

DERLEME MAKALESİ

# COVID-19 PANDEMİSİNİN HASTANELERDEKİ İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ

Seda AYDAN \*  
Havva CEYLAN \*\*

## ÖZ

COVID-19 pandemisi, pek çok ülkede ciddi sorunlara ve sonuçlara neden olmuştur. Pandemi, iş kayıplarına ve işten çıkarmalara yol açmış, çalışma ve yaşam biçimlerinde değişikliklere neden olmuştur. COVID-19'un neden olduğu çalışma koşullarındaki değişiklikler farklı pek çok sektörde yaşanmış ve bunun sonucu olarak, insan kaynakları (İK) uzmanlarının uygulaması gereken; çalışan güvenliği ve sağlığı, yeni iş düzenlemelerinin uygulanması, çalışanların moralinin ve bağlılığının desteklenmesi, işten çıkarmaların ele alınması gibi birçok stratejik karar söz konusu olmuştur. Sağlık kurumlarında ise, bu durum çok daha çarpıcı şekilde gelişmiştir. Pandemi nedeniyle sağlık çalışanlarına olan ihtiyacın giderek artması ve buna bağlı olarak iş yoğunluğunun artması, hastalık riskine maruz kalmaları ve kendileri ve ailelerinin ciddi risklerle karşı karşıya kalmaları gibi nedenlerle hastanelerde insan kaynaklarına yönelik alınması gereken çok daha fazla stratejik karar söz konusu olmuştur. Bu çalışmanın amacı, COVID-19 pandemisinin hastanelerdeki İnsan Kaynakları Yönetimi (İK) uygulamaları üzerinde nasıl bir etkiye sahip olduğunu değerlendirmektir. Ayrıca, hastaneler için gelecek dönemde yaşanabilecek salgınlar ve krizlere yönelik İKY kapsamında izlenebilecek stratejilerin değerlendirilmesi de amaçlanmaktadır. Çalışmada pek çok İKY fonksiyonunun pandeminin etkisi doğrultusunda şekillenebileceği ve bu fonksiyonlar kapsamında pandemiye yönelik uygulamaların gerçekleştirilebileceği ve bu şekilde hastanelere katkı sağlayabileceği değerlendirilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** COVID-19, insan kaynakları yönetimi, pandemi.

## MAKALE HAKKINDA

\*Doç. Dr., Hacettepe Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Sağlık Yönetimi Bölümü, sedaaydan@hacettepe.edu.tr

<https://orcid.org/0000-0003-1221-6768>

\*\*Yüksek Lisans Öğrencisi., Hacettepe Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Sağlık Yönetimi Bölümü, havvaceylann12@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0001-8087-2746>

Gönderim Tarihi: 04.02.2022

Kabul Tarihi: 10.01.2023

## Atıfta Bulunmak İçin:

Aydan, S., & Ceylan, H. (2023). COVID-19 Pandemisinin Hastanelerdeki İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Üzerindeki Etkileri. Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, 26(1): 237-254

## THE IMPACT OF THE COVID-19 PANDEMIC ON HUMAN RESOURCES MANAGEMENT PRACTICES IN HOSPITALS

Seda AYDAN \*  
Havva CEYLAN \*\*


### ABSTRACT

COVID-19 pandemic has caused serious problems and consequences in many countries. The pandemic has led to job losses and layoffs, and has caused changes in working and lifestyles. Changes in working conditions caused by COVID-19 have been experienced in many different sectors, and as a result, many strategic decisions have been made, such as employee safety and health, implementing new work regulations, promoting employee morale and loyalty, and addressing layoffs which human resources (HR) specialists should apply. In health institutions, this situation has developed more dramatically. Due to the increasing need for healthcare workers because of the pandemic and the resulting increase in workload, exposure to disease risks and the fact that they and their families face serious risks, there have been many more strategic decisions to be taken regarding human resources in hospitals. The aim of this study is to evaluate the impacts of the COVID-19 pandemic on Human Resources Management (HRM) practices in hospitals. In addition, it is also aimed to evaluate the strategies that can be followed within the scope of HRM for future epidemics and crises for health institutions. In the study, it has been evaluated that many HRM functions can be shaped in line with the effect of the pandemic and that applications for the pandemic can be carried out and thus contribute to the hospitals.

**Keywords:** COVID-19, human resource management, pandemic.

### ARTICLE INFO

\* Assoc. Prof. Dr., Hacettepe University, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Department of Health Care Management, sedaaydan@hacettepe.edu.tr

 <https://orcid.org/0000-0003-1221-6768>

\*\* Postgraduate student., Hacettepe University, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Department of Health Care Management, havvaceylann12@gmail.com

 <https://orcid.org/0000-0001-8087-2746>

Received: 04.02.2022

Accepted: 10.01.2023

### Cite This Paper:

Aydan, S., & Ceylan, H. (2023). COVID-19 Pandemisinin Hastanelerdeki İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Üzerindeki Etkileri. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 26(1): 237-254

## I. GİRİŞ

COVID-19 pandemisi, Türkiye dahil olmak üzere pek çok ülkede ciddi sorunlara ve sonuçlara neden olmuştur. Pandemi, küresel ekonomiyi olumsuz yönde etkilemiş, iş kayıplarına ve işten çıkarmalara yol açmış, çalışma ve yaşam biçimlerinde değişikliklere neden olmuştur. Pandeminin geniş çaptaki etkisi göz önünde bulundurulduğuna mevcut ve gelecekteki etkilerinin sosyal ve beşerî bilimlerden açısından tahmini önemli bir hale gelmektedir. Pandeminin etkileri bu bağlamda değerlendirildiğinde süreçlerin daha etkin yönetilmesi ve kaynakların daha etkin planlanmasında katkı sağlayacaktır (İlhan, 2020).

COVID-19'un neden olduğu çalışma koşullarındaki değişiklikler farklı pek çok sektörde yaşanmış ve bunun sonucu olarak, insan kaynakları (İK) uzmanlarının uygulaması gereken; çalışan güvenliği ve sağlığı, yeni iş düzenlemelerinin uygulanması, çalışanların moralinin ve bağlılığının desteklenmesi, işten çıkarmaların ele alınması gibi birçok stratejik karar söz konusu olmuştur. Çalışanları yeni bir ortamda yönetme ihtiyacıyla birlikte İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) bu kargaşanın merkezinde yer almıştır (Adikaram vd., 2021). Sağlık kurumlarında ise, bu durum çok daha çarpıcı şekilde gelişmiştir. Pandemi nedeniyle sağlık çalışanlarına olan ihtiyacın giderek artması ve buna bağlı olarak iş yoğunluğunun artması, hastalık riskine maruz kalmaları ve kendileri ve ailelerinin ciddi risklerle karşı karşıya kalmaları gibi nedenlerle sağlık kurumlarında insan kaynaklarına yönelik alınması gereken çok daha fazla stratejik karar söz konusu olmuştur.

Sağlıkta yaşanan olumsuz olaylar insanların sağlığını tehdit etmekle birlikte, işletmelerin varlıklarını ve faaliyetlerini de olumsuz etkilemektedir. COVID-19 pandemisi, tüm dünyayı etkisi altına alarak, çok sayıda işletmenin faaliyetlerini durma noktasına getirmiştir. Bu durumun, İKY faaliyetlerinde de çeşitli değişimlere neden olacağı düşünülmektedir. Bu süreç içerisinde ve ilerleyen dönemler için İKY'nin mevcut durumu ve ilgili durumlara göre yapılması gerekenler oldukça önemlidir (Akbaş Tuna ve Çelen, 2020). COVID-19'un çeşitli örgütlerde çalışanlar, çalışma hayatı ve İKY uygulamaları üzerindeki etkilerini inceleyen çeşitli çalışmalar (Akbaş Tuna ve Çelen, 2020; Al Mala, 2020; Awu, 2021; Balcı ve Çetin, 2020; Calderon Hernandez vd., 2021; Elayan, 2021; Gigauri, 2020a; Hamouche, 2021; İlhan, 2020; Jain vd., 2022; Kara, 2020; Küçük, 2021; Tekinalp ve Şahinöz, 2021; Monellon ve Vargas, 2021; Przytuła vd., 2020; Wamundila vd., 2022) olmakla birlikte, sağlık kurumlarında İKY uygulamaları üzerindeki etkisini inceleyen sınırlı sayıda çalışmaya (Tursunbayeva, 2021; Yusefi vd., 2022) rastlanmıştır. Bu çalışmanın amacı, COVID-19 pandemisinin hastanelerdeki İKY uygulamaları üzerinde nasıl bir etkiye sahip olduğunu değerlendirmek ve bu dönemde değişen İKY uygulamalarını incelemektir. Ayrıca, hastaneler için gelecek dönemde yaşanabilecek salgınlar ve krizlere yönelik İKY kapsamında izlenebilecek stratejilerin değerlendirilmesi de amaçlanmaktadır.

## II. SAĞLIK KURUMLARINDA İKY VE ÖNEMİ

İKY, insan kaynaklarının edinimi, geliştirilmesi, kullanımı ve bakımına odaklanan, insanları işyerinde tutmaya yönelik modern bir yaklaşımdır. İş sürekliliğini ve iş-yaşam dengesini sağlamak için kriz sırasında İKY'nin örgütlerdeki insanları yönetmesi gerekmektedir (Keerthana ve Nisha, 2021; Monellon ve Vargas, 2021). Tüm örgütlerde olduğu gibi sağlık örgütlerinin de verimli şekilde çalışabilmesi için, bu yapının önemli bir parçası olan sağlık insan gücünün etkili yönetilebilmesi ve ondan en iyi şekilde yararlanılması gerekmektedir (Aydan, 2020).

İnsan sermayesi, örgütü başarılı olmaya iten temel unsur olması nedeniyle tüm örgütlerde en önemli varlıktır (Jain vd., 2022). Sağlık sektörünün emek yoğun olması, doğrudan insan hayatı ile ilgili olması ve bu nedenle hatanın kabul edilemez olması, kaliteyi sağlık çalışanları tarafından sunulan hizmetin belirliyor olması gibi pek çok neden sağlık çalışanlarını sağlık kurumlarının en önemli kaynağı haline getirmektedir. Diğer taraftan, sağlık kurumlarını etkileyen pek çok faktörün bulunması, uzmanlaşma seviyesinin yüksek olması, değişen çevreyle birlikte sürekli eğitim ihtiyacının olması, ekip çalışmasının önemli yer tutması, yoğun ve stresli bir ortama sahip olması ve önemli riskler taşıması gibi nedenlerle sağlık kurumlarında İKY en önemli fonksiyonlardan biridir. Sağlık

kurumlarında İKY politikasının amacı; sağlık çalışanlarını işe almak, örgüte çekmek, örgütte tutmak, yetkin çalışan yetiştirmek ve sürekli öğrenen bir sağlık örgüt kültürü oluşturmaktır (Aydan, 2020; Manimaran ve Senthil Kumar, 2016).

Sağlık sektöründe çok sayıda ekonomik, politik, teknolojik ve sosyal değişim yaşanmakta olup, bu değişimler hızlı bir şekilde ortaya çıkmaktadır. İletişimde, tıpta ve sayısız diğer yaşam alanında olağanüstü ilerlemelere yol açan bu değişimler, aynı zamanda ciddi tehditleri de ortaya çıkarabilmektedir (Fried ve Fottler, 2015). Sağlık kurumlarının bu tehditlerden en az şekilde etkilenmesi için, tüm unsurlarıyla bu değişimleri izlemesi ve gerekli önlemleri alması gerekmektedir. Çevresel ve teknolojik değişimler doğrultusunda, kurumun amaç, hedef ve stratejileri yanında, ihtiyaç duyulan insan kaynağının nicelik ve niteliği ile insan kaynaklarına yönelik uygulamalar da farklılık gösterecektir (Aydan, 2020).

Dünyadaki çoğu ülkenin sağlık sisteminde, İKY'ye artan bir ilgi söz konusudur. İK, temel sağlık sistemi girdilerinden biridir ve sistemin göstereceği performans ve sunacağı faydalar büyük ölçüde hizmeti sunmaktan sorumlu kişilerin bilgi, beceri ve motivasyonlarına dayanmaktadır. Sağlık sistemini başarılı kılmak için, İK ile hizmet sunumunda kullanılan fiziksel kaynaklar arasındaki uyumun sağlanması son derece önemlidir. Bununla birlikte, farklı sağlık hizmeti sunucuları arasındaki uyumun sağlanması da önemlidir (World Health Organization [WHO], 2000).

Sağlık endüstrisindeki teknolojik değişiklikler eğitilmiş sağlık profesyonellerine ve yöneticilere olan ihtiyacı artırmaktadır. Bunun ötesinde, sağlık İK artan iş yükü ile yoğun ve stresli çalışmayı gerektiren bir baskı altındadır. Sağlık yöneticilerinden, çoğu zaman stresli ve hareketli İK yönetmeleri ve işte tutmaları beklenmektedir. Ayrıca, günümüzde çalışanlar daha fazla kişisel gelişim ihtiyacına da sahip olma eğilimindedir. Sağlık sistemi yeni yetkinlikler gerektirmekte ve yapılacak işler değişmektedir. Sağlık profesyonellerinin rolü, teknolojideki, sağlık hizmetlerindeki ve yetkinlik gereksinimlerindeki değişikliklerin bir sonucu olarak gelişmeye devam etmektedir. Bu nedenlerle, sağlık kurumlarında etkili iş tasarımı, eğitim ve performans yönetimi mekanizmalarının iyi bir şekilde geliştirilmesi ve yürütülmesi gerekmektedir (Fried ve Fottler, 2015).

Diğer taraftan, günümüzde, İKY hasta sağlığını ve memnuniyetini en üst düzeye çıkarma yönünde sağlık çalışanlarının davranışlarını teşvik etmede giderek daha önemli hale gelmiştir. Hasta memnuniyeti bakım kalitesinin bir göstergesi olması nedeniyle kritik bir sağlık hizmeti sonucu olarak değerlendirilmektedir. Bu nedenle, hastane yönetiminin hasta memnuniyetini nasıl sağladığı ve artırdığı önemli bir konudur. Hastane çalışanları ile hastalar arasındaki yakın temas ve etkileşimler göz önüne alındığında, çalışanlarının yönetimi, sağlık bakım kalitesinin hastalar tarafından nasıl algılandığının önemli bir belirleyicisi olmaktadır (Opell vd., 2017).

Sağlık sektöründe maliyetleri en aza indirirken, kaliteli hasta bakımını, esnekliği, güvenilirliği, duyarlılığı ve hasta memnuniyetini en üst düzeye çıkarmak için İKY süreçleri gereklidir (Ramadevi vd., 2016). Sağlık sektörü reformunun bir parçası olarak, hizmet sunucuların potansiyelinden en iyi şekilde faydalanılması ve disiplinler arası ekip çalışması ile hasta hizmetlerinin daha iyi bir şekilde koordine edilmesi önerilmektedir. Bu da sağlık hizmetlerinde etkili bir İKY gerektirmektedir (Kabene vd., 2006).

### III. COVID-19 PANDEMİSİNİN İKY UYGULAMALARI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

COVID-19, bireyler, şehirler, ekonomiler, ülkeler ve kıtalar üzerinde önemli etkiler yaratmıştır (Caligiuri vd., 2020). Deloitte Global İnsan Kaynakları Trendleri Raporu (2021)'nda COVID-19 pandemisinin, tüm dünya örgütlerini, insanî ve ekonomik etkilerin ortasında, farklı radikal çalışma ve yönetim şekilleri uygulamaya zorladığı, örgütlerin ani ve öngörülmeleyen bir krize yanıt vermek zorunda kaldıkları belirtilmiştir (Deloitte, 2021). Yöneticiler çok kısa bir süre içinde, kimin işte kalması ve kimin eve gitmesi gerektiği, insanların dijital alana nasıl ve nereye taşınabileceği ve

önceliklerin neler olduğu ve bu önceliklerin çalışanlara en iyi nasıl iletileceği gibi birçok karar vermek zorunda kalmışlardır (Caligiuri vd., 2020).

Kısa zamanda tüm dünyayı etkisi altına alan COVID-19 pandemisi ile ekonomik, sosyal ve fiziksel alandaki değişimler neticesinde işin içeriğinde, çalışma şeklinde yaşanan tüm değişimler çalışanlarda da yeni bir değişim alanı yaratmıştır (Küçük, 2021). Bu dönemde, pek çok örgütte personel seçiminden eğitime, çalışma düzenlerinden iş sağlığı ve güvenliği uygulamalarına İKY fonksiyonlarının çoğunda yeni düzenlemelere ihtiyaç duyulmuştur. İK uygulayıcılarının kriz zamanlarında örgütsel performansı iyileştirmeye yönelik uygulamaları desteklemede merkezi bir rol oynayabileceği vurgulanmaktadır (Gunnigle vd., 2019; Küçük, 2021).

COVID-19 pandemisi, hastalığın ortaya çıkardığı yeni zorluklarla birlikte kurum ve işletmelerde İKY'nin önemini daha fazla ortaya çıkarmıştır. Bu dönemde, özellikle yüksek iş kaybı, belirsiz bir gelecek ve maaş kesintisi olasılığı ile çalışanların her zamankinden daha fazla desteklenmesi gerekmiştir. Bunun neticesinde işverenler, yeni zorluklarla karşılaşabilecek doğru İK stratejisini elde etmek için İK departmanlarına daha fazla ihtiyaç duymuştur (Al Mala, 2020). COVID-19, örgütlerin İKY fonksiyonunu yeniden düşünmesi ve yeniden şekillendirmesini ve örgütsel amaç ve hedefleri gerçekleştirmek için ellerinden gelenin en iyisini yapmasını zorunlu kılmıştır. Bunun sonucu olarak İK birimleri, pandemi ile ortaya çıkan zorlukları ele almak ve fırsatları yakalamak zorunda kalmıştır (Lasanthika ve Tennakoon, 2021).

Lasanthika ve Tennakoon (2021)'nin çalışmasına göre; iletişim yolunu değiştirmek, dijital uçurumu aşmak, belirsizliği ortadan kaldırmak, infodemiye yönetmek ve tedbirli olmak pandemi kaynaklı İK zorluklarının başında sayılmıştır. Çalışmada ayrıca, İK profesyonelleri, COVID-19 döneminde yetenekleri arayıp bulmanın, yeteneği zenginleştirmenin ve güveni beslemenin zorlayıcı olduğunu ifade etmişlerdir. Diğer taraftan pandeminin, elektronik İKY'yi benimsemek, teknolojinin gelişimine öncülük etmek ve yeni yetenekleri geliştirmek gibi İK fırsatlarını ortaya çıkardığı belirtilmektedir. Azizi ve diğerleri (2021) çalışmalarında, COVID-19 krizinin zorluklarını dile getirirken, daha iyi çalışma koşulları, yetenek yönetimi ve esneklik yaratarak iş yerinde çalışanların memnuniyetini, üretkenliğini, motivasyonunu, değişime uyumunu, refahını ve sağlığını artırmak için örgüt yöneticileri tarafından kullanılması gereken İKY stratejilerini ana hatlarıyla ele almıştır.

Jain ve diğerleri (2022) pandeminin İKY üzerindeki etkisini inceledikleri çalışmaları neticesinde İK'nın rolünün artırıldığı ve örgüt politikalarının uzaktan çalışma durumuna uyacak şekilde yeniden tanımlandığını tespit etmiştir. Monellon ve Vargas (2021) COVID-19'un İKY üzerinde iş-yaşam dengesine müdahale, çalışan refahı ve teknik uygulamalar açısından önemli bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymuştur. Ayrıca, İK departmanlarının İK stratejilerini gelişen sorunlara uyarlamak için hızlı bir şekilde yanıt vermesi gerektiğini ileri sürmüşlerdir.

İK departmanının rolü, tüm örgütlerde her zaman önemli olmuştur, ancak ani başlayan COVID-19 salgınının çalışanların işlerini yapma biçimlerini büyük ölçüde etkilemesi İK'nın rolünü yepyeni bir düzeye yükseltmiştir. COVID-19'dan önce, İK politikaları ve uygulamaları, insanları ağırlıklı olarak iş yerinde yönetmek için tasarlanmıştı. Ancak pandeminin başlamasıyla tüm çalışanları evden çalıştırmak İK ekipleri için zorlu bir süreç olmuştur. İK ekiplerinin bir yandan örgütün faaliyetlerini sürdürmesine destek olurken diğer yandan çalışanların pozitif katkısını sürdürmek ve kritik COVID-19 dönemini atlatmak için evden çalışma, sosyal mesafe ve çalışanları her zamankinden daha fazla destekleme gibi yeni çalışma gereksinimlerine uyum sağlayacak şekilde politika ve uygulamalarını yeniden tanımlamaları ve şekillendirmeleri gerekmiştir (Jain vd., 2022). Kısacası, COVID-19 pandemisi, İK yöneticilerini yeni normale uyum sağlamadaki rollerini yeniden gözden geçirmeye zorlamıştır. İKY, hem örgütlerin hem de personelin yeni zorluklara uyum sağlamasını, yeni durumlarla başa çıkmasını ve aynı zamanda işgücünün refahını ve örgütün genel sürdürülebilirliğini sağlamakla görevlidir (Monellon ve Vargas, 2021).

Gigauri (2020b)'nin çalışmasının bulguları, pandemi döneminde İK'nın çalışanları uzaktan çalışma becerilerini güncellemelerine yardımcı olarak desteklediğini, esnek çalışma saatleri belirlediğini ve performans yönetimiyle ilgili daha az katı politikalar benimsediğini göstermektedir. Gigauri (2020b) zorlukların üstesinden gelmek ve değişikliklere uyum sağlamak için çalışan ilişkilerinin ve örgüt kültürünün temellerini atmak amacıyla tüm örgütler için İK'nın stratejik bir odak noktası olması gerektiğini belirtmiştir.

Wamundila ve diğerleri (2022) COVID-19'un Zambiya'daki örgütlerdeki İKY işlevleri üzerindeki etkisini değerlendirmiştir. Bu değerlendirmede İKY'nin örgüt tasarımı ve geliştirme, eğitim ve geliştirme, ödül yönetimi, çalışan ilişkileri ve performans yönetimi işlevlerini ele almışlardır. 94 İK yöneticisi üzerinde yapılan çalışma sonuçlarına göre; incelenen tüm İKY fonksiyonlarının COVID-19'dan etkilenmiş olmasıyla beraber, bunlar arasında Eğitim ve Gelişim ve Performans Yönetimi işlevlerinde önemli olumsuz etki ortaya konmuştur.

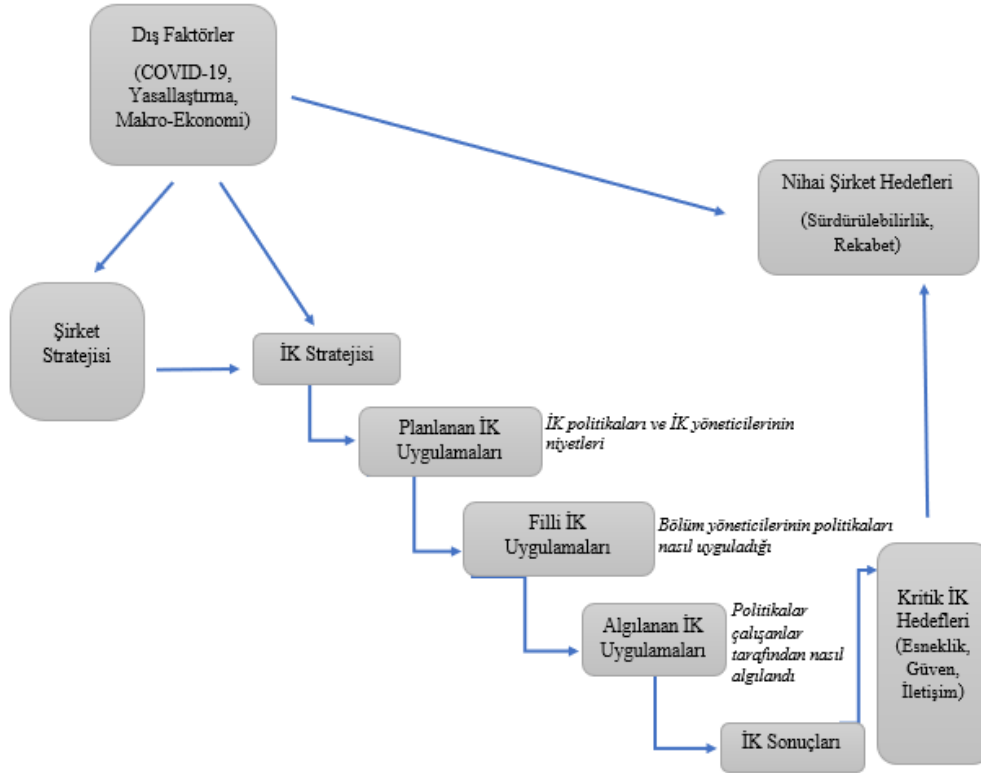
COVID-19 döneminde İK profesyonellerinin önündeki en büyük zorluklardan biri, sanal çalışma ortamında kriz zamanlarında çalışanların duygusal sağlıklarını nasıl koruyacaklarını bilmelerinin gerekmesidir (Jain vd., 2022). Yöneticiler artık pandeminin bir sonucu olarak iş ve sosyal ortamda meydana gelen büyük değişikliklere uyum sağlama ve bunlarla baş etme konusunda çalışanlarına yardımcı olmak zorundadır (Monellon ve Vargas, 2021). İK profesyonellerinin karşılaştığı önemli sorunlardan bir diğeri, COVID-19'un neden olduğu farklı zorluklara uyum sağlamak için yeni bir İK stratejisi uygularken yeni uygulamaların tüm çalışanlara uygun olmamasıdır. Örneğin, birçok aile, COVID-19 pandemisi nedeniyle okulların kapatıldığı dönemde çocuklarla evde kalmak ile çocukları evdeyken işe gitmek veya uzaktan çalışmayı yönetmek arasında büyük zorluklarla karşılaşmıştır. Dolayısıyla uygulanan İK stratejileri herkes için ideal olamayabilir. COVID-19 pandemisi nedeniyle çalışanların karşılaşılabileceği farklı koşullara yönelik İK strateji ve uygulamalarının gerçekleştirilmesinde esnekliğin önemi vurgulanmalıdır (Al Mala, 2020).

İK profesyonelleri pandemi dönemi boyunca; İK politikalarını ve uygulamalarını yönetmek, evde altyapı oluşturmaya destek sağlamak, personelin duygusal sağlığını korumak gibi rol ve sorumluluklar üstelenmek durumunda kalmıştır. Ancak, COVID-19 sonrasında da İK profesyonellerinin karşılaştığı ve karşılaşacağı diğer bazı zorluklar olduğu belirtilmektedir. Bunlar arasında; çalışanların iş yerlerine geri dönmelerini sağlamak için güvenlerini kazanmak ve aynı zamanda güvenli ve hijyenik bir çalışma ortamı sağlamak yer almaktadır (Jain vd., 2022). COVID-19, İK iş uygulamalarının çalışanları yeni duruma uyarlamak ve iş amaçlarına devam etmek için yeni kurallar, politikalar ve araçlar getirmesini sağlamıştır. Buna göre, pandemiden bir yıl önce bile yapılan tüm stratejiler ve planlar gözden geçirilmeli, değiştirilmeli, yeniden şekillendirilmelidir. COVID-19 sonrası İKY'deki gelecek eğilimleri değerlendiren Przytuła ve diğerleri (2020)'nin çalışmasında da COVID-19'dan sonra İK için en büyük zorlukların; iş yeri ve iş içeriğinin yeniden yapılandırılması, işe alım, seçim ve performans değerlendirmesi için daha ileri teknoloji uygulanması, ekip üyeleri arasında güven ve aidiyet duygusu oluşturmanın yanı sıra yöneticilerden daha fazla ilgi, takdir ve motivasyona ihtiyaç duyacak olması olarak sıralanmıştır. Ayrıca, uygulamaların ruh sağlığını ve iyiliği geliştirmeye yönelik olarak revize edilmesi gerekmektedir. Pandeminin yöneticilerden ve çalışanlardan yeni yetkinlikler gerektirecek olması nedeniyle, yeniden beceri kazanma ve yeniden eğitim en çok beklenen yaklaşımlar arasında sayılmaktadır (Przytuła vd., 2020).

Al Mala (2020), artan işsizlik oranı, maaş kesintisi, COVID-19'un çalışanlar üzerindeki psikolojik etkisi, uzaktan çalışmayı yönetme, çalışma saatleri, çalışanlar arasındaki gerginlikler ve sosyal mesafe gibi COVID-19 pandemisinin neden olduğu farklı sorunları ele almıştır. Çalışma bulgularına göre, dünyadaki istikrarsız ekonomi, belirsizlik ve artan işsizlik oranı korkusu nedeniyle finansal güvenlik çalışanlar için kişisel sağlık ve aile sağlığından daha fazla endişe vericidir. Bu durum, özellikle kötü sağlık durumuna neden olan koronavirüs salgını nedeniyle çalışmayı bırakan çalışanlar arasında ruh sağlığı sorununa yol açmaktadır (Al Mala, 2020).

Al Mala (2020)'nin çalışması sonucunda elde edilen ve Şekil 1'de sunulan model, COVID-19 pandemisi ve makro ekonomik faktörler gibi dış faktörlerin örgüt ve İK stratejisi üzerindeki rolünü ve bu stratejiler ile kritik İK amaçları ve nihai örgüt amaçları arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktadır. Sonuç olarak, yeni düzenlemeler, makro ekonomi, çalışanların ruh sağlığı, finansal güvenlik başta olmak üzere COVID-19'un neden olduğu yeni zorluklar, sadece İK stratejisini değil aynı zamanda örgüt stratejisini de planlarken dikkate alınması gereken en önemli faktörlerdir.

**Şekil 1. COVID-19 Pandemisi ve Dış Faktörlerin Örgüt ve İK Stratejisi Üzerindeki Rolü**



**Kaynak:** Al Mala (2020)

COVID-19 pandemisi ile birçok sektörde fiziki işyerleri kapanmış, çalışanlar işlerini işin türüne göre ve mümkün olması durumunda işyeri dışından ve evden yapmaya başlamıştır. Bu durumda iş düzeni ve çalışma süreleri gibi pek çok durumda değişiklik söz konusu olmuş ve yeniden düzenlenmesi gerekmiştir (Balcı ve Çetin, 2020). Dolayısıyla, pandemi işletmelerin İKY uygulamaları üzerinde önemli değişikliklere yol açmıştır. Bu değişikliklerden bazıları genel olarak işe alım süreçlerinin online platformlarda gerçekleştirilmesindeki artış, uzaktan veya esnek çalışma modeline geçiş, eğitimlerin sanal olarak sürdürülmesi, çalışanlarına yönelik motivasyon ve memnuniyeti artırıcı faaliyetlerin ve kariyer takibinin öneminin artması şeklinde sıralanabilir (Kılıç Kırılmaz, 2021). Nitelikli işgücünün elde tutulmasını sağlamak için ücret, kariyer planlaması, moral ve motivasyon uygulamalarının son derece önemli olduğu, özellikle örgütlerin çalışanlarını elde tutabilmek adına pandemi döneminde kariyer planlama programları uygulamalarını yeniden düzenlenmesi gerekliliğini ortaya çıkarmıştır (Akbaş Tuna ve Çelen, 2020). Geleneksel çalışma ortamından uzaktan çalışma ortamına geçiş zorlukları da beraberinde getirmiştir. Uzaktan çalışma, örgütlerin çalışma saatleri, izin imkanları, ücretlendirme, performans değerlendirme vb. ile ilgili çevrimiçi araçlara dayalı yeni çalışma politikaları geliştirmelerini gerekli kılmıştır (Anjum vd., 2022).

#### IV. COVID-19 PANDEMİSİNİN HASTANELERDEKİ İKY UYGULAMALARI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

COVID-19 nedeniyle alınan tedbirler, mesafe kuralları ve kapanmalar bazı sektörleri doğrudan etkilerken bazı sektörlerde dolaylı olarak etkisini göstermiştir (Küçük, 2021). Birçok sektör gibi sağlık sektörü de pandemiye hazırlıksız yakalanmıştır. Pandeminin beraberinde getirdiği belirsizlikler, özellikle hastanelerde organizasyon eksikliklerini ortaya çıkarmıştır. Benzer faktörler sağlık insan gücü için iş yükünü artırmış, sağlık çalışanları bu süreçte fiziksel ve ruhsal olarak olumsuz etkilenmiştir (Tekinalp ve Şahinöz, 2021). COVID-19 pandemisiyle birlikte, pek çok sektörde ekonomik nedenlerle ve azalan taleple birlikte işten çıkarmalar yaşanırken, bunun aksine pandemiyle ilişkili olan sağlık hizmetlerine olan ihtiyaç artmış ve bunun sonucu olarak sağlık çalışanları başta olmak üzere diğer kaynaklara olan ihtiyaç da artmıştır. Dolayısıyla, pandemiye yönetmek için gereken ek hizmet sunum ihtiyaçlarını dengelemek küresel olarak sağlık sistemlerine önemli zorluklar getirmektedir (WHO, 2020a).

Sağlık çalışanlarının çoğu pandemi koşullarında çalışmaya devam etmişlerdir (Çalışır ve İnal, 2021). Sağlık hizmetlerinin bir kısmı uzaktan sunulabilir nitelikte olmakla birlikte, pandemi döneminde bunu sağlayacak sistemlerin ve alt yapının hazır olmaması nedeniyle sağlık çalışanlarının çoğunun evden çalışması mümkün olmamıştır. Hastanelerde yürütülen bilişim ve eğitim gibi bazı hizmetler ise evden yürütülebilir olmakla beraber bu hizmetler yönetimin değerlendirmesi ve kararına göre evden çalışarak yürütülebilmektedir. Özel bir hastane örneğinde, COVID-19 enfeksiyonu için -hamileler, ek hastalığı olanlar, 65 yaş üstü çalışanlar gibi- yüksek risk grubundaki çalışanlara evden çalışma, periyodik çalışma, yıllık izin ve ücretsiz izin, emeklilik imkânları gibi yöntemlerle kolaylık sağlandığı belirtilmiştir (Özel, 2021).

Sağlık çalışanları hem pandemiye yönelik müdahalenin temel bir bileşenidir hem de mesleki maruziyetleri nedeniyle enfeksiyon ve ruh sağlığı etkilerine karşı en savunmasız kişiler arasındadır. Düşük personel sayıları, özellikle hemşire-hasta oranları, sağlık bakım ortamlarında patojenlerin yayılması ve salgın riskinin artmasına yol açabilmektedir. Sağlık sistemi uygulamalarını garanti altına almak için stratejik işgücü planlaması, desteği ve kapasitenin geliştirilmesi gereklidir. Pek çok ülke, personel yetersizliği, personelin yanlış dağıtımı ve ihtiyaçların ve becerilerin yanlış uyumlaştırılması dahil olmak üzere önceden var olan sağlık işgücü sorunlarıyla karşı karşıyadır (WHO, 2020b). Sağlık paydaşlarının, planlama, organizasyon, performans izleme, ödüllendirme ve kontrol dahil olmak üzere sağlıkta insan kaynağı politikası, yönetimi ve planlamasına yönelik düzenlemeler yapması gerektiği aşikardır. Bu konular, COVID-19 pandemisinin uzun süreli etkisi ve sağlık personelinin tükenmesini önleme gerekliliği göz önünde bulundurulduğunda ayrı bir öneme sahiptir (Dinić vd., 2020).

Pandemi, sağlık çalışanlarının temel hizmetleri sunma ve artan ihtiyaçları karşılama konusundaki mevcudiyetini ve kapasitesini daha da etkilemiştir. Hastanelerde sağlık çalışanlarının COVID-19 boyunca karşılaştığı zorluklar, yeterli kişisel koruyucu ekipmanın ve diğer temel ekipmanın eksikliği, enfeksiyon ve karantina, sosyal ayrımcılık, dışlanma, saldırılar ve aile üyelerine bakmak için ikili sorumluluğu içerebilmektedir. Bu kapsamda pandemi, yeterli miktarda iyi eğitilmiş, desteklenmiş ve motive olmuş sağlık çalışanını işe almak, elde tutmak ve korumak için bir temel olarak sağlık iş gücüne sürdürülebilir yatırım ve insana yakışır çalışma koşullarına duyulan ihtiyacı vurgulamaktadır (WHO, 2020b).

Pandemi sürecinde sağlık işgücünün ulusal, bölgesel ve örgüt düzeylerinde planlanması, işe alınması, eğitimi, dağıtımı, korunması, gerekli ekipmanla donatılması ve yönetiminden sorumlu karar vericiler ve yöneticiler için sağlık politikası seçeneklerinin sunulması gerekli olmuştur. Müdahaleler, sağlık çalışanlarını korumayı ve desteklemeyi, kapasite oluşturmayı ve rolleri optimize etmeyi, mevcut sayıyı iyileştirmeyi ve dağıtımı rasyonelleştirmeyi, politika ve düzenlemeleri gözden geçirmeyi ve güçlendirmeyi ve eşitliğin dikkate alınmasını sağlamayı kapsamalıdır (WHO, 2020b).



COVID-19 döneminde hastanelerdeki İKY fonksiyonlarının her biri ayrı bir önem arz etmektedir. Bunlardan biri olan İK planlaması, özellikle hasta sayısında ani bir artış olması durumunda yeterli insan gücünü sağlamada oldukça önemlidir (Wu vd., 2020). COVID-19 ile artan hasta sayısına göre bir İK planlaması yapmak bu süreçte oldukça önemlidir. COVID-19 döneminde sağlık kuruluşlarının çalışmalarını düzenlemek için Sağlık Bakanlığı tarafından yayınlanan rehberde “sağlık çalışanlarının hastalanma olasılığı göz önüne alınarak iş gücü planlaması yapılmalıdır” ifadesi kullanılmıştır (T.C. Sağlık Bakanlığı, 2021).

Bu süreçte diğer önemli İKY fonksiyonu ise eğitim olmuştur. Daha önce bilinmeyen bir hastalıkla karşı karşıya olunması bir kriz ortamına neden olmuştur. Kriz ortamlarında belirsizliği yönetmek en büyük zorluk olarak belirtilmektedir (Wu vd., 2020). Toplum yanında sağlık çalışanları da daha önce karşılaşmamış bir hastalıkla yüz yüze olmaları nedeniyle bu dönemde birçok belirsizlikle karşı karşıya kalmıştır. Tüm dünyadan sağlanan bilgilerin doğru şekilde derlenerek sağlık çalışanlarına aktarılması önemli olmuştur. Bu konuda en önemli örneklerden bazıları; sağlık personelinin COVID-19 tedavisi, bulaşma riskini en aza indirecek önlemler, aşının saklanması ve uygulanması gibi konularda eğitilmesidir. Ayrıca, pandemi nedeniyle çalışanlar arasında artan stres ve kaygı nedeniyle stres yönetimi programları önem kazanmıştır. Bu programların sanal olarak uyarlanması ve yürütülmesi gerekmiştir. Bunun dışında, COVID-19 ile birlikte sağlık hizmetlerinin sunumu ve uygulamalarında ortaya çıkan her tür değişime sağlık çalışanlarının ayak uydurmasına sağlayacak gerekli eğitimlerin verilmesi gerekmiştir. Örneğin dijitalleşme, salgın sırasında iş faaliyetlerini mümkün kılmak için bir araç olarak görülmüş ve önemi artmıştır (Gigauri, 2020a; Jain vd., 2022).

Karakuş ve Avşar (2022)'in COVID-19 döneminde inceledikleri bir devlet hastanesinde pandeminin başlamasıyla birlikte personelin hiçbir hizmet içi eğitim almaya fırsat kalmadan COVID-19 hastalarına hizmet vermeye başladığı belirtilmiştir. Ancak ileriki süreçlerde online eğitimler başlamış, uzaktan sağlık eğitim sistemi kurulmuş ve sisteme eğitim videoları yüklenerek personelin izlemesi istenmiştir. Pandemi döneminde incelenen özel bir hastanedeki örnekte ise bilgilendirme ve farkındalık çalışmaları kapsamında; alanlarda afiş, bilgisayar masaüstleri ve eğitim videoları yoluyla hem hastaların hem de hastane çalışanlarının COVID-19 enfeksiyonu ve korunma yöntemleri konusunda farkındalığının artırılmaya çalışıldığı aktarılmıştır (Özel, 2021).

Çin'deki bir hastanede ise tıbbi bilgisi olmayan idare personeli, lojistik birimi, güvenlik ve kantin personeli, temizlik personeli ve düşük eğitimli sağlık personelinin salgınla mücadelede oldukça zayıf olması nedeniyle önlem olarak yaygın bir şekilde görsel içerikli eğitimler verilmeye başlandığı aktarılmıştır. Bunun yanı sıra rehberlik ve psikolojik destek ve danışmanlık sağlanmıştır (Yang vd., 2020).

Wu ve diğerleri (2020) de çalışmalarında COVID-19 tedavi hastanesi olarak atanmış olan Shantou Merkez Hastanesi'ndeki hemşirelik uygulamalarını incelemiştir. Buna göre, hastanede hemşirelerin yönetimine ilişkin bazı değişiklikler yapılmaya ihtiyacı doğmuştur. Hastanede özel COVID-19 servisleri kurulmuş ve bu servislerde gerekli lojistik ve olası enfeksiyonları en aza indirmek için katı kurallar belirlenmiştir. Ayrıca, başhemşire tarafından yönetilen enfeksiyon bölümü, acil servis, yoğun bakım ünitesi ve solunum bölümü başhemşirelerinden oluşan teknik destek ekibi kurulmuş ve tüm gereksinimleri karşılamak için eğitim planı hazırlanmıştır. Enfeksiyon kontrol bölümünde çalışan tüm hemşirelere COVID-19 hastane enfeksiyon önleme ve kontrolü, hastane hava temizleme yönetim özellikleri, dezenfeksiyon ve izolasyon için kişisel korunma gereklilikleri gibi kritik eğitimler verilmiştir (Wu vd., 2020).

COVID-19 nedeniyle artan stres, çalışanların iş yerlerine ve hayata ilişkin algılarını değiştirmiştir. Bu nedenle, örgütlerin çalışanların moral düzeyine özellikle önem vermesini gerektirmiştir. İK uzmanları, kendilerini güvende hissetmelerini sağlamak için çalışanların ihtiyaçlarını dikkatle dinlemeli ve yanıtlamalıdır (Anjum vd., 2022). Dolayısıyla, çalışanların örgüt ve İK birimi tarafından desteklenmesi bu süreçteki en önemli İKY fonksiyonu olmuştur. Çok yoğun şekilde çalışmaları gereken, hastalık riskiyle yüz yüze kalan, bunun ötesinde aileleri ve yakınlarıyla hastalığı bulaştırma

riski nedeniyle görüşemeyen ve izin alma veya işten ayrılma gibi konularda çeşitli kısıtlamalara maruz kalan sağlık çalışanları moral ve motivasyona büyük oranda ihtiyaç duymuşlardır. COVID-19 pandemi sürecinde Türkiye’de yapılan bir çalışmada sağlık çalışanlarının algılanan stres ve duygusal tükenme düzeylerinin orta düzeyde olduğu bulunmuştur (Türkmen ve Çetin Arslan, 2021). COVID-19 pandemisi sürecinde sağlık çalışanlarının iş stresinin ölçülmesine yönelik başka bir çalışmada sırasıyla mobbing, çalışma süresi, ücret, çalışanların yetersizlikleri ve sorumsuzlukları, aile ilişkileri ve sosyalleşme, İK ve ekipman yetersizliği, hastalanma korkusu, belirsizlik ve ölüm riski, terfi vb. ayrıcalıklar, hastaların tutum ve davranışları ve meslek saygınlığı unsurlarının iş stresini artırdığı belirlenmiştir. Artan iş stresiyle beraber iş tatmini düşmekte, düşen iş tatmini ise sağlık çalışanlarının işte kalma niyetlerini olumsuz etkilemektedir (Çini vd., 2021).

Pandemi sürecinde özellikle hemşirelerin çalışma koşullarının olumsuz etkilenmesinden, hasta bakım ve tedavisinde ön saflarda yer almalarından ve hastalarla daha fazla fiziksel temasta bulunmalarından kaynaklı olarak kaygı puanlarının diğer sağlık çalışanlarına göre daha yüksek olduğu belirtilmektedir (Şahin ve Kulakaç, 2021). Sağlık çalışanlarını mutlu ve örgütlerine sadık tutmayı sağlamak için sosyal ve psikolojik ödüllere odaklanmanın faydalı olabileceği belirtilmektedir (Abdullah vd., 2021). COVID-19 sürecinin incelendiği özel bir hastane örneğinde, çalışanlara psikiyatri uzmanlarınca uzaktan görüşme ve video ile bilgilendirme yoluyla psikolojik ve sosyal destek sağlandığı aktarılmıştır (Özel, 2021).

İKY açısından son derece önemli olan diğer fonksiyon iş sağlığı ve güvenliğinin sağlanması da COVID-19 sürecinde daha fazla önem kazanmıştır. Acil durumlar ile yüzleşmek ve dayanıklı sağlık hizmeti modelleri geliştirmek için, hastaların ve sağlık çalışanlarının güvenliğinde taviz vermeden sürdürülebilir sağlık hizmeti modelleri geliştirmek önemlidir (Plagg vd., 2021). COVID-19 sürecinde çalışanların iş sağlığı ve güvenliğinin sağlanması amacıyla üniversite hastanelerinde halk sağlığı anabilim dalları tarafından “İş Sağlığı ve Güvenliği Birimi”, “Sağlık Çalışanı COVID-19 İzlem Birimi”, “Sürveyans Birimi” “Çalışan Sağlığı, Güvenliği ve Hakları Birimi” gibi isimlerle yönetsel organizasyon birimleri oluşturulmuştur. Bu birimlerin amaç ve görevleri; üniversite hastanesinde görev yapan bütün sağlık çalışanlarından riskli temaslıları belirlemek, risk değerlendirmesini yapmak, risk düzeyine göre gerekiyorsa karantina sürecini takip etmek, idari izinleri belirlemek, işe dönüşleri takip etmek, hasta çalışanların tanı-tedavi-işe başlama sürecini izlemek, çalışanların konuyla ilgili sağlık eğitimlerini yapmak, başhekimliğe ve hastane pandemi kuruluna salgın yönetimi sürecinde çalışanların korunmasıyla ilgili danışmanlık yapmak, bütün kayıtları tutmak ve düzenli rapor-bilgilendirme yapmaktır (Halk Sağlığı Uzmanları Derneği, 2021). Özellikle pandemi döneminde sağlık çalışanlarının sağlığının özellikle biyolojik risklerin önlenmesi açısından çok önemli olduğu bir kez daha anlaşılmıştır. Bu süreçte hastanelerde iş sağlığı ve güvenliği birimlerinin rollerinin sağlık hizmetinin sürdürülebilirliği bakımından oldukça önemli olduğu belirtilmektedir (Şahan vd., 2020).

Sağlık personeli için kişisel koruyucu ekipman temininde ve yapılan bağışlarda hastaneler arasında fark olması, adaletli dağılımın olmaması çalışanlarda değersizlik duygusu yaratmış ve kaygı düzeylerini artırmıştır. Dolayısıyla sağlık hizmeti sunumunu COVID-19 sürecinde gerçekleştirebilmek için ekipman temini ve çalışanlara eğitimlerin verilmesi konusu ayrıca önem kazanmıştır. Rotasyonlu bir çalışma sisteminin oluşturulması ile, çalışanların farklı bölümlerindeki işleyişi ve tedavi protokollerini tanımları sağlanarak pandemi gibi dönemlerde farklı birimlerde çalışmanın yaratabileceği stres ve kaygının önüne geçilebileceği belirtilmektedir (Gürer ve Gemlik, 2020).

Pandemi ortamında öncelikli olarak sağlık çalışanlarının bedensel ve psikososyal sağlığının tehlikede olduğu açıktır. Bunun için, çalışanların görev tanımını içeren gerekli tüm tanıtıcı özelliklerinin, çalışma ortamıyla ilgili niteliklerinin, risk faktörlerinin ve koruyucu faktörlerin sistematik ve bütüncül bir çerçevede açıklanması gerekir. Kişisel güvenlik ve bulaştan korunma koşullarının tüm çalışanları kapsayacak düzeyde yapılandırılması, aile koşulları ile ilgili ihtiyaçların toplumsal kaynaklarla karşılanması salgının sebep olabileceği stresle baş etmede etkili araçlar arasında sayılmaktadır (Tuncay vd., 2020).

Pandemi döneminde İran'da hastane yöneticileri üzerinde yapılan çalışmada (Yusefi vd., 2022) COVID-19 sırasında sağlık sektöründe İKY'nin temel zorlukları olarak "organizasyonel zorluklar", "yasal zorluklar" ve "kişisel zorluklar" olmak üzere üç ana başlık araştırılmıştır. Örgütsel zorluklar arasında kısıtlı finansal kaynaklar, iş yükündeki dengesizlik, örgütsel koordinasyon eksikliği, verimsiz insan kaynakları dağılımı, uygulamalı eğitim eksikliği gibi konular yer almaktadır. Kişisel zorluklar ise çalışanların bilgi eksikliği, psikolojik rahatsızlıklar, özgüvenin azalması, tükenmişlik, iş yükünün artması, iş doyumunun azalması, çalışma arkadaşı ve hasta kaybının etkileri ve işyerine karşı güvensizlik duygusu olarak sıralanmıştır. Yasal zorluklar arasında ise, destekleyici hizmetler için protokol eksikliği, uzaktan çalışma için uygun olmayan yaklaşımlar ve talimatlar ve insan kaynakları için alternatif plan ve düzenlemelerin bulunmaması yer almaktadır.

## V. COVID-19 PANDEMİSİ DÖNEMİNDE SAĞLIK KURUMLARINDA İKY STRATEJİLERİ

COVID-19, yöneticiler ve İKY uygulayıcıları için büyük zorluklar ortaya çıkarmıştır, ancak aynı zamanda örgütlerin gelecekteki eylemlerini yönlendirmelerine yardımcı olabilecek, bilinmeye ve anlaşılmaya değer fırsatlara kapı açmıştır (Hamouche, 2021). Böyle bir krizi tahmin edemeyen çoğu örgüt sorunlar yaşamış ve başarısızlıklarla karşılaşmıştır. Bu durum ise yöneticilerin bundan sonraki adımlarını gelecekteki ihtimalleri düşünerek ve bu çerçevede planlamalar yaparak atmalarını sağlamıştır. İnsan kaynaklarına yönelik stratejiler ise büyük önem arz etmektedir. Örgütlerin birçok mevcut uygulamayı terk edip yenilerine yöneldikleri COVID-19 pandemisi ortamında, bu dönüşümün yansıdığı yönetim uygulamaları alanlarından biri de tüm süreçlerin koordinasyonundaki merkezi rolü nedeniyle İKY olmuştur ve uygulamalarına yönelik çeşitli stratejiler geliştirilmiştir (Küçük, 2021). COVID-19 pandemisi, örgütleri İKY stratejilerini yeniden düşünmeye ve geleneksel İKY modellerinin ötesine geçmeye itmiştir (Hamouche, 2021).

Jain ve diğerleri (2022), İK ekiplerinin COVID-19 pandemisi nedeniyle karşılaştığı zorlukları ele alarak COVID-19 sırasında ve sonrasında yeniden tanımlanmış İK uygulamalarını incelemiştir. Ayrıca, bu değişikliklerin çalışanlar ve organizasyon üzerindeki etkisini ve bu değişikliklerin uzun vadeli uygulama olasılığını da incelemiştir. Çalışmada COVID-19'un İK işlevleri üzerinde hem olumlu hem de olumsuz etkisi olduğu bulunmuştur. Bir yandan, işe alım uzmanları aday havuzunu coğrafi sınırlamanın ötesine genişletmiştir. Ancak öte yandan, çalışma saatlerinin belirsiz olması ve sosyal hayatın olmaması nedeniyle çalışanların sağlığını ve refahını olumsuz etkilediği de belirlenmiştir.

WHO (2020b) COVID-19 pandemi sürecini yönetmek ve temel sağlık hizmetlerini sürdürmek için gerekli işgücünü tasarlamak, yönetmek ve korumak için ulusal, yerel ve örgüt düzeyinde sağlık yöneticileri ve politika yapımcılar için insan kaynaklarına yönelik COVID-19 kılavuzu hazırlamıştır. Kılavuzda; bireysel, yönetim, örgüt ve sistem seviyelerinde öneriler sunulmuştur. Kılavuz şu öğeleri içermektedir:

### *Sağlık çalışanlarının desteklenmesi ve korunması:*

- Kişisel koruyucu ekipmanların kullanımı ve bunlara erişim dahil olmak üzere enfeksiyon önleme ve kontrolü,
- İş sağlığı ve güvenliği dahil, insana yakışır çalışma koşulları,
- Ruh sağlığı ve psikososyal destek,
- Ücret ve teşvikler.

### *Sağlık işgücü ekiplerinin güçlendirilmesi ve optimize edilmesi:*

- Eğitim ve öğretim yoluyla yetkinlikler oluşturmak,
- Rollerini optimize etmek,
- Toplum temelli sağlık çalışanlarından yararlanmak.

*Artan kapasite ve stratejik sağlık çalışanı dağıtımı:*

- İşe alma ve yeniden yerleştirme yoluyla sağlık çalışanı sayısını artırmak,
- Ortak ağların etkinleştirilmesi,
- Sağlık işgücü dağılımının rasyonelleştirilmesi,
- Yönetilebilir bir iş yükü de dahil olmak üzere destekleyici bir çalışma ortamının sağlanması.

*Sağlık sistemi insan kaynaklarının güçlendirilmesi:*

- Sağlık alışanı enfeksiyonlarını izlemek de dahil olmak üzere sağlık iş gücü bilgi sistemlerinin iyileştirilmesi,
- Sağlık işgücü ihtiyaçlarının değerlendirilmesi ve planlanması,
- Lisanslama ve düzenleme reformları,
- Yönetişim ve sektörler arası işbirliği mekanizmalarını güçlendirmek.

COVID-19 pandemisi ilerledikçe, kurumsal zindelik (corporate wellness) konusu öncelikli odak noktası olmakla beraber çalışanların zihinsel ve fiziksel sağlığını korumak örgütlerin öncelikleri arasında yerini korumuştur. Zindelik yaklaşımlarını, işin tanımına, işgücüne ve işyerine başarılı bir şekilde entegre eden örgütlerin yüksek performans gösteren çalışanlarıyla sürdürülebilir bir gelecek inşa edeceği belirtilmektedir (Deloitte, 2021). Çalışanların özellikle pandemi dönemi gibi karmaşık bir ortamda çalışmaları gerektiği dönemler için zindeliği işe entegre etmede alınabilecek çeşitli aksiyonlar Tablo 1’de sunulmuştur. Sağlık alışanlarının stresli ve riskli ortamlarda çalışıyor olmaları hastanelerde kurumsal zindelik uygulamalarının önemine işaret etmektedir.

**Tablo 1. Zindeliği İşe Entegre Etmek İçin Alınabilecek eşitli Aksiyonlar**

	<b>Organizasyonel</b>	<b>Ekip</b>	<b>Bireysel</b>
<b>Kültürel</b> <i>Zindeliği sosyal davranışlara ve normlara dönüştürmek</i>		Zindeliği korumak adına kısa molalar vermek veya yalnızca belirli toplantıları video odaklı yapmak gibi iyi davranışlar belirleyin	Proaktif olun ve zindelik ile ilgili ihtiyaçlarınızı dile getirin
<b>İlişkisel</b> <i>Zindeliği iş arkadaşları arasındaki ilişkilerde teşvik etmek</i>	alışan tercihlerine, çalışma tarzlarına ve kişisel ihtiyaçlarına göre ekipler oluşturun		İş arkadaşlarınız ile sık, proaktif ve tutarlı olarak zindelik ihtiyaçları ve tercihleri konusunda konuşun
<b>Operasyonel</b> <i>Zindeliği yönetim politikalarına, süreçlerine ve programlarına dahil etmek</i>	İş planlamasına, performans yönetimi süreçlerine, liderlik değerlendirmelerine, ödüllendirme ve takdir programlarına zindelik kriterlerini yerleştirin	Ekiplerin kendilerine en uygun zindelik uygulamalarını seçmelerine ve benimsemelerine izin verin	
<b>Fiziksel</b> <i>Zindeliği uygulamaya olanak sağlayacak çalışma alanları sağlamak</i>	alışanların fiziksel, zihinsel ve duygusal zindelik ihtiyaçlarını desteklemek için çalışma ortamları tasarlayın	Ekip iş birliğini ve performansını destekleyecek fiziksel çalışma alanlarından yararlanın	
<b>Sanal</b> <i>Zindelik için yeni teknolojiler ve sanal çalışma alanları tasarlamak</i>		Ekip üyelerini stresli durumlarla başa çıkma konusunda eğitmek için sanal gerçeklik gibi yeni teknolojileri kullanın (Örneğin, kızgın bir müşteriyle iletişim kurma)	Dikkat dağıtıcı unsurların üstesinden gelmeye, farkındalığı artırmaya ve kaygıyı azaltmaya yardımcı olmak için giyilebilir teknolojilerden ve uygulamalardan yararlanın.

**Kaynak:** Deloitte (2021)

İlhan (2020), özellikle çalışmaya hiç ara vermeksizin faaliyete devam etmenin zorunlu olduğu sektörler açısından mevcut İK uygulamalarında aksiyon alınmasına ivedi ihtiyaç doğduğunu belirtmektedir. Bu özelliği taşıyan sektörlerin başında şüphesiz ki sağlık sektörü gelmektedir. İlhan (2020)'ın COVID-19 beraberinde mevcut İK uygulamalarında ihtiyaç duyulan aksiyonların belirlenmesine yönelik yaptığı çalışmada belirlenen hedefler ise şu şekildedir:

1. COVID-19 öncesindeki İKY uygulamalarının incelenmesi,
2. COVID-19'un mevcut İKY uygulamaları üzerindeki etkilerinin incelenmesi,
3. COVID-19'un etkileri doğrultusunda yönelinen İKY uygulamalarında karşılaşılan sorunların incelenmesi,
4. COVID-19'un etkileri doğrultusunda İKY uygulamalarında ihtiyaç duyulan aksiyonların belirlenmesi,
5. Çalışanların fiziki açıdan sağlık ve iyilik halini en iyi şekilde sağlayacak olan örgütsel müdahale uygulaması yapılması ve müdahalenin etkisinin ölçülmesi ve
6. Çalışanların psikolojik ve sosyal açıdan sağlık ve iyilik halini geliştirecek psikolojik müdahale uygulaması yapılması ve müdahalenin etkisinin ölçülmesi

## V. SONUÇ VE ÖNERİLER

COVID-19 pandemisi öncelikle toplum sağlığının önemini ve değerini bir kez daha anımsatmıştır. Örgütler sağlığı bu denli tehdit edebilecek çeşitli salgın ve krizlere yönelik eylem planlarına sahip olmalıdır. Gelecekteki olası pandemilerin insanlık için önemli bir tehdit olarak algılanarak küresel, kolektif bir hazırlık süreci gerektirmekle birlikte, bu çerçevede örgütler de kendi planlarını hazırlamalıdır (Sungur ve Çakmakçı, 2021). Bu plan içerisinde ise sağlık çalışanları ve doğru şekilde yönetilmeleri büyük önem taşımaktadır. Bu kapsamda gerekli ekiplerin oluşturulması, kilit personelin belirlenmesi, personelin sağlık yönetimi ile ilgili gerekli planlamaların yapılması, sağlık personelinin ihtiyaç duyabileceği temizlik ve dezenfektan malzemeleri ile kişisel koruyucu ekipmanın temin edilmesi ve etkili bir bilgilendirme politikasının izlenmesi önemlidir. Kurum içi iletişim ağının sağlanması, çalışanlara bilgi aktarımı sağlanması, çalışanlara hijyen kurallarının aktarılması ve uygulanması, sağlık önlemleri, sağlık personelinin görevleri ve niteliklerinin planlanması, sağlık personelinin işe alınması ve taahhüt edilmesi, yetkinlik için eğitim verilmesi, sağlık personelinin eğitilmesi, panik durumunda özel iş akışlarının belirlenmesi, sağlık personeli için özel koruyucu önlemler alınması İKY açısından bir salgın öncesinde atılabilecek önemli adımlardır (Alman-Türk Ticaret ve Sanayi Odası, 2021).

Hastanelerde İKY stratejik öneme sahiptir. COVID-19 pandemisinin getirdiği değişiklikler ile birlikte daha fazla ihtiyaç duyulmuş ve önemi daha fazla anlaşılmıştır. COVID-19'un tüm örgütlerdeki İKY üzerinde önemli etkileri olmakla birlikte, bu dönemde sağlık çalışanlarına ilişkin yeni düzenlemelerden, sağlık çalışanlarının stres altında çalışmalarına ve motivasyon gereksinimlerine kadar pek çok nedenle bu etki sağlık sektöründe daha fazla hissedilmiştir.

Pandemi dönemindeki olağanüstü gelişmelere ve değişimlere ayak uydurabilmek için hastanelerde İKY bilimsel uygulamalarının uygulamasına ihtiyaç vardır (Tekinalp ve Şahinöz, 2021). COVID-19 pandemisinin etkisinin uzun süreli olacağı ve bunun neticesi olarak tükenmiş sağlık çalışanlarının sayısının artacağı düşünülmektedir. İKY'nin tüm fonksiyonları bu olumsuz etkileri önlemeye yönelik olarak çalışmalıdır. COVID-19 ortamında İKY'nin fonksiyonlarından biri sağlık kurumlarında elzem özellikte olan, uygun niteliğe sahip insan kaynağının doğru yerde, doğru zamanda konumlandırılması için gerekli planlamayı yapma ve değişimler doğrultusunda gerekli sağlık insan gücünü temin etmektir. Bununla birlikte, sağlık personeline COVID-19 tedavisi, bulaşma riskini en aza indirecek önlemler, aşının saklanması ve uygulanması gibi konularda eğitimin verilmesi İKY'nin diğer bir fonksiyonudur. Stres altında olan çalışanların motive edilmesi ve iş sağlığı ve güvenliğinin sağlanması için gerekli tedbirlerin alınması da bu dönemde öne çıkan İKY fonksiyonları olarak görülmektedir. Sağlık kurumlarındaki İK yöneticilerinin bu çerçevede kendilerini geliştirmeleri önem arz etmektedir.

Tekinalp ve Şahinöz (2021) pandemi döneminde sağlık kurumlarındaki İKY faaliyetlerine yönelik bazı öneriler sunmuşlardır. Bunlardan bazıları: Sağlık çalışanlarının motivasyonu ve performansı özellikle pandemi gibi olağanüstü durumlarda artırılması amacıyla bilimsel çalışmalar ve projeler yürütülmelidir. Pandemi ile beraber ortaya çıkan organizasyon ve risk yönetim eksiklikleri ile beraber ihtiyaç duyulan birimlerinin tespiti için acil bir İKY planı oluşturulmalıdır. Pandemi örneğinde olduğu gibi benzer salgınların etkilerini kırmak için proaktif İKY programları tasarlanmalıdır. Pandemi sürecinde riski yönetebilecek kumanda sistemi oluşturulmalı, süreç şeffaf bir kurul tarafından organize edilmelidir.

Opatha (2020) COVID-19 dönemi için tüm örgütlerde kullanılabilecek İKY ile ilişkili öneriler ortaya koymuştur. Bunlar arasında; uzaktan çalışma için çalışanların eğitimine yatırım yapma, işçilerin iyi olma durumuna daha fazla önem verme, işten çıkarmalar yerine maaş kesintileri yapma, seçim sürecinde tıbbi testler yapma, çalışan kaynak grupları oluşturma, hasta çalışanları evde kalmaya teşvik etme ve örgüt tarafından çalışanlar ile ilgili alınan gerekli tüm eylem ve kararları iletme yer almaktadır.

Al Mala (2020) İK departmanının çalışanları elde tutma stratejisinin, İK uygulamalarının karmaşıklığını azaltarak ve esnekliğini artırarak çalışanların psikolojik durumlarını da hesaba katarak, çalışanların endişelerine ve COVID-19'un yeni zorluklarına göre uyarlanması gerektiğini belirtmektedir (Al Mala, 2020). Özellikle COVID-19 döneminde iş talebinin veya iş stresinin çalışanların kuruluşlarına bağlılığı üzerindeki olumsuz etkisini ortadan kaldırmak hedefleniyorsa psikolojik ödüllerin, iş-aile çatışmasının olumsuz etkilerini ortadan kaldırmak hedefleniyor ise sosyal ödüllerin geliştirilmesine odaklanılmalıdır (Abdullah vd., 2021).

Pandemi döneminde tüm örgütlerde değişime ihtiyaç duyan İKY uygulamaları, sağlık sektöründe pandemiye en yakından yaşayan sağlık çalışanları için çok daha önemli hale gelmiştir. Bu çalışmada pandeminin genel olarak hastanelerdeki İKY uygulamaları üzerindeki etkisi incelenmiştir. İleri çalışmalar farklı sağlık meslek grupları için İKY uygulamaları üzerine odaklanabilir.

## KAYNAKLAR

- Abdullah, M. I., Huang, D., Sarfraz, M., & Sadiq, M. W. (2021). Service innovation in human resource management during Covid-19: A study to enhance employee loyalty using intrinsic rewards. *Frontiers in Psychology, 12*, 1-11.
- Adikaram, A. S., Priyankara, H. P., & Naotunna, N. P. (2021). Navigating the crises of Covid-19: Human resource professionals battle against the pandemic. *South Asian Journal of Human Resources Management, 8*(2), 192-218.
- Akbaş Tuna, A., & Çelen, O. (2020). Covid-19 salgın hastalık sürecinin işletmelerin insan kaynakları yönetimi uygulamaları. *Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi, 16*(30), 2710-2759.
- Al Mala, W. A. (2020). *How COVID-19 changes the hrm practices (adapting one hr strategy may not fit to all)*. <https://ssrn.com/abstract=3736719>
- Alman-Türk Ticaret ve Sanayi Odası (2021). *Şirketler İçin Planlama*. <https://www.dtr-ihk.de/tr/bilgi-koesesi/koronavirues/sirketler-icin-planlama>
- Anjum, N., Rahman, M., & Rahaman, S. (2022). Challenges for HR professionals in the Post-Covid-19 era. *Journal of Business Strategy Finance and Management, 4*(1), 5-11.
- Awu, E. (2021). The impact of Covid-19 pandemic on human resource management and the role changes of HR manager in an organization. *International Journal of Academic and Applied Research, 5*(12), 8-14.

- Aydan, S. (2020). İnsan kaynakları yönetimi ve stratejik insan kaynakları yönetimi. İçinde Keziban Avcı (Ed.), *Sağlık sektöründe insan kaynakları yönetimi*. Gazi Kitabevi.
- Azizi, M. R., Atlasi, R., Ziapour, A., Abbas, J., & Naemi, R. (2021). Innovative human resource management strategies during the COVID-19 pandemic: A systematic narrative review approach. *Heliyon*, 7, e07233.
- Balcı, Y., & Çetin, G. (2020). *Covid-19 pandemisinin Türkiye ekonomisinde istihdam ve çalışma hayatı üzerindeki etkileri: sorunlar ve çözüm önerileri*. İstanbul Ticaret Üniversitesi Yayınları.
- Calderon Hernandez, G., Osorio-Londoño, A. A., & Serna-Gómez, H. M. (2021). *Human resource management in Covid-19 pandemic time*. <https://ssrn.com/abstract=3867826>
- Caligiuri, P., De Cieri, H., Minbaeva, D., Verbeke, A., & Zimmermann, A. (2020). International HRM insights for navigating the COVID-19 pandemic: Implications for future research and practice. *Journal of International Business Studies*, 51, 697-713.
- Çalışır, M., & İnal, V. (2021). *Yeni bir çağın kuyusunda siyasi, iktisadi ve mali açılardan Covid-19 pandemisi*. Sakarya Üniversitesi Yayınları.
- Çini, M. A., Erdirençelebi, M., & Ertürk, E. (2021). COVID-19 pandemi döneminde iş stresinin işte kalma niyetine etkisinde iş tatmininin aracılık etkisi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 13(3), 2356-2375.
- Deloitte. (2021). *Deloitte global insan kaynakları trendleri araştırması*. <https://www2.deloitte.com/tr/tr/pages/human-capital/articles/2021-global-insan-kaynaklari-trendleri-raporu.html>
- Dinić, M., Milićević, M. Š., Mandić-Rajčević, S., & Tripković, K. (2021). Health workforce management in the context of the COVID-19 pandemic: A survey of physicians in Serbia. *The International Journal of Health Planning and Management*, 6(S1), 92-111.
- Elayan, M. B. (2021). *The impact of Covid-19 on human resource practices*. [https://www.researchgate.net/publication/350600331\\_The\\_Impact\\_of\\_COVID-19\\_on\\_Human\\_Resource\\_Practices](https://www.researchgate.net/publication/350600331_The_Impact_of_COVID-19_on_Human_Resource_Practices)
- Fried, B. J., & Fottler, M. D. (2015). *Human resources in healthcare*. Managing for Success Health Administration Press.
- Gigauri, I. (2020a). Effects of Covid-19 on human resource management from the perspective of digitalization and work-life-balance. *International Journal of Innovative Technologies in Economy*, 4(31), 1-10.
- Gigauri, I. (2020b). Organizational support to HRM in times of the Covid-19 pandemic crisis. *European Journal of Marketing and Economics*, 3(3), 35-47.
- Gunnigle, P., Lavelle, J., & Monaghan, S. (2019). Multinational companies and human resource management in Ireland during recession: A retrospective from a highly globalized economy. *Thunderbird International Business Review*, 61(3), 481-489.
- Gürer, A. & Gemlik, H. N. (2020). Covid-19 pandemisi sürecinde sahada olan sağlık çalışanlarının yaşadıkları sorunlar ve çözüm önerileri üzerine nitel bir araştırma. *Sağlık Hizmetleri ve Eğitimi Dergisi*, 4(2), 45-52.

- Halk Sağlığı Uzmanları Derneği. (2021). *Halk sağlığı bakış açısıyla covid-19, pandeminin ilk yılı. Sağlık politikaları ve istihdam çalışma grubu*. Hipokrat Yayınları.
- Hamouche, S. (2021). Human resource management and the COVID-19 crisis: implications, challenges, opportunities, and future organizational directions. *Journal of Management & Organization*, 1-16.
- İlhan, Ü. D. (2020). Covid-19 ile mücadelede insan kaynakları yönetimi uygulamalarında ihtiyaç duyulan aksiyonların belirlenmesine yönelik örgütsel müdahale yöntemi önerisi. *Gaziantep University Journal of Social Sciences*, Special Issue, 288-307.
- Jain, D., Shrivastav, N., & Vijetha, P. S. (2022). Reshaping and redefining of hr practices during and post Covid-19. *Journal of Management & Entrepreneurship*, 16(1), 81-90.
- Kabene, S. M., Orchard, C., Howard, J. M., Soriano, M. A., & Leduc, R. (2006). The importance of human resources management in healthcare: A global context. *Human Resources for Health*, 4(20), 1-17.
- Kara, E. (2020). Covid-19 pandemisi: İşgücü üzerindeki etkileri ve istihdam tedbirleri. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 7(5), 269-282.
- Karakuş, D., & Avşar, E. (2022). Covid-19 pandemi sürecinde türkiye’de hastanelerde alınan önlemlerin ve uygulamaların incelenmesi ve değerlendirilmesi. *Avrupa Bilim ve Teknoloji Dergisi*, 35, 564-572.
- Keerthana, R., & Nisha, D. B. (2021). Impact of COVID-19 on human resource management in the organization. *International Journal of Aquatic Science*, 12(2), 2431-2440.
- Kılıç Kırılmaz, S. (2021). COVID-19 pandemisinin insan kaynakları yönetimi üzerine etkilerinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Sosyoekonomi*. 29(50), 255-276.
- Küçük, N. (2021). *Pandeminin insan kaynakları yönetimine etkisi*. N Human Danışmanlık. <https://www.nhumandanismanlik.com/post/pandeminin-insan-kaynaklari-yonetimine-etkisi>
- Lasanthika, W.J.A.J.M., & Tennakoon, W.D.N.S.M. (2021). *Human resource management insights in the age of Covid 19*. Proceedings of 6th Interdisciplinary Conference of Management Researchers (6th ICMR), Sabaragamuwa University of Sri Lanka.
- Manimaran, A., & Senthil Kumar, S. A. (2016). Human resource management in the healthcare industry – a literature review. *Journal of Human Resource Management*, 4(6), 124-128.
- Monellon, A. T., & Vargas, D. (2021). New perspectives of HRM in the context of Covid-19 pandemic: the challenges and impact of Covid-19 pandemic on hrn practices. [https://www.researchgate.net/publication/352983213\\_New\\_Perspectives\\_of\\_HRM\\_in\\_the\\_cont\\_ext\\_of\\_COVID-19\\_Pandemic\\_The\\_Challenges\\_and\\_Impact\\_of\\_COVID-19\\_Pandemic\\_on\\_HRM\\_practices](https://www.researchgate.net/publication/352983213_New_Perspectives_of_HRM_in_the_cont_ext_of_COVID-19_Pandemic_The_Challenges_and_Impact_of_COVID-19_Pandemic_on_HRM_practices)
- Opatha, H.H.D.P.J. (2022). COVID-19 in Sri Lanka and seven HRM related recommendations against COVID-19. *Asian Journal of Social Sciences and Management Studies*, 7(2), 152-157.
- Oppel, E. M, Winter, V., & Schreyögg, J. (2017). Evaluating the link between human resource management decisions and patient satisfaction with quality of care. *Health Care Manage Rev*, 42(1), 53-64.



- Özel, Y. (2021). Bir özel hastanede COVID-19 pandemi süreci. *Hekim Sözü*, Mayıs-Haziran, 19-20.
- Plagg, B., Piccoliori, G., Oschmann, J., Engl, A., & Eisendle, K. (2021). Primary health care and hospital management during COVID-19: lessons from lombardy. *Risk Management and Healthcare Policy*, 14, 3987-3992.
- Przytuła, S., Strzelec, G., & Krysińska-Kościańska, K. (2021). Re-vision of future trends in human resource management (HRM) after COVID-19. *Journal of Intercultural Management*, 12(4), 70-90.
- Ramadevi, D., Gunasekaran, A., Roy, M., Rai, B. K., & Senthil Kumar, S. A. (2016). Human resource management in a healthcare environment: Framework and case study. *Industrial and Commercial Training*, 48(8), 387-393.
- Sungur, İ. C., & Çakmakçı, İ. M. (2021). Covid-19 pandemisinden alınan dersler. *Hospital Manager Sağlık Profesyonellerinin Dergisi*. <https://www.hospitalmanager.com.tr/covid-19-pandemisinden-alinan-dersler/>
- Şahan, C., Metan, G., Telli Dizman, G., Durusu Tanrıöver, M., & Çalık Başaran, N. (2020). *Türk tabipleri birliği Covid-19 pandemisi 6. ay değerlendirme raporu*. [https://www.tb.org.tr/kutuphane/covid19-rapor\\_6/covid19-rapor\\_6\\_Part39.pdf](https://www.tb.org.tr/kutuphane/covid19-rapor_6/covid19-rapor_6_Part39.pdf)
- Şahin, C. U., & Kulakaç, N. (2021). Exploring anxiety levels in healthcare workers during COVID-19 pandemic: Turkey sample. *Current Psychology*.
- T.C. Sağlık Bakanlığı (2021). *COVID-19 pandemisinde sağlık kurumlarında çalışma rehberi ve enfeksiyon kontrol önlemleri*. Bilimsel Danışma Kurulu Çalışması. <https://covid19.saglik.gov.tr/Eklenti/40282/0/covid19-saglikkurumlarindacalismarehberiveenfeksiyonkontrolonlemleripdf.pdf>
- Tekinalp, M., & Şahinöz, T. (2021). Pandemiye insan kaynakları yönetimi. *ODÜ Tıp Dergisi*, 8(2), 23-29.
- Tuncay, F. E., Koyuncu, E., & Özel, Ş. (2020). Pandemiye sağlık çalışanlarının psikososyal sağlığını etkileyen koruyucu ve risk faktörlerine ilişkin bir derleme. *Ankara Medical Journal*, 2, 488-501.
- Tursunbayeva, A. (2021). Human resource management-related responses of health organizations to Covid-19. *Strategic HR Review*, 20(3), 78-83.
- Türkmen, İ., & Çetin Aslan, E. (2021, April 28-30). *COVID-19 pandemisi sürecinde sağlık çalışanlarının algılanan stres ve duygusal tükenme düzeylerinin incelenmesi*. International Black Sea Coastline Countries Scientific Research Symposium – VI, Giresun, Turkey.
- Wamundila, S., Siakalima, D., Nkhowani, J., Musondela, B., & Simui, F. (2022). Impact of COVID-19 on human resource management functions in Zambian organisations. *International Journal of Research and Scientific Innovation*, IX(II), 8-17.
- WHO. (2000). *Health systems: Improving performance*. World Health Organization.
- WHO. (2020a). *Maintaining essential health services: operational guidance for the COVID-19 context: interim guidance*. World Health Organization.

- WHO. (2020b). *Health workforce policy and management in the context of the COVID-19 pandemic response Interim guidance*. World Health Organization.
- Wu, X., Zheng, S., Huang, J., Zheng, Z., Xu, M., & Zhou, Y. (2020). Contingency nursing management in designated hospitals during Covid- 19 outbreak. *Annals of Global Health*, 86(1), 70.
- Yang, M., Wang. H., Li. Z., Zhang, Q., Liu, X., He, M., & Gao, S., (2020). Prevention and control of Covid-19 infection in a chinese mental health center. *Frontiers in Medicine*, 7, 356.
- Yusefi, A.R., Sharifi, M., Nasabi, N., Rezabeigi, D. E., & Bastani, P. (2022). Health human resources challenges during COVID-19 pandemic: Evidence of a qualitative study in a developing country. *Plos One*, 17(1), e026887.