmek için çeviklik prensiplerini benimseyip kullanmasını ifade eder. Aynı zamanda İK'nın bir destek fonksiyonu gibi çalışmaktan çıkarak kendi değer akışlarını çevikleştirmesidir. Bunun yanında İK'nın geleneksel ve yavaş bir şekilde çalışmaktansa, çalışanlara daha hızlı, yinelemeli bir şekilde değer sunmak için kısa çalışma döngülerini de kullanarak işlevler arası ekipler halinde çalışmaya başlaması, kendini sürekli olarak geliştirmesi, örgütün geri kalanı için adeta bir çeviklik modeli haline gelmesi anlamına gelir. Sonuç olarak, bu iki yaklaşım birbirini dışlayan yaklaşımlar olmayıp güçlü bir sinerji yaratırlar; gerçek anlamda çevik bir örgüt, İK fonksiyonunun her iki yaklaşımı aynı anda yürüttüğü sırada ortaya çıkar (McMackin ve Heffernan, 2021, s.1; Mollet ve Kaudela-Baum, 2023, s.2059; Moh'd vd., 2024, s.351).

Birbirini tamamlayan bu iki yaklaşım, izleyen bölümde ele alınacak İKY fonksiyonlarının da çift yönlü bir perspektiften okunmasını gerektirmektedir. Çevikliği destekleyen İK perspektifinden bakıldığında performans yönetimi, işe alım ve yetenek yönetimi ile ücret yönetimi gibi fonksiyonlar, örgütün geneline yayılan çevikliği güçlendirecek biçimde yeniden tasarlanmaktadır. İK'nın kendisinin çevikleşmesi perspektifinden ise aynı fonksiyonlar, İK biriminin kendi iş yapış biçimini çalışan odaklı, esnek ve kısa çalışma döngülerine dayalı bir hale getirmesi anlamına gelmektedir. Dolayısıyla aşağıda ele alınacak Çevik İKY fonksiyonları, hem örgütsel çevikliğin bir destekleyicisi hem de İK biriminin kendi içinde çevikleşmesinin bir yansıması olarak değerlendirilmelidir.

2.5. Çevik İKY'nin Temel Fonksiyonları

Çevik yaklaşım, İKY'de performans yönetimi, işe alım ve yetenek yönetimi, performans yönetimi, eğitim ve geliştirme, kariyer planlama ve ücret yönetimi alanlarında dönüştürücü bir etki yaratmış, özellikle belirsiz ve değişken iş çevrelerinde daha etkili insan yönetim modellerinin ortaya çıkmasına zemin hazırlamıştır. Bu bölümde bu fonksiyonlar ele alınacaktır.

2.5.1. İşe Alım ve Yetenek Yönetimi

Yetenek yönetimi, üst düzey yetenekleri örgüte çekmek, onların gelişimini sağlamak ve elde tutmakla yakından ilişkilidir (Dank ve Hellström, 2020, s.206). Dijitalleşme, maliyet baskıları, müşteri ihtiyaç ve taleplerindeki değişim ve yenilik yapma zorunluluğu gibi faktörlerle başa çıkmak için örgütlerin doğru yetenekleri kendisine çekmesi günümüzde önemli hale gelmiştir. Çeviklik yetenek yönetiminin stratejik yönüne odaklanır. Dinamik, belirsiz ve yoğun rekabetin görüldüğü piyasalarda örgütsel çevikliği sağlayarak rekabetçi olmanın yolu doğru yeteneklerin seçilmesi, geliştirilmesi ve elde tutulmasıyla mümkün olabilir (Harsch ve Festing, 2020, s.45). Geleneksel usuldeki katı, yavaş ve bürokrasiye sıkı bağlı işe alım süreçlerinin yerini hızlı, esnek ve akıllı modeller almaktadır. Bu modellerde yetenek yönetimi sadece İK'nın sorumluluk sahasına bırakılmayıp tıpkı bir takım oyununda olduğu gibi örgütün geneline yayılan bir strateji olarak ele alınmaktadır. Günümüzde örgütlerin aradığı aday profili değiştikçe, örgütlerin daha hızlı ve atik bir şekilde işe alım yapmaları gerekmektedir. Bu nedenle çevik işe alım sisteminde, daha yoğun teknoloji ve otomasyon kullanılarak işe alım maliyetleri azaltılmakta, zamandan ve emekten tasarruf edilmekte, işe başvuran adaylara daha iyi bir deneyim fırsatı sunulurken daha nitelikli çalışan adaylarına erişim sağlanabilmektedir (Subramanian ve Suresh, 2022, s.137).

Bunun yanında aday değerlendirme sistemleri de dönüşmektedir. Standart sınavlar ve mülakatlar yerine, oyunlaştırma teknikleri ve çoklu iletişim kanallarının kullanılması, adayların doğal yetkinliklerinin ve davranışsal özelliklerinin daha iyi anlaşılmasını sağlamaktadır (Makwana ve Pandita, 2024, s.1). Özellikle çevik kültürde işe alımlarda teknik yeterliliklerin yanında değer uyumu, tutum ve kültürel uygunluk gibi faktörler öncelik kazanmaktadır. Bu yaklaşım, sadece pozisyona uyumu değil, örgüt genelinde iş birliği yapabilen çok disiplinli ekiplerin oluşmasını teşvik etmektedir (Dank ve Hellström, 2020, s.206; Lievense vd., 2022, s.40).

2020 öncesi literatürde görece sınırlı bir araştırma alanı olarak değerlendirilen çevik işe alım ve yetenek yönetimi (Harsch ve Festing, 2020, s.43) özellikle pandemi gibi küresel krizlerin yarattığı değişim baskısıyla birlikte güncel yazında ivme kazanmaya başlamıştır (Ludviga ve Kalvina, 2024, s.210). Bu alan, sadece teorik bir tartışma olmanın ötesine geçerek; yeteneğin beceri temelli bir perspektifle nasıl yönetilebileceğine dair yeni kuramsal yaklaşımların ve ampirik tartışmaların zemin bulduğu dinamik bir sürece doğru evrilmektedir (Moh'd vd., 2024, s.345; Subramanian ve Suresh, 2022, s.137). Nitekim bu alandaki güncel çalışmalar da, yapay zekâ destekli araçların bu süreçteki rolüne odaklanmaktadır (Krishna ve Kandasamy, 2026, s.199).

2.5.2. Performans Yönetimi

Geleneksel performans değerlendirme sistemleri, yıllık döngüler, hiyerarşik geri bildirim mekanizmaları, geçmişe odaklı olma ve katı hedef belirleme yapıları ile tanımlanabilir (Thoren, 2017, s.68). Ancak günümüz iş dünyasında bu yöntemlerin, hızla değişen iş gereksinimlerine ve çalışan beklentilerine yanıt vermekte yetersiz kaldığı iddia edilmektedir (Cappelli ve Tavis, 2018, s.49). Çevik performans yönetimi, katı ve geçmiş odaklı değerlendirme süreçlerinden uzaklaşarak sürekli ve anlık geri bildirim, kısa döngülerle performans takibi, bireysel gelişim odaklı esnek sistemlere yönelmiştir (Dank ve Hellström, 2020, s.200-202). Çevik performans değerlendirme kapsamında, özellikle OKR (Objectives and Key Results – Hedefler ve Anahtar Sonuçlar) sistemleri, çalışanlara

ulaşılabilir ancak zorlayıcı hedefler sunarken (Google re:Work, 2025), aynı zamanda çevik iş ortamına adaptasyonu da kolaylaştırır (Doerr, 2018).

Lievense vd. (2022, s.39), çevik performans yönetimi sistemindeki dönüşümü süreç ve değer boyutları üzerinden açıklamaktadır. Süreç boyutunda sürekli gelişim odağı, yıl boyunca devam eden düzenli geribildirim görüşmeleri, kısa değerlendirme döngüleri ve koçluk temelli gelişim uygulamaları ön plana çıkmaktadır. Değer boyutunda ise, çalışanların yalnızca performans çıktılarıyla değil, potansiyel gelişimleriyle de değerlendirilmesi; sayısal derecelendirmeler yerine anlamlı geribildirim kültürünün teşvik edilmesi ve çalışanların güçlü yönlerinin desteklenmesi öne çıkmaktadır. Bu yeni kurguda, geleneksel yıllık değerlendirmeler yerini gerçek zamanlı ve gelişim odaklı bir diyaloğa bırakmaktadır. Nitekim Spotify'ın çeviklik koçlarından Peter Antman, yöneticilerin çalışanlarla sık ve gündelik temas kurarak yargılayıcı olmayan, destekleyici bir kültürü beslemesi gerektiğini savunur; zira bu yaklaşım, sorumluluk bilincini ve yenilikçiliği destekleyen güvenli bir çalışma ortamı yaratmayı hedefler (Thoren, 2017, s.72). Söz konusu dönüşüm, yöneticinin rolünü de kökten değiştirerek onu klasik bir denetleyiciden ziyade; engelleri ortadan kaldıran ve öğrenmeyi kolaylaştıran bir lidere dönüştürür (Winter, 2015, s.103). Sonuç olarak çevik performans yönetimi; şeffaflık, sürekli geri bildirim ve gelişimin ödüllendirilmesi ilkeleri üzerine inşa edilmektedir (Moh'd vd., 2024, s.356).

2.5.3. Eğitim ve Geliştirme

Çevik eğitim ve geliştirme uygulamaları, esneklik, sürekli öğrenme ve bireysel özerklik gibi temel değerlere dayanmaktadır. Standart içeriklere dayanan, dış tedarikçilerce yürütülen ve belirli dönemlere sıkıştırılan ihtiyaç temelli programların yerini; daha kısa süreli, takım odaklı ve işin doğal akışına yerleşen yinelemeli bir gelişim modeli almaktadır (Moh'd vd., 2024, s.358). Bu modelde öğrenmenin sorumluluğu yöneticiden çalışana geçmekte; bireyler kendi öğrenme gündemlerini ve hedeflerini belirleyerek öz yönelimli gelişimin öznesi haline gelmektedir (Subramanian ve Suresh, 2022, s.137). Thoren'e göre (2017, s.72) temel amaç, bir alanda derin uzmanlığa sahip olmakla birlikte farklı alanlarda da temel yetkinlik geliştiren çok yönlü çalışanlar yetiştirmektir; bu çalışanlar takımlar arası esnekliği doğrudan artırmaktadır. Eğitim bu anlayışta sürekli bir deneme, yanılma ve öğrenme sürecidir; hata, kaçınılması gereken bir çıktı değil, öğrenmenin üretken bir parçası olarak kabul edilmektedir (Thoren, 2017, s.72).

Tıpkı çevik performans yönetimi ve yetenek yönetiminde olduğu gibi çevik eğitim ve geliştirme de özünde takım odaklıdır; Scrum ve Kanban gibi yöntemlerin temellerini içeren yinelemeli eğitim programları bu anlayışın somut bir yansıması olarak değerlendirilmektedir (Moh'd vd., 2024, s.357). Bunun yanında yeniden beceri kazandırma (reskilling), beceri güncelleme (upskilling) ve çapraz eğitim pratiklerinin hem bireysel hem de örgütsel çevikliği pekiştirdiği görülmektedir (Moh'd vd., 2024, s.361).

2.5.4. Kariyer Planlama

Çevik İKY yaklaşımında kariyer planlama, geleneksel anlayıştan belirgin biçimde ayrışmaktadır. Geleneksel modelde kariyer, önceden tanımlı unvanlar üzerinden ilerleyen doğrusal bir rota, bu fonksiyonun içinde yer alan yedekleme ise üst düzey pozisyonların İK tarafından gizlilik içinde belirlendiği kapalı bir süreçtir. Bu işleyiş, değerlendirilmeye alınmayan yetkin çalışanları göz ardı ettiği için bir yetenek israfı

olarak değerlendirilmektedir. Çevik anlayışta ise kariyer, tüm çalışanlara açık bir fırsatlar ağı olarak ele alınır; amaç unvandan çok yetkinlik gelişimine kayar ve süreçler şeffaflaşır. Bu çerçevede kariyer planlama, geleneksel modelin kapalı ve hiyerarşik mantığından uzaklaşarak şeffaflık, yetkinlik odağı ve geniş katılım ilkeleri üzerine yeniden kurulmaktadır (Thoren, 2017, s.80-81).

Söz konusu paradigma değişimiyle birlikte kariyer yönetimi, bireyin kariyer hedeflerini geliştirdiği, uyguladığı ve izlediği dinamik bir öz-yönetim süreci olarak yeniden çerçevelenmektedir (Greenhaus vd., 2010, s.12; Hirschi ve Koen, 2021, s.1). Bu çerçevede, katı ve uzun vadeli planlar yerine tasarlama, test etme ve revize etme döngüsü üzerinden ilerleyen kısa çevrimli kariyer döngüleri devreye alınmaktadır (Wójcik vd., 2025, s.785). Söz konusu yaklaşım, bireyin daha geniş bir kariyer seçenekleri yelpazesini fark etmesini, karar verme süreçlerinde özgüvenle hareket etmesini ve değişime uyum sağlama kapasitesini güçlendirmesini olanaklı kılmaktadır (Wójcik vd., 2025, s.782). Dolayısıyla çevik kariyer planlama, bireyin gelişimini desteklerken aynı zamanda örgütün yetenek tabanını değişime daha hazır hâle getiren bütünleşik bir yaklaşım olarak öne çıkmaktadır (Jooss vd., 2024, s.152).

2.5.5. Ücret Yönetimi

Çevik ücret yönetimi uygulamaları, günümüzün çevik örgütlerinde adalet, şeffaflık ve kolektif sorumluluk gibi temel değerlere dayanmaktadır. Geleneksel performansa dayalı ve yıllık artış yapılan ücret sistemleri yerine, piyasa temelli ve adil ücretlendirme yapıları benimsenmekte; maaş artışları takım değerlendirmeleriyle desteklenmekte ve kâr paylaşımı daha şeffaf hale getirilmektedir (Lievense vd., 2022, s.39). Bu sistem, sadece sonuca odaklanmak yerine süreç boyunca gösterilen çabayı ve katkıyı da takdir ederek çalışanların motivasyonunu doğrudan güçlendirmektedir (Trost, 2020, s.224; Subramanian ve Suresh, 2022, s.137). Tıpkı çevik performans ve yetenek yönetiminde olduğu gibi çevik ücret yönetimi de özünde takım odaklıdır (Zavyalova vd., 2020, s.1099). Bu durumun hem performansı hem de çalışan bağlılığını artırdığı görülmektedir (Moh'd vd., 2024, s.357). Cappelli ve Tavis'e (2018, s.52) göre çevik ücret yönetimi, ücreti bir kontrol, yıllık periyotlarda değerlendirme ve ölçme aracı olarak kullanmak yerine; onu anlık motivasyonu, iş birliğini, şeffaflığı ve örgütsel adaleti destekleyen dinamik bir araç olarak benimsemektedir. Ayrıca motivasyonun sadece maddi teşvik edicilerle sağlanamayacağının da altını çizer. Maddi teşvik edicilerin yanında takdir, gelişim ve öğrenme fırsatları, güçlü kurum kültürü ve anlamlı küçük hediyeler de bu sistemin bir parçasıdır. Çevik ücretlendirme uygulamaları bu bağlamda yalnızca bireysel teşvik değil, örgütsel çevikliğin bütünsel bir destekleyicisi olarak görülmektedir.

Sonuç olarak, performans değerlendirmeden, işe alıma, eğitim ve geliştirmeden; yetenek yönetimine ve ücret yönetimine kadar İKY'nin temel fonksiyonlarında çeviklik ilkelerini uygulamak örgütsel çevikliğin temel yapı taşlarını oluşturmaktadır (Moh'd vd., 2024).

Sonuç ve Tartışma

Günümüzün oynak, belirsiz, karmaşık ve muğlak (VUCA) iş ortamında çeviklik, rekabette farklılaştırıcı bir unsur olmanın ötesine geçerek örgütsel sürdürülebilirliğin temel bir gereksinimi hâline gelmiştir (Horney vd., 2010, s.33). Teknolojik gelişmelerin ve küreselleşmenin artan hızı, geleneksel hiyerarşik yapıların ve statik örgütsel modellerin günümüz iş dünyasının gerekliliklerini karşılamakta yetersiz kaldığını giderek daha görünür kılmaktadır (Schwartz vd., 2017, s.20; Denning, 2018, s.63). Ancak gerçek

anlamda örgütsel çevikliğe giden yol, salt yapısal düzenlemelerin ya da süreç iyileştirmelerinin ötesine uzanır; asıl olarak insan faktörünün desteklediği derin bir kültürel dönüşümden geçmektedir (Holbeche, 2019, s.124). Köklerini Taylor'ın bilimsel yönetiminden ve Weber'in bürokratik ilkelerinden alan, bu doğrultuda idari ve kontrol odaklı işlevlerle özdeşleşen İK fonksiyonu ise günümüzde bu kültürel dönüşümü kolaylaştırmada merkezi bir rol üstlenmektedir (Bratton ve Gold, 2017; Dundon ve Rafferty, 2018; Trost, 2020).

Bu zorluklara dönüştürücü bir yanıt olarak ortaya çıkan Çevik İKY, İK işlevini idari katılıktan stratejik esnekliğe taşımaktadır. Kökeni yazılım geliştirme alanındaki çevik metodolojilere dayanan bu yaklaşım, işe alım, performans yönetimi, yetenek geliştirme ve ücretlendirme gibi temel İK fonksiyonlarını yeniden şekillendirmektedir (Thoren, 2017). Geleneksel İKY'den farklı olarak çevik uygulamalar, merkezi olmayan karar almayı, yinelemeli süreçleri, sürekli geri bildirimi ve çalışanların yetkilendirilmesini öne çıkarmaktadır (Lievense vd., 2022, s.39). Bu uygulamalar yalnızca kurumsal duyarlılığı ve yeniliği değil, çalışan katılımını ve uyum yeteneğini de artırmaktadır (Moh'd vd., 2024, s.356). Çalışmanın gösterdiği üzere Çevik İKY tek boyutlu bir kavram değildir; "İK'nın kendisinin çevikleşmesi" (Agile for HR) ile "çevikliği destekleyen İK" (HR for Agile) biçiminde birbirini tamamlayan iki yaklaşımı bir arada barındırır (Mollet ve Kaudela-Baum, 2023, s.2059; Moh'd vd., 2024, s.351, s.360).

Bu dönüşümün merkezinde, giderek daha fazla Çevik Koç rolünü benimseyen İK profesyonellerinin değişen ve gelişen rolü yer almaktadır. Çevik prensipleri kurum kültürüne yerleştirmede ekiplere ve bireylere rehberlik eden kolaylaştırıcılar olarak tanımlanan Çevik Koçlar, psikolojik güvenliği, sürekli öğrenmeyi ve ekip özerkliğini teşvik eder. Bu değişim, İK profesyonellerinin geleneksel idari sınırların ötesine geçerek bir değişim ajanı, kolaylaştırıcı, kurum tasarımcısı ve stratejik ortak rollerini üstlenmelerini gerektirir. Bu roller, yalnızca yapılması gereken kurumsal sorumlulukları ele almakla kalmaz, aynı zamanda İK'nın uzun vadeli vizyonunu kurumsal çeviklik hedefleriyle stratejik olarak uyumlu hale getirir (Dank ve Hellström, 2020).

Çevik İKY'nin artan popülaritesine rağmen, pratikte uygulanması hala birçok zorluk içermektedir. En önemli zorluklardan biri, çevik ilkelerin gerektirdiği kültürel değişime sıklıkla direnen köklü bürokratik zihniyetlerin ve katı hiyerarşik yapıların üstesinden gelmektir (Holbeche, 2023, s.7). Geleneksel İKY'ye aşırı bağlılık, sıkı denetim kültürü, katı kurallar, ağır ve hantal süreçler, merkezi karar alma ve yukarıdan aşağıya yönlü geleneksel karar alma ve kontrol çevik yaklaşımın yerleşmesindeki büyük engellerdendir (Thoren, 2017). Gallup'un (2024) güncel bir araştırmasına göre, ABD'de örgütünün çevik olduğunu düşünen çalışanların oranı yalnızca %18'dir; bu da çevikliğe yönelik yoğun ilgiye karşın uygulamadaki yapısal zorlukların sürdüğünü göstermektedir. Aynı araştırmada çalışanlar, çevikliğin önündeki başlıca engeller olarak matris yapılardaki yetki karmaşasını, karar süreçlerinin müşteriden uzak üst kademelerde toplanmasını ve kusursuzluk kaygısını belirtmiştir (Gallup, 2024). Bu engellere karşın literatür, çevikliğin ölçekli biçimde benimsenmesinin örgütlere belirgin faydalar sağladığına işaret etmektedir. Rigby ve arkadaşlarına göre çevikliği ölçeklendiren örgütler, işin ağırlığını rutin operasyonlardan yeniliğe kaydırmakta, değişen koşulları ve öncelikleri daha iyi okuyarak uyarlanabilir çözümler geliştirmekte ve geleneksel hiyerarşileri sürekli sarsan krizlerden kaçınabilmektedir. Bu dönüşüm, yalnızca finansal sonuçlarda değil, müşteri bağlılığı ve çalışan katılımında da ölçülebilir iyileşmeler getirmektedir (Rigby vd., 2018,

s.10). Dahası, çalışmalar çevik örgütlerin yalnızca dinamik koşullarda daha iyi performans göstermekle kalmayıp aynı zamanda üstün bir şekilde uzun vadeli dayanıklılık ve uyum yeteneği de gösterdiğini doğrulamaktadır (Schwartz vd., 2017; Holbeche, 2023, s.18).

Türkiye bağlamı açısından bakıldığında, çeviklik literatürünün son yıllarda belirgin bir görünürlük kazandığı, ancak Çevik İKY özelinde hâlâ sınırlı ve parçalı bir araştırma alanı niteliği taşıdığı görülmektedir. Nitekim Hatunoğlu (2024, s.104), YÖK Ulusal Tez Merkezi'nde 2010-2024 döneminde çeviklik odaklı 98 lisansüstü tez bulunduğunu ve bu çalışmaların özellikle 2021-2023 yıllarında artış gösterdiğini belirtmekte; bununla birlikte yerel literatürün kapsam bakımından hâlâ sınırlı kaldığını ortaya koymaktadır (Hatunoğlu, 2024, s.117). Söz konusu sınırlılık Çevik İKY özelinde daha da belirginleşmektedir. Gerçek (2023), İKY ve çeviklik ilişkisini ele alan 27 çalışmayı sistematik derleme yöntemiyle incelemiş ve İKY uygulamalarının çeviklik aracılığıyla örgütsel performansa katkı sağlayabildiğini ortaya koymuş; ancak çeviklik ile İKY bağlantısını anlamaya yönelik keşfedici araştırmalara duyulan ihtiyacın sürdüğünü vurgulamıştır. Benzer biçimde Köker (2025, s.454), çevik bilgi teknolojileri ve İK pratikleri bağlamında yeterli uygulama kanıtının bulunmadığını ve mevcut çalışmaların büyük ölçüde kuramsal ve görgül temelden yoksun olduğunu ifade etmektedir. Bu görünüm yalnızca Türkiye'ye özgü değildir; Moh'd vd. (2024) de Çevik İKY'nin uygulamada yerleşik olmakla birlikte akademik bir alan olarak ancak son yıllarda öne çıktığını ve uluslararası literatürde dahi görece yeni bir nitelik taşıdığını ortaya koymaktadır. Dolayısıyla bu çalışma, uluslararası tartışmaları Türkçe literatüre aktarmanın ötesinde, Türkiye'de uygulamada karşılık bulmaya başlayan ancak akademik olarak hâlâ sınırlı biçimde gelişen bu alanı İKY fonksiyonları temelinde bütüncül bir kavramsal çerçeve içinde görünür kılmayı amaçlamaktadır.

Çalışmanın kuramsal katkısı işte bu noktada ortaya çıkmaktadır. Çalışma, Çevik İKY'yi kavramsal bir bütünlük içinde ele alarak geleneksel İKY'den ayrıştığı boyutları ortaya koymakta, İK fonksiyonlarındaki yansımalarını incelemekte ve "Çevikliği destekleyen İK" ile "İK'nın kendisinin çevikleşmesi" yaklaşımlarını bir arada değerlendirmektedir. Bu yönüyle çalışma, hem akademisyenler için kavramsal bir zemin hem de uygulayıcılar için bir başlangıç noktası sunmaktadır.

Çalışmanın uygulayıcılara yönelik çıkarımları da bulunmaktadır. Öncelikle, örgütlerin çevik dönüşümü yalnızca çevik proje ekipleri kurmak veya belirli dijital araçları kullanmakla sınırlı görmemelidir. İK birimleri, çevikliği destekleyecek işe alım kriterlerini, daha sık ve gelişim odaklı geri bildirim süreçlerini, öğrenmeyi teşvik eden yetenek yönetimi uygulamalarını ve ekip bazlı katkıyı dikkate alan ödüllendirme sistemlerini geliştirmelidir. İkinci olarak, çevik dönüşüm sürecinde yöneticilerin ve çalışanların yalnızca teknik becerileri değil; iş birliği, belirsizlikle başa çıkma, öz yönetim, psikolojik güvenlik ve hızlı öğrenme gibi sosyal ve davranışsal yetkinlikleri de desteklenmelidir. Üçüncü olarak, İK profesyonellerinin çevik dönüşümde pasif bir destek birimi olarak değil, örgütte çevik zihniyetin yerleşmesine rehberlik eden bir kolaylaştırıcı ve değişim ortağı olarak konumlandırılması önem taşımaktadır.

Çalışmanın bazı sınırlılıkları bulunmaktadır. Öncelikle bu çalışma, anlatısal derleme yöntemiyle hazırlandığı için Çevik İKY uygulamalarına ilişkin doğrudan ampirik veri sunmamaktadır. Bu nedenle çalışmada ulaşılan değerlendirmeler, mevcut literatürün kavramsal olarak yorumlanmasına dayanmaktadır. Gelecek çalışmalarda, özellikle

Türkiye bağlamında ve farklı sektörlerde Çevik İKY'nin ne düzeyde benimsendiği, örgütsel çıktılar üzerinde nasıl etkiler yarattığı ve uygulama sürecinde hangi engellerle karşılaşıldığı ampirik olarak incelenebilir. Ayrıca çevik ücret yönetimi ve çevik yetenek yönetimi gibi henüz sınırlı düzeyde araştırılmış alt alanlara odaklanan çalışmalar, Çevik İKY literatürünün gelişmesine önemli katkılar sağlayabilir.

Özetle, günümüzün VUCA koşullarında Çevik İKY, artık bir seçenek olmaktan çıkarak stratejik bir gerekliliğe dönüşmüştür. Hayatta kalmak ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü sağlamak için çevikliğin öneminin giderek daha fazla kabul görmesi, İK profesyonellerine de kurumsal dönüşümü her seviyede yönlendiren ve kolaylaştıran proaktif bir "Çevik Koç" misyonu yüklemektedir. Bu stratejik yeniden tanımlama, İK'yı yalnızca idari bir işlev olarak değil, aynı zamanda çeviklik, yenilikçilik ve kurumsal dayanıklılığın temel bir itici gücü olarak konumlandırmaktadır. Sonuç olarak, Çevik İKY, yalnızca İK uygulamalarının evrimini değil, aynı zamanda karmaşıklık, belirsizlik ve hızlı değişimin ortasında başarılı olmak için gerekli olan temel bir stratejik değişimi temsil eder.

Değerlendirme	İki Dış Hakem / Çift Taraflı Körleme
Etik Beyan	Bu makale etik kurul kararı gerektirmemektedir ve daha önce herhangi bir yerde sözlü bildiri olarak sunulmamış ve bir tez çalışmasından üretilmemiştir. Tüm etik ilkeler uygun biçimde araştırmada göz önünde bulundurulmuştur.
Yapay Zeka Beyanı (Yazar/lar)	Bu çalışmanın hazırlanması sürecinde herhangi bir yapay zekâ aracı kullanılmamıştır.
Yapay Zeka Beyanı (Dergi)	Bu çalışmanın hazırlanması sürecinde yapay zekâ araçlarının kullanılmadığı yazar tarafından beyan edilmiştir. Yapay zekâ kullanılmış olması durumunda, çalışmanın bilimsel içeriği, analizleri ve sonuçlarına ilişkin tüm sorumluluk yazara aittir.
Benzerlik Taraması	Yapıldı – Ithenticate
Etik Bildirim	itobiad@itobiad.com
Çıkar Çatışması	Çıkar çatışması beyan edilmemiştir.
Finansman	Bu araştırmayı desteklemek için dış fon kullanılmamıştır.
Peer-Review	Double anonymized - Two External
Ethical Statement	This article does not require ethics committee approval and has not been previously presented as an oral presentation anywhere and is not derived from a thesis. All ethical principles have been appropriately considered in the research.
Artificial Intelligence Statement (Author(s))	No artificial intelligence tools were used in the preparation of this study.
Artificial Intelligence Statement (Journal)	It has been declared by the author that artificial intelligence tools were not used during the preparation of this study. If artificial intelligence is used, all responsibility for the scientific content, analysis and results of the study belongs to the author.
Plagiarism Checks	Yes - Ithenticate
Conflicts of Interest	The author(s) has no conflict of interest to declare.
Complaints	itobiad@itobiad.com
Grant Support	The author(s) acknowledge that they received no external funding in support of this research.

Kaynakça | References

Al-Baik, O., & Miller, J. (2015). The Kanban approach, between agility and leanness: A systematic review. *Empirical Software Engineering, 20*(6), 1861–1897. https://doi.org/10.1007/s10664-014-9340-x

Alipour, N., Nazari-Shirkouhi, S., Sangari, M. S., & Vandchali, H. R. (2022). Lean, agile, resilient, and green human resource management: the impact on organizational innovation and organizational performance. Environmental Science and Pollution Research, 29(55), 82812-82826. https://doi.org/10.1007/s11356-022-21576-1

Ambituuni, A., Azizsafaei, F., & Keegan, A. (2021). HRM operational models and practices to enable strategic agility in PBOs: Managing paradoxical tensions. *Journal of Business Research, 133*, 170–182. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.04.048

Appelbaum, S. H., Calla, R., Desautels, D., & Hasan, L. (2017). The challenges of organizational agility (part 1). *Industrial and Commercial Training, 49*(1), 6–14**.** https://doi.org/10.1108/ICT-05-2016-0027

Atanassova, I., Bednar, P., Khan, H., & Khan, Z. (2025). Managing the VUCA environment: The dynamic role of organizational learning and strategic agility in B2B versus B2C firms. *Industrial Marketing Management, 125*, 12–28. https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2025.01.001

Battour, M., Barahma, M., & Al-Awlaqi, M. (2021). The relationship between HRM strategies and sustainable competitive advantage: Testing the mediating role of strategic agility. *Sustainability, 13*(9), 5315. https://doi.org/10.3390/su13095315

Bratton, J., & Gold, J. (2017). *Human resource management: Theory and practice* (6th ed.). Palgrave Macmillan.

Cappelli, P., & Tavis, A. (2018). HR goes agile. *Harvard Business Review, 96*(2), 46–52.

Dank, N., & Hellström, R. (2020). *Agile HR: Deliver value in a changing world of work*. Kogan Page Publishers.

Denning, S. (2018). *The age of agile: How smart companies are transforming the way work gets done*. AMACOM.

Doerr, J. (2018). *Measure what matters: How Google, Bono, and the Gates Foundation rock the world with OKRs*. Portfolio.

Dundon, T., & Rafferty, A. (2018). The (potential) demise of HRM? *Human Resource Management Journal, 28*(3), 377–391. https://doi.org/10.1111/1748-8583.12195

Edmondson, M. (2021). *Agility: Management principles for a volatile world*. Business Expert Press.

Edmondson, A. C., & Gulati, R. (2021). Agility hacks. Harvard Business Review, November–December, 99(6), 66–75.

Faustino, J., Adriano, D., Amaro, R., Pereira, R., & da Silva, M. M. (2022). DevOps benefits: A systematic literature review. *Software: Practice and Experience*, *52*(9), 1905-1926. https://doi.org/10.1002/spe.3096

Ferrari, R. (2015). Writing narrative style literature reviews. Medical writing, 24(4), 230-

235. https://doi.org/10.1179/2047480615Z.000000000329

Gallup. (2024). *In search of agility*. https://www.gallup.com/workplace/611675/search-agility.aspx

Gerçek, M. (2023). İnsan kaynakları yönetimi (İKY) için "çevik" ne anlama geliyor? İKY ve çeviklik kavramına ilişkin bir sistematik derleme çalışması. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 25(2), 708-739.

Google re:Work (2025). *Set goals with OKRs*. https://rework.withgoogle.com/intl/en/guides/set-goals-with-okrs

Greenhaus, J. H., Callanan, G. A., & Godshalk, V. M. (2010). *Career management.* Sage.

Harbott, K. (2021). *The 6 enablers of business agility: How to thrive in an uncertain world*. Berrett-Koehler.

Harsch, K., & Festing, M. (2020). Dynamic talent management capabilities and organizational agility—A qualitative exploration. *Human Resource Management, 59*(1), 43–61. https://doi.org/10.1002/hrm.21972

Hatunoğlu, Ş. B. (2024). Workforce agility: a systematic literature review and comparison with domestic studies. *Journal of Management Marketing and Logistics*, 11(2), 101-121.

Hirschi, A., & Koen, J. (2021). Contemporary career orientations and career self-management: A review and integration. *Journal of Vocational Behavior, 126*, Article 103505. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2020.103505

Holbeche, L. S. (2019). Shifts in organizational culture when implementing agility. Journal of Creating Value, 5(2), 124-138. https://doi.org/10.1177/2394964319853

Holbeche, L. (2023). *The agile organization: How to build an engaged, innovative and resilient business*. Kogan Page.

Hoogveld, M. (2018). *Agile management: The fast and flexible approach to continuous improvement and innovation in organizations*. Business Expert Press.

Horney, N., Pasmore, B., & O'Shea, T. (2010). Leadership agility: A business imperative for a VUCA world. *People and Strategy, 33*(4), 32–38.

Jooss, S., Collings, D. G., McMackin, J., & Dickmann, M. (2024). A skills-matching perspective on talent management: Developing strategic agility. *Human Resource Management, 63*(1), 141–157. https://doi.org/10.1002/hrm.22192

Juntunen, M., & Lehenkari, M. (2021). A narrative literature review process for an academic business research thesis. Studies in higher education, 46(2), 330-342. https://doi.org/10.1080/03075079.2019.1630813

Kambur, E., & Yıldırım, T. (2023). From traditional to smart human resources management. *International Journal of Manpower, 44*(3), 422–452. https://doi.org/10.1108/IJM-10-2021-0622

Kaufman, B. E. (2014). The historical development of American HRM broadly viewed. Human Resource Management Review, 24(3), 196-218. http://dx.doi.org/10.1016/j.hrmr.2014.03.003

Köker, F. Z. (2025). Çevik Dijital Dönüşümün Kilit Başarı Faktörleri: Çevik Bilgi Teknolojileri ve İnsan Kaynakları Uygulamalarının Normalleştirilmesi. *AJIT-e: Academic Journal of Information Technology*, 16(4), 450-497.

Krishna, Y., & Kandasamy, L. (2026). Analyzing the Effects of AI Tools on Agile Recruitment: A Path to Achieving Innovation Resilience in Organizational Dynamics. In Roadmap of Impactful Organizations: Innovation, Resilience, Agility, and Flexibility (pp. 199-218). Cham: Springer Nature Switzerland.

Legge, K. (1995). *Human resource management: Rhetorics and realities*. Basingstoke, London, Macmillan Business.

Lengnick-Hall, M. L., Lengnick-Hall, C. A., Andrade, L. S., & Drake, B. (2009). Strategic human resource management: The evolution of the field. Human resource management review, 19(2), 64-85. https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.01.002

Lievense, N., de Vries, E., & Genova, R. (2022). Why organizational agility starts with HR. *Compact* (KPMG). https://www.compact.nl/articles/why-organizational-agility-starts-with-hr/

Ludviga, I., & Kalvina, A. (2024). Organizational agility during crisis: Do employees' perceptions of public sector organizations' strategic agility foster employees' work engagement and well-being? *Employee Responsibilities and Rights Journal, 36*(2), 209–229. https://doi.org/10.1007/s10672-023-09442-9

Makwana, R. & Pandita, D. (2024). Agile HRM: A Gamification-Driven Decision Model for Workforce Adaptation and Retention, *2024 International Conference on Decision Aid Sciences and Applications (DASA)*, Manama, Bahrain, 1-6, doi: 10.1109/DASA63652.2024

McMackin, J., & Heffernan, M. (2021). Agile for HR: Fine in practice, but will it work in theory? *Human Resource Management Review, 31*(4), 100791. https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2020.100791

Melian-Alzola, L., Domínguez-Falcón, C., & Martín-Santana, J. D. (2020). The role of the human dimension in organizational agility: An empirical study in intensive care units. *Personnel Review, 49*(9), 1945–1964. https://doi.org/10.1108/PR-08-2019-0456

Moh'd, S., Gregory, P., Barroca, L., & Sharp, H. (2024). Agile human resource management: A systematic mapping study. *German Journal of Human Resource Management, 38*(4), 345–374. https://doi.org/10.1177/23970022231226316

Mollet, L. S., & Kaudela-Baum, S. (2023). Critical HR capabilities in agile organisations a cross-case analysis in swiss SMEs. *Review of Managerial Science*, *17*(6), 2055-2075. https://doi.org/10.1007/s11846-022-00570-4

Nath, V., & Agrawal, R. (2020). Agility and lean practices as antecedents of supply chain social sustainability. *International Journal of Operations & Production Management, 40*(10), 1589–1611. https://doi.org/10.1108/IJOPM-09-2019-0642

Nijssen, M., & Paauwe, J. (2012). HRM in turbulent times: How to achieve organizational agility? *The International Journal of Human Resource Management, 23*(16), 3315–3335. https://doi.org/10.1080/09585192.2012.689160

Nkuda, M. O. (2017). Strategic agility and competitive advantage: Exploration of the

ontological, epistemological and theoretical underpinnings. *British Journal of Economics, Management & Trade, 16*(1), 1–13. https://doi.org/10.9734/BJEMT/2017/30979

Nöthel, S., Nübold, A., Uitdewilligen, S., Schepers, J., & Hülsheger, U. R. (2023). Development and validation of the adaptive leadership behavior scale (ALBS). *Frontiers in Psychology, 14*, 1149371. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1149371

Oliveira, F., Eilam, T., Nagpurkar, P., Isci, C., Kalantar, M., Segmuller, W., & Snible, E. (2016). Delivering software with agility and quality in a cloud environment. *IBM Journal of Research and Development, 60*(2–3), 10–1. 10.1147/JRD.2016.2517498

Ozbayrac, G. K. (2022). *Enterprise agility: A practical guide to agile business management*. CRC Press.

Pathomphatthaphan, S., Das, S., & Jena, L. K. (2024). Agile SHRM practices and employee-organisational outcomes during new normal: evidence from India and Thailand. Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance, 11(2), 347-374. https://doi.org/10.1108/JOEPP-07-2023-0288

Rigby, D. K., Sutherland, J., & Noble, A. (2018). Agile at Scale: How to go from teams to hundreds. Harvard Business Review May-June, June, 1–10.

Schwartz, J., Bohdal-Spiegelhoff, U., Gretczko, M., & Sloan, N. (2017). *Rewriting the rules for the digital age: 2017 Deloitte Global Human Capital Trends*. Deloitte University Press. https://www2.deloitte.com/global/en/pages/human-capital/articles/introduction-human-capital-trends.html

Subramanian, N., & Suresh, M. (2022). Assessment framework for agile HRM practices. *Global Journal of Flexible Systems Management, 23*(1), 135–149. https://doi.org/10.1007/s40171-021-00294-6

Sukhera, J. (2022). Narrative reviews in medical education: key steps for researchers. Journal of Graduate Medical Education, 14(4), 418-419. https://doi.org/10.4300/JGME-D-22-00481.1

Sussland, W. A. (2018). *The platform of agile management and the program to implement it*. Routledge.

Taskan, B., Silva, A. J., & Caetano, A. (2022). Clarifying the conceptual map of VUCA: A systematic review. *International Journal of Organizational Analysis, 30*(7), 196. https://doi.org/10.1108/IJOA-02-2022-3136

Thoren, P. M. (2017). *Agile people: A radical approach for HR & managers: That leads to motivated employees*. Lioncrest Publishing.

Thornthwaite, L. (2012). The origins of personnel management: Reasserting the public sector experience. *Journal of Management History, 18*(3), 312–330. https://doi.org/10.1108/17511341211236264

Trost, A. (2020). *Human resources strategies: Balancing stability and agility in times of digitization*. Springer.

Winter, B. (2015). *Agile performance improvement: The new synergy of Agile and Human Performance Technology*. Apress.

Wójcik, J. K., Świętoniowska, J., & Jakieła, J. (2025). Career agility for future employees: An innovative BE(A)ST framework for the digital era. *Journal of Modern Science, 2*(62), 778–797. https://doi.org/10.13166/jms/207583

Worley, C. G., & Jules, C. (2020). COVID-19's uncomfortable revelations about agile and sustainable organizations in a VUCA world. *The Journal of Applied Behavioral Science, 56*(3), 279–283. https://doi.org/10.1177/0021886320936263

Yusuf, M., Surya, B., Menne, F., Ruslan, M., Suriani, S., & Iskandar, I. (2022). Business agility and competitive advantage of SMEs in Makassar City, Indonesia. *Sustainability, 15*(1), 627. https://doi.org/10.3390/su15010627

Zavyalova, E., Sokolov, D., & Lisovskaya, A. (2020). Agile vs traditional project management approaches: Comparing human resource management architectures. *International Journal of Organizational Analysis, 28*(5), 1095–1112. https://doi.org/10.1108/IJOA-08-2019-1857