

DERLEME

# Pandemide İnsan Kaynakları Yönetimi

Müslüm Tekinalp<sup>1(ID)</sup>, Turgut Şahinöz<sup>1(ID)</sup>

<sup>1</sup>Sağlık Bilimleri Enstitüsü Sağlık Yönetimi Bölümü, Ordu Üniversitesi, Ordu, Türkiye

Published online: 31 Ağustos 2021

© Ordu Üniversitesi Tıp Fakültesi, Turkey, 2021

## Özet

İşletmeler, hedef ve amaçlarını gerçekleştirme doğrultusunda stratejik planlarının merkezine insan kaynakları yönetimini yerleştirmektedirler.

Hem sağıktaki kamu yararı hem de kurum çıkarları açısından, sağık alanındaki insan kaynağı yönetiminin vazgeçilmezliği her gün daha da hissedilmektedir. Birçok sektör gibi sağık sektörü de pandemiye hazırlıksız yakalanmıştır. Pandeminin beraberinde getirdiği belirsizlikler, özellikle hastanelerde yaşanan organizasyon eksikliklerini ortaya çıkarmıştır. Benzer faktörler sağık insan gücü için iş yükünü artırmış, sağık çalışanlarının bu süreçte fiziksel ve ruhsal olarak olumsuz etkilendiği tespit edilmiştir.

Sağık hizmetlerinin başarısı için ana faktör insan kaynağıdır. Türkiye’de aile hekimi ve hemşire açısından oldukça önemli eksiklik mevcuttur. Bu durum hizmet yetersizliğine ve kalite eksikliğine neden olmaktadır.

Sonuç olarak; Sağık kurumları için İnsan kaynağı yönetiminin, önemi gün geçtikçe ve özellikle pandemi gibi olağanüstü durumlarda daha da anlaşılmaktadır. İnsan kaynakları yönetimi bilim dalı, bu konuda kurumlara stratejik olarak yol göstermektedir. Ancak, ne yazık ki sağık kurumlarının çoğu bu bilim dalından yeterince yararlanamamaktadır.

Ülkemizde sağık sektöründe insan kaynakları yönetimi stratejik plan düzeyinde ele alınmalı ve uygulanmalıdır.

**Anahtar Kelimeler:** İnsan Kaynakları Yönetimi, Sağık, Pandemi.

## Human Resources Management in Pandemic

### Abstract

Institutions place human resources management at the center of their strategic plans in line with realizing their goals and objectives. The indispensability of human resource management in the field of health in terms of both public and institutional interests is felt more and more every day. The health sector, like many other sectors, has been caught unprepared to the pandemic. The uncertainties brought with the pandemic revealed the organizational deficiencies, especially in hospitals. Similar factors have increased the workload for the health workforce, and it has been determined that healthcare workers are negatively affected physically and mentally in this process.

The main factor for the success of healthcare services is human resources. Family physicians in Turkey and there is quite significant in terms of lack of nurses. There is a significant lack in terms of the number of family physicians and nurses in Turkey. This situation causes insufficient service and quality deficiency.

As a result, The importance of human resource management for health institutions is increasingly understood, especially in extraordinary situations such as pandemics. Human resources management discipline strategically guides institutions in this regard. However, unfortunately, most of the health institutions cannot benefit from this branch of science sufficiently.

In our country, the human resources method in the health sector should be handled and applied at the strategic plan level.

**Key Words:** Human Resources Management, Health, Pandemic

**Suggested Citation:** Tekinalp M, Şahinöz T. Pandemide İnsan Kaynakları Yönetimi. ODU Med J, 2021;8(2):23-29.

### Address for correspondence/reprints:

Müslüm Tekinalp

**Telephone number:** 0 (539) 924 53 02

**E-mail:** tekinalpmslum@gmail.com

### Giriş

Sağık yönetimi, çok karmaşık ve multidisipliner bir alandır. İnsan kaynakları yönetimi, sağık finansmanı, yönetim bilimleri, psikoloji, sosyoloji, antropoloji, felsefe ve istatistik gibi birçok farklı bilim dalı ile işbirliği içerisindedir. Sağıkta hizmet seviyesinin yüksek düzeye ulaşmış olması toplumların gelişmişlik seviyesine işaret eden değerli ölçütlerdendir (1). Toplum sağığını koruma görevini Türkiye’de Sağık Bakanlığı eliyle devlet planlamaktadır.

Bir ülkenin en önemli kaynağı yeraltı kaynağı değil, insan kaynağıdır (2). Sağlık hizmetlerini etkili ve kaliteli sunabilmek için insan kaynağını en etkili şekilde yönetmek gerekmektedir.

Bu çalışmanın amacı özellikle içinde bulunduğumuz pandemi döneminde sağlık hizmetlerinde insan kaynakları yönetiminin önemi vurgulamak ve Türkiye’de sağlık insan gücü profilini güncel veriler ışığında sağlık yönetimi bakış açısıyla analiz etmek, elde edilen sonuçlar doğrultusunda daha iyi insan kaynakları yönetimi için önerilerde bulunmaktır.

### **Sağlık hizmetlerinde İnsan Kaynağının Önemi:**

Sağlık kurumlarında insan, yalnızca hizmet sunan bir canlı olarak görülmez, beraberinde kurumun değerli kaynağıdır. Özellikle kurumların, planı, organizasyonu, yönetimini, işletmelerin işleyişlerini yürütmekte aktif katkı sağlar. İnsanın belirgin etkisi, işletmeler için taşının, toprağının ve demirinin dışında bir anlam ifade eder. İşletmeleri kuranlar, yönetenler ve işletmelere hayat verenler neticesinde elde ettikleri ürünleri ve hizmetleri kullananlar yine insanlardır (3).

İnsan kaynağını, para ve materyal ile beraber sağlıktaki sistemin üç hammadde girdisi olarak kabuletmek gerekmektedir. Sağlıktaki işletmelerin insan kaynağını, artı bir değerliliğinin yanında, sağlık hizmetini ortaya çıkaran temel unsuru, ortağı ayrıca en önemli mali kalemlerinden biridir.

Sağlık kurumları, hem modern gelişmelerin ve yaşanan toplumların etkisi ile hem de pandemiler gibi tüm dünyayı etkisi altına alan afetler nedeniyle mevcut sağlık hizmeti ihtiyaçları doğrultusunda evrilerek gelişip değişmektedir.

Sağlıktaki sistemler, verilen hizmete ulaşımı kolay duruma getirip, toplumların sağlıktaki düzeyini iyileştirmek, ilerletmek ve eldeki kaynağı etkin, verimli hale getirmek ve benzeri amaçlara ulaşmak için sürekli, toplumun ihtiyaçlarını ve beklentilerini bilmek ve karşılamak zorundadır.

Sağlığın gelecekteki sektörel gelişimi için öngörüler, değişimin kaçınılmaz olduğunu belirgin bir şekilde göstermektedir. Değişimin odak noktasının insan kaynağı olması doğal olarak kaçınılmaz olacaktır.

Sağlık kurumlarının, çevredeki değişime duyarlı olması ve uyum sağlaması, teknoloji ile beraber, kalifiye ve yeterli düzeyde insan kaynağına ulaşmış olması pozitif bir unsurdur. Yoğun emek sektörü olan sağlık hizmetleri, ileri düzeyde eğitim ve yeteneğe sahip çalışanları barındırmak zorundadır. Kuvvetli bir örgüt bilincinin geliştirilmesi, değişime açık ve

esnekliğe yatkın özelliklerin kazanılmasında insan kaynağı yönetiminin rolü büyüktür.

Sağlık kurumları için İnsan kaynağı yönetiminin, önemi gün geçtikçe ve özellikle pandemi gibi olağanüstü durumlarda daha da anlaşılmaktadır. İnsan kaynakları yönetimi bilimsel, bu konuda kurumlara stratejik olarak yol göstermektedir (4). Ancak ne yazık ki sağlık kurumlarının çoğu bu bilim dalından yeterince yararlanamamaktadır.

İnsan kaynağı yönetim bilimi, sağlık işletmesinin ne kadar iyi yönettildiğini ölçmemizde bize yardımcı olur. Sağlık kurumlarında ekip ruhunu yakalamadan, herkesi bir bütünün parçası haline getirmeden, ilgili alanda hedefe yöneltmeden başarı elde etmek zor olacaktır. İnsanı yönetebilmek, onu tanımayı, özelliklerini bilmeyi ve duygularını anlamayı gerektirir. İnsani açıdan yaşamı direkt etkileyen sağlık hizmetinde başarılı olmak için, çalışanların en değerli kaynak olduğunu kabul etmek gerekir. Çalışanların kendilerini değerli hissetmeleri, gizli potansiyellerini ortaya çıkaracak, yeteneğini keşfedecek ve dolaylı olarak hasta memnuniyetini artıracaktır.

İnsan kaynağı yönetimi (İKY), bilim dalı olmasının yanında, sanatsal özellikler de içerir. Sağlıkta İKY, hem “teori ve bilim” hem de “sağduyu, sezgi ve bilgelik” ister (4).

Daha iyi yönetim, daha iyi bilgi ile mümkündür (5).

Sağlık sektörü, yoğun yasal düzenlemelerin etkisi altında insan kaynağı yönetim süreçlerini farklı şekilde yürütmektedir. Özelde ve kamuda tüm sağlık kurumlarında, İKY süreci ile ilgili yapılan çok önemli hukuksal düzenlemeleri içerir. Örneğin Özel hastane, yataklı sağlık kuruluşları, temel hizmet sunan kuruluşlar, ayakta hizmet sunan vb. statüdeki sağlık kuruluşları ilgili çeşitli yasal düzenlemeler içerir. Bu düzenlemelerde, işletmelerin en az sevide olmasını gerektiren İK sayılarını, unvanını, çalışma koşullarını detaylı bir şekilde belirtilmektedir (6).

Sağlık kurumlarında insan kaynakları yönetimi, hazırlanan ve gerçekleştirilen stratejik planlar, politikalar ve programlar çerçevesinde yürütülmelidir (7).

Sağlık kurumları için insan kaynakları yönetiminin amaçları, şu şekilde sıralanabilir;

- ✓ Kurumsal hedefler ile çalışanların beklentileri arasındaki uyumu sağlamak.
- ✓ Çalışanların verimli ve kaliteli bir hizmet üretmesini sağlamak.
- ✓ En ideal seviyede verim sağlaması.
- ✓ Örgütsel kültür oluşumunu desteklemek.
- ✓ İKY politikası ile işletmenin hedeflerini uyumlu hale getirmek.

İnsan kaynağı yönetimi için sağlık hizmetlerini özgünleştiren asgari unsurlar; sunulan hizmetlerin içeriği ve hizmetten yararlanan grupların özgünlükleridir. Sağlık hizmetlerinin üretimleri komplikedir. Her hasta farklı bir çalışma alanıdır. Kendisine özgü nitelikleri vardır. Hastaya uygulanacak tedavi için değişik alanlarda çalışan uzman hekimler, diğer çalışanlarla beraber hareket etmek takım çalışması yapmak mecburiyetindedir. Matriks yöntem diye adlandırılan bu çalışma sistemi, klasik hiyerarşik yöntemi, sağlık hizmetleri için uygulanamaz bir hale koymaktadır.

Sağlık kurumlarında iki farklı yönetsel yapısı olmak zorundadır. Biri tıp alanında eğitim görmüş ve yönetim alanında gerekli bilgi ve deneyime sahip tıbbi yönetici; diğeri ise sağlık yönetimi alanında eğitim görmüş gerekli yönetim becerisine ve deneyimine sahip "idari yönetici" olmalıdır. Sağlık kurumları amaçlarına ulaşabilmek, için bu iki alandaki görev ve sorumlulukları yerine getirmek durumundadırlar.

Tıbbi yöneticiler, misyonlarını, temel görevlerini, ürettikleri sağlık hizmetleri üzerinden gerçekleştirir. İdari yönetimler de sağlık hizmet üretimi için destek sağlamaktadırlar. Finansman, kalite yönetim, satın-alma gibi bölümlerin olduğu, idari yönetimler alanında fonksiyonlarından öne çıkan temel unsuru insan kaynağı yönetimi olarak görülür.

Sağlık insan kaynağı; takım çalışmalarına eğilimli olmasının yanında, ilgili alanda aldığı eğitimden dolayı görev almak, bağımlı olmadan çalışmak gibi istekleri de olmaktadır. Sağlık çalışanları, bir yandan üstlendikleri görevini en iyi şekilde icra ederken, öbür yandan hizmet üretmekte olduğu hastaların hislerine ortak olur ve hastaya faydalı olmayı amaçlar (Tıbbi sosyal hizmet). Sağlık çalışanları, diğer çalışanlara göre farklı bir misyona sahiptir.

Sağlık çalışanları hizmetin odak noktasıdır. Bu nedenle motive olmamış stresli, yorgun, asık yüzlü, empatiden yoksun bir sağlık çalışanı sunulan sağlık hizmetini olumsuz yönde etkileyecek neticelere neden olacaktır.

Bütün bu unsurlar, sağlık hizmetlerinde insan kaynakları yönetiminin önemini ortaya koymasının yanında, epey zor ve fedakârlık isteyen bir alan olduğunu da göstermektedir.

Sağlıktaki hizmet, olağan özelliğinden kaynaklı hata kabul etmez. Tıbbi hata ve yanlışlar (malpraktis), sağlıktaki işletmelere ekonomik açıdan önemli yükler getirmesinin yanında, tedavi olanların yaşamında telafisi mümkün olmayan durumlara neden olur ve sağlıktaki hizmet seviyesini düşürür. Bu durum, İnsan kaynakları açısından, iş kaybı, hukuki yaptırımlar ve

hastaya zarar vermiş olmanın oluşturduğu ruhsal sorunlara yol açmaktadır. Malpraktis, kurum imajını kötü yönde etkiler ve piyasa kaybına neden olur. Ülkemizde 2017 senesi içinde "Güvenlik Raporlama Sistemine" 101.841 adet malpraktis bildirimde bulunulmuştur (8). Tıbbi hataları önlemek noktasında, insan kaynakları yönetimi oldukça stratejik bir role sahiptir. İşe alma sürecinde önceden konulan ilkelere ve standartlara uygun davranmak, ideal, kuvvetli örgüt kültürü oluşturmak, personelin motivasyon ve memnuniyetini sağlamak gibi unsurlar, sağlıktaki sistemlerin performanslarını artırmakta ve hata önleme noktalarında en değerli faktör haline gelmektedir.

Sağlık işletmelerinde öncelikli olma koşuluyla, İKY sisteminde üç önemli faktör daima zihinlerde yer almalı ve uygulamaya dahil edilmelidir;

- 1) Başarının kabul edilmesi ve desteklenmesi
- 2) İnsan kaynağının, değerli olduğuna ve yeteneklerini gerçekleştirme kapasitesinde sahip olduğuna inandırılması
- 3) Çalışanların, başarısı ile yapabildikleri nedeniyle daima geri bildirimlerin iletilme olağanı verilmesi (9).

İKY, sağlıktaki sistemlerin başarılı olması, devamlılığını sürdürmesi için vazgeçilmezdir. BM (Birleşmiş Milletler) Binyıl Kalkınma Hedefleri alanı doğrultusunda önceden belirtilen sağlık verilerine (bebek ölümlerin düşürülmesi, anne sağlığı, AIDS gibi hastalıklara karşı önlem vb.) ulaşmak için, sağlıktaki insan kaynağının önemi hafife alınamaz (10).

Hedeflenen sağlık göstergelerine ulaşmak, sağlık çalışanlarının nicelik olarak büyüklüğüne, bilgisine, becerisine, motivasyonuna ve doğru yerde istihdam edilmesine bağlıdır (11). Bu hedeflere ulaşmada engel teşkil eden bazı faktörler şu şekilde sıralanabilir;

- ✓ Sayı ve kalite açısından sağlık çalışanı eksikliği
- ✓ Bölgelerin ihtiyaçlarına göre dağılımda adaletsizlik
- ✓ Tükenmişlik ve yıpranmışlık
- ✓ Eğitim eksikliği, alan dışı çalışmalar
- ✓ İşgücünde devir oranının fazla olması
- ✓ Yeterli olmayan yöneticiler
- ✓ Bilginin kaynağına ulaşımındaki eksikler.

Şeffaf, açıklayıcı, yeterli ve kaliteli şekilde organize edilen ve uygulanan İKY programı ülkelerin sağlık sistemleri performanslarını küçümsenemeyecek düzeyde arttıracaktır.

2019 yılında başlayan COVID-19 pandemisi ile birçok ülkede sağlık sistemleri yoğun hasta yüküyle baş edemez hale geldi. Sağlık insan kaynağının da

olumsuz etkilendiği bu tablo, insan kaynağı yönetiminin önemini bir kez daha ortaya koymuştur (12).

İnsanoğlu korana virüs düşmanı ile karşı karşıyadır, bu eşi benzeri görülmemiş bir savaştır. Askerleri sağlık çalışanları olan hastaneler savaş alanıdır. Bu savaşın kazanılması için öncelikle yeterli ve donanımlı insan kaynağına sahip olduğumuzdan emin olmalıyız (13). Sağlık çalışanları, pandemi sürecinde aşağıda belirtilen nedenlerle stres, kaygı, depresyona maruz kalmaktadırlar (14).

- ✓ Ailelerini kaybetme korkusu, görememe, enfeksiyon bulaştırma kaygısı
- ✓ Çalışma arkadaşlarını kaybetmelerine tanık olmaları
- ✓ Sağlıkta iş yükü dağılımının planlanamaması
- ✓ Önleyici ve koruyucu sağlık basamaklarında sevk zincirinin işleyememesi beraberinde getirdiği yoğunluk
- ✓ Sağlık çalışanlarının yeterince koruyucu ekipmana ulaşamaması, temel ihtiyaçların giderilememesi
- ✓ Hasta seçiminde (triaj) karşılaştıkları etik ve vicdani hissiyat
- ✓ Yaşanan belirsizlik ve aşı çalışmalarının gecikmesi
- ✓ Aşırı sorumluluk, beklenti
- ✓ Kronik yorgunluk.

Bu problemlere sahip olan çalışanlara iyileştirici müdahaleler yapılmalıdır. Olağandışı durumlarda

sağlık çalışanlarını korumak için gerekli hazırlıklar, olay daha meydana gelmeden önce yerine getirilmelidir (15).

Çalışanların sağlığının korunması pandemi döneminde alınması gereken önlemlerin önemli bir parçasıdır. Hem çalışanların iyilik halinin sürdürülmesi hem de sağlık hizmetlerinin yürütülmesinde yeterli insan kaynağını sağlayabilmek için sağlık çalışanlarının ruh sağlığı sorunlarına önem verilmelidir. Bu sayede hem çalışanların sağlıkları korunacak hem de topluma sundukları sağlık hizmeti aksamadan devam edecektir (15).

Pandemiden fiziksel ve psikolojik olarak en çok etkilenen sağlık çalışanları hekimler, hemşireler ve hastaya temas etmek zorunda olan diğer sağlık çalışanlarıdır (14).

Sağlık personelinin yeterli ve dengeli dağıtımı ve sunulacak destek hizmetleriyle beraber hizmet kalitesi artacak ve iş yükünün adil dağılımı sağlanacaktır.

Türkiye’de sağlık sektöründeki dağılımlar zamanla olumlu yönde gelişmiş olsa da halen yeterli düzeyde olmadığı bilinmektedir.

Ülkemizde sağlık çalışanlarının sayısı, 1.016.401’e ulaşmıştır. Çalışan sayısının yarısına yakını Sağlık Bakanlığı’na ait kurumlarında hizmet vermektedir. Bunu özel sağlık kurumları takip etmektedir.

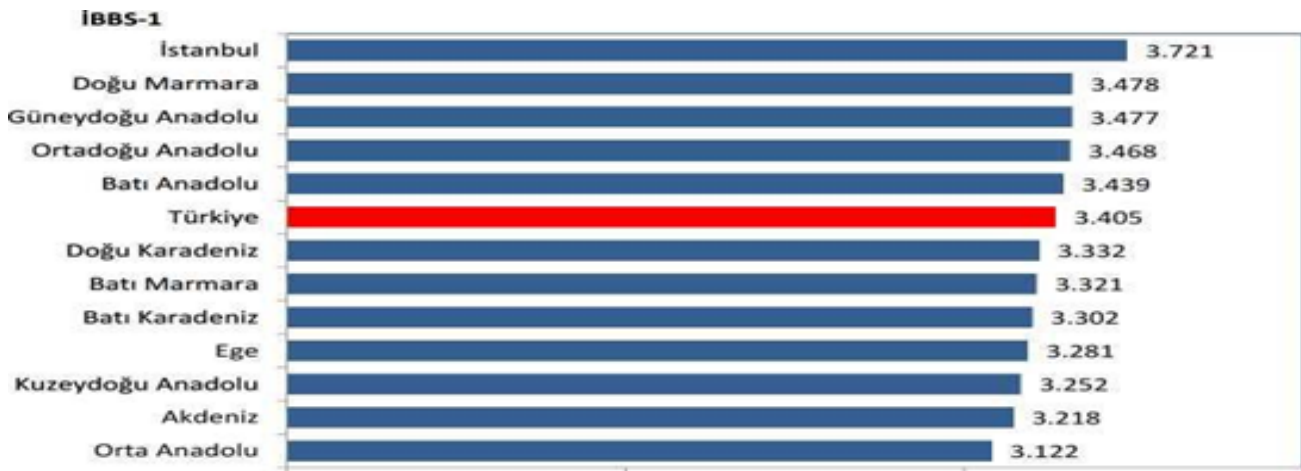
Sağlıkta insan gücünün, coğrafik bölgelere göre dağılımına bakıldığında; İstanbul’da 100.000 kişiye ortalama 219 doktor düşerken, başka bir oran; Güneydoğu bölgesi için 129 olduğu görülmektedir. Ege bölgesi, İstanbul ili, Anadolu’nun batısı Türkiye ortalamasından fazladır

Tablo 1. Türkiye’de Sağlık Çalışanlarının Sayısının Yıllara Göre Dağılımı (2014-2018) (8)

Sağlık Çalışanları	2014	2015	2016	2017	2018
<b>Uzman Hekim</b>	75.251	77.622	78.620	80.951	82.894
<b>Pratisyen Hekim</b>	39.045	41.794	43.058	44.649	44.053
<b>Asistan Hekim</b>	21.320	21.843	23.149	24.397	26.181
<b>Toplam Hekim</b>	135.616	141.259	144.827	149.997	153.128
<b>Diş Hekimi</b>	22.996	24.834	26.674	27.889	30.615
<b>Eczacı</b>	27.199	27.530	27.864	28.512	32.032
<b>Hemşire</b>	142.243	152.803	152.952	166.142	190.499
<b>Ebe</b>	52.838	53.086	52.456	53.741	56.351
<b>Diğer Sağlık Çalışanları</b>	138.878	145.943	144.609	155.417	177.409
<b>Diğer Çalışanlar</b>	303.110	311.337	321.952	339.241	376.367
<b>Toplam Çalışan Sayısı</b>	823.069	856.792	871.334	920.939	1.016.401

Tablo 2. 100.000 Kişiyeye Düşen Sağlık Çalışanının Bölgelere Göre Dağılımı (8)

Bölgeler	Uzman Hekim	Pratisyen Hekim	Toplam Hekim	Diş Hekimi	Hemşire Ebe	Eczacı
Doğu Karadeniz	84	65	171	33	368	40
Kuzeydoğu Anadolu	69	63	153	24	311	28
Batı Karadeniz	81	61	163	31	345	39
Orta Anadolu	80	60	170	32	321	40
Ortadoğu Anadolu	69	58	143	24	317	27
Batı Marmara	89	56	166	33	220	40
Güneydoğu Anadolu	62	55	129	21	248	29
Ege	112	57	204	41	311	45
Akdeniz	94	56	175	36	304	43
Doğu Marmara	92	51	169	35	291	36
Batı Anadolu	144	49	267	51	335	47
İstanbul	134	45	219	50	270	40
Türkiye (ortalama)	101	54	187	37	301	39

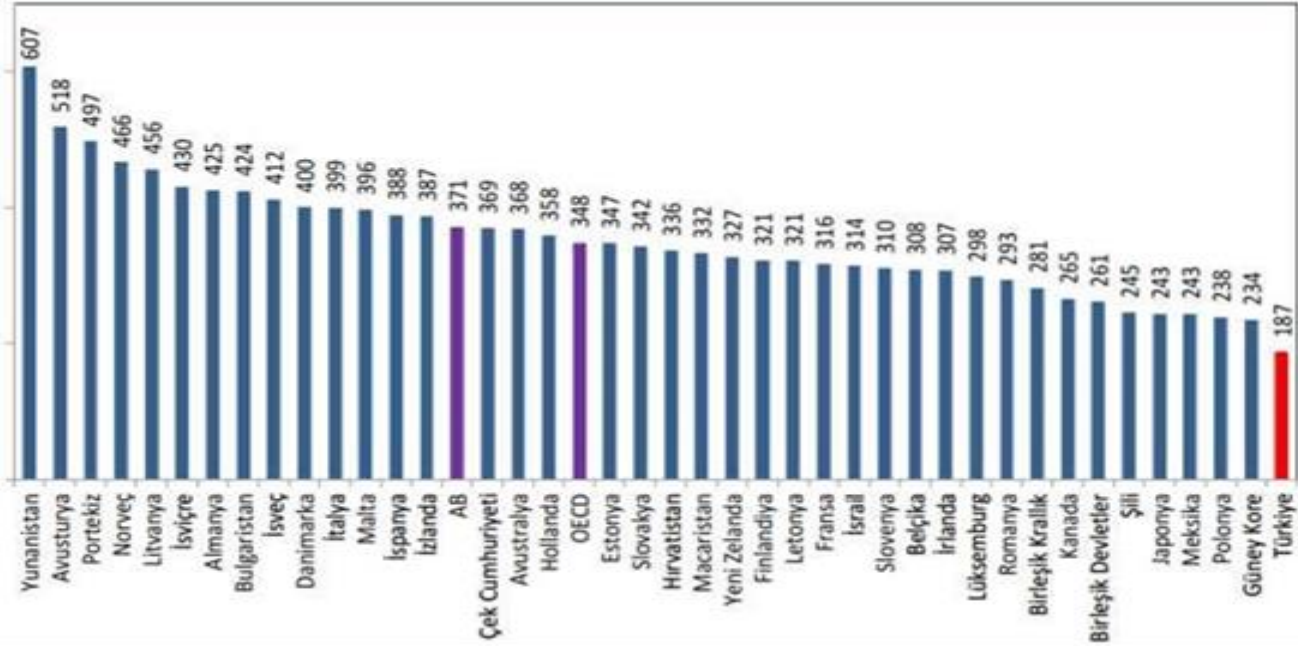


Şekil 1. Bölgelere Göre Aile Hekimi Başına Nüfus Dağılımı (8)

Türkiye’de bölgelere göre hekim dağılımı incelendiğinde genel olarak hekimlerin ülkenin batısında yoğunlaştığı görülmektedir. Ancak aile hekimlerinin dağılımı açısından durum tam tersidir. Aile hekimlerinin daha çok iç bölgelerde yoğunlaştığı

görülmektedir. Bu durum dağınık bölge ve nüfus yoğunluğunun düşüklüğü ile açıklanabilir. Dağınık bölgelerde aile hekimi sayısı daha fazladır. Kırsal kesimlere hizmet verebilmek amacıyla nüfusa oranla daha fazla aile hekimi görev yapmaktadır





Şekil 2. 100.000 Kişiye Düşen Hekim Sayısının Uluslararası Ülke Verileri (SB 2018)

Ülkemizde sağlık sektöründe çalışanların sayısal bilgilerini, diğer ülkelerin verileri ile karşılaştırdığımızda, OECD ülkelerinde 100.000 nüfusa düşen doktor oranı ile ülkemiz son sıradadır. OECD ülkelerinde ise bu oranını 348 olduğunu görmekteyiz. Hemşire sayısında da benzer bir durum ile karşı karşıyayız. OECD ülkelerinde 100.000 kişiye 841, ülkemizde ise 301 hemşire düşmektedir

### Sonuç

Hedeflenen başarıyı elde etmek için; personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine geçilmelidir. Sağlık kurumlarında sağlık çalışanı sayısı kadar kalitesi de önemlidir. Çalışanların eğitimi, becerilerinin geliştirilmesi, motivasyon ve performanslarının artırılması ancak insan kaynakları yönetimi anlayışıyla mümkün olacaktır. Ülkemizde özellikle kamu sağlık kuruluşlarında henüz tam anlamıyla insan kaynakları yönetimi uygulanmamaktadır.

Pandemide ki olağanüstü gelişmelere ve değişimlere ayak uydurabilmek için insan kaynakları yönetimi bilimsel uygulamalarının sağlık kurumlarında da uygulamasına ihtiyaç duyulmaktadır.

Türkiye’de sağlık sistemi ciddi dönüşümler yaşamış ve hizmet sunumunda birçok ülkeye oranla iyi durumda görünmektedir. Ancak sağlık sektöründe çalışan sayısı gelişmiş ülkelerin çok altındadır. Özellikle aile hekimi ve hemşire açısından oldukça önemli eksiklik mevcuttur. Bu durum hizmet yetersizliğine ve kalite eksikliğine neden olmaktadır.

Bu sonuçlar doğrultusunda şu öneriler yapılabilir

✓ Ülkemizde insan kaynakları yöntemi stratejik plan düzeyinde yer almalı ve uygulanmalıdır. Sağlık kurumlarında da ihtiyaç duyulan ufuk açıcı bir stratejik insan kaynakları yöntemi uygulanmalıdır.

✓ Sağlık insan kaynağı dağılımı bölgelere ve ihtiyaçlara göre İKY bilimi bakış açısıyla yeniden düzenlenmelidir.

✓ Sağlık çalışanlarının motivasyonu ve performansı özellikle pandemi gibi olağanüstü durumlarda artırılması amacıyla bilimsel çalışmalar ve projeler yürütülmelidir.

✓ Pandemi ile beraber ortaya çıkan organizasyon, risk yönetim eksiklikleri ile beraber ihtiyaç duyulan sağlık alan birimlerinin tespiti ve bunlara dönük alan uzmanları tarafından acil bir İKY planı oluşturulmalıdır.

✓ Pandemi örneğinde olduğu gibi benzer salgınların etkilerini kırmak için proaktif İKY programların tasarlanması gereklidir.

✓ Pandemi sürecinde riski yönetebilecek kumanda sistemi oluşturulmalı, süreç şeffaf bir kurul tarafından organize edilmelidir.

✓ Sağlık yönetimi alanındaki kadro eksikliği, istihdam eksiklikleri en kısa sürede sağlık yönetimi alan mezunlarıyla giderilmelidir..

**Peer-review:** Dışarıdan hakemli

**Author Contributions:**

*Konsept:* MT, *TŞ Tasarım:* MT, *TŞ Literatür arama:* MT, *TŞ Veri Toplama ve İşleme:* MT, *TŞ, Analiz veya Yorumlama:*DK, MT, *TŞ: Yazan:* MT, TŞ

**Conflict of Interest:** Yazarlar çatışma olmadığını beyan etmiştir.

**Financial Disclosure:** Yazarlar bu çalışmada herhangi bir finansal destek almadığını beyan etmişlerdir

### References

1. Sunter M. Sağlık Kurumlarında İnsan Kaynakları Yönetiminin Önemi. Verimlilik Dergisi 2009;(3): 143-160.
2. Şahinöz T, Şahinöz S, Kıvanç A. Sağlığı Geliştirmenin En Kolay Yolu: Okul Sağlığı. Gümüşhane Üniversitesi Sağlık Bilimleri Dergisi. 2017; 6(4): 303-312.
3. Sabuncuoğlu Z. İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul: Beta Yayınları 2013.
4. Atalay E. Çavmak D. Sağlık Hizmetlerinde İnsan Kaynağı Yönetimi. İKSAT Yayınları 2020.
5. Kılıç T. Sağlık Kurumlarında Stratejik Yönetim, Sağlık Kurumlarında Stratejilerin Uygulanmasında Liderin Rolü. Nobel Yayınevi 2020.
6. Avcı H. Küçük G, Çavmak D. Teorik ve Pratik Boyutlarıyla Özel Sağlık Tesisleri Yönetimi. Nobel Tıp Yayınevi 2019.
7. Sur H. İnsan Kaynakları Yönetimi: İlkeler ve İşlevler. Nobel Tıp Yayınevi 2013.
8. Sağlık Bakanlığı Sağlık İstatistikleri Yıllığı 2018. Sağlık Bakanlığı Yayın No.1010, Ankara (2019).
9. Iles V. Managing People. Kieran Walshe, Judith Smith Ed. Healthcare Management 2011: (s. 470-487). McGraw Hill.
10. Dreesch N, Dolea C, Poz M, Goubarev A, Adams O, Aregawı M, Bergstrom and et al. An Approach to Estimating Human Resource Requirements to Achieve the Millenium Development Goals. The London School of Hygiene and Tropical Medicine, Oxford University 2005.
11. WHO. Models and Tools for Health Workforce Planning and Projections. Human Resources for Health Observer, No.3, 2010.
12. Palteki T. Edidör; Keziban Avcı Sağlık Sektöründe İnsan Kaynakları Yönetimi. Afet Ve Acil Durumlarda İnsan Kaynakları Yönetimi. Gazi kitapevi 2020.
13. Liang T. Handbook of COVID-19 Prevention and Treatment: The First Affiliated Hospital, Zhejiang University School of Medicine, Complied According to Clinical Experience. First Affiliated Hospital, Zhejiang University School of Medicine 2020.
14. Tengilimoğlu D, Zekioğlu A, Tosun, N, Işık O, & Tengilimoğlu O. Impacts of Covid-19 Pandemic Period on Depression, Anxiety and Stress Levels of the Healthcare Employees in Turkey. Legal Medicine 2020.
15. Ataç Ö, Sezerol MA, Taşçı Y, Hayran O. COVID-19 pandemisinde görev yapan sağlık çalışanlarında anksiyete belirtileri ve uykusuzluk. Türkiye Halk Sağlığı Dergisi, 2020;(18)(Special issue): 47-57. <https://doi.org/10.20518/tjph.767187>