

BeNova Human Capital İnsan Kaynakları Müdürü Merve PEKCAN:

“Doğru pozisyona doğru yeteneği bularak sürdürülebilir bir başarı vadediyoruz.”

Savunma ve havacılık sektörünün önündeki zorluklar sıralanırken her seferinde telaffuz edilen konulardan biri de insan kaynakları alanı oluyor. BeNova Consulting ve istihdam alanındaki girişimi BeNova Human Capital, sektöre, bu alanda karşılaştığı zorlukları aşabilmesi için istihdam ve danışmanlık hizmetleri sunuyor. BeNova Human Capital İnsan Kaynakları Müdürü Merve Pekcan ve BeNova Consulting Genel Müdürü Erdinç Mert, bu hizmetlerini ve sektörde nasıl fark yarattıklarını MSI Dergisi okuyucuları için anlattı.

Ümit BAYRAKTAR / ubayraktar@savunmahaber.com
K. Burak CODUR / b.codur@savunmahaber.com



BeNova Consulting Genel Müdürü Erdinç Mert ve BeNova Human Capital İnsan Kaynakları Müdürü Merve Pekcan

MSI Dergisi: Sizden öncelikle insan kaynakları ve istihdam konusunda son dönemde öne çıkan gelişmeleri, savunma ve havacılık sektörü perspektifiyle öğrenmek istiyoruz. Savunma ve havacılık sektöründe insan kaynakları ve istihdam alanında çalışanları yakından ilgilendiren ve son dönemde öne çıkan hangi gelişmeler oldu?

Merve PEKCAN: COVID-19 pandemisi, insan ve kültür yönetimi açısından da önemli bir milat oldu. Uzaktan çalışma modeli, iş dünyasının en önemli dönüşümlerinden birisi oldu. Ama bunun da ötesinde, pandemi sırasında evde geçirilen zamanda, insanlar içlerine dönerek nefes almak istediklerini anladılar. “Ben gerçekten bu işi yaparken mutlu muyum? Kendimi ne kadar tanıyorum?” gibi soruları sordular. Kendilerini tekrar keşfettiler. Bazı çalışanlar hobilerine odaklandı, bunlardan maddi gelir elde etmeye çalıştı.

Tüm bunların sonuçlarından biri, dünya genelinde ve sektörlerden bağımsız olarak yaşanan; “büyük istifa dalgası” oldu. Şirketlerin çalışan sayısı değişim oranları, pandemi öncesinin birkaç katına çıktı.

Diğer yandan, sürekli gündemde olan kuşaklar arası farklılıklar hala önemli bir konu başlığı olmaya devam ediyor. Z kuşağının önemsendiği şeyler ve talepleri, önceki kuşaklardan çok daha farklı. Teknoloji dünyasında doğan Z kuşağı biraz daha otoriteye karşı, bağımsız. Sosyal sorumluluk projelerine daha çok önem veriyor. Önceki kuşaklarla karşılaştırıldığında, maddi kazanımlar onlar için ikinci planda kalabiliyor. Bir işe başladıklarında, 5-6 ay sonra yeni bir şeyler öğrenemediklerini hissettiklerinde, rotalarını değiştirebiliyorlar. Odağında insan olan şirketleri tercih ediyorlar. “Ben şirket için şunları şunları yapıyorum; şirket benim için -maaşımın ödenmesi dışında- ne yapıyor? Beni geliştirmek için neler yapıyor?” diye soruyorlar.

Bu tabloda, insan kaynakları alanı da bir dönüşüm sürecinde. Organizasyonların iskeletini, çalışanları oluşturuyor ve bu iskeleti sağlam tutmak da sürdürülebilirliğin anahtarı konumunda. Bu durum geçmişte de böyleydi. Günümüzde, iskeleti sağlam tutmak için yapmanız gereken şeyler değişiyor ve dönüşüyor. Artık yetenek kazanma, bu yeteneği geliştirme ve elde tutma konuları öne çıkıyor.

Erdinç MERT: Bu genel çerçeveyi ortaya koyduktan sonra, savunma ve havacılık sektörüne baktığımızda, sektörün, eskinin anlayışı olan “personel yönetimi”nden stratejik insan kaynakları yönetimine tam anlamıyla geçiş yapamadığını görüyoruz. Birçok firmada insan kaynakları konusu, hala ağırlıklı olarak özlük hakları yönetimi seviyesinde görülüyor. Yetenek kazanmaya, bu yeteneği geliştirmeye ve elde tutmaya odaklanan bir insan kaynakları yönetimi anlayışı, çok az firmada var.

Örneğin, yeni bir çalışan istihdam etmek için hala belli iş arama sitelerine ilan veriliyor. Oysa “head hunting” denilen, gereksinimleri karşılayan kişileri bulup onlara iş teklif etme yöntemi, günümüzde etkin bir şekilde uygulanabiliyor ve çok daha iyi sonuç veriyor.

Bu tabloda, şunu görüyoruz: Sektörde, 5 yıl ve üzerinde bir zamandır aynı firmada çalışmakta olanlar arasında iş

Adaylarla ilk mülakatı,
BeNova Human
Capital yapıyor.



© MSI Dergisi

değiştirenlerin sayısı nispeten düşük. Diğer yandan, 2-3 senelik çalışanlar arasında iş değiştirenlerin sayısı ise çok daha fazla.

Dönemsel olarak nitelendirebileceğimiz bir olgu da sektörden kayda değer sayıda kişinin çalışmak için yurt dışına gitmeyi tercih etmesi. İnsan kaynakları yönetimi açısından baktığımızda, bu olgu da yeteneği geliştirmeye ve elde tutmaya odaklanan bir yönetim anlayışıyla ortadan kaldırılabılır.

Dolayısıyla özetleyecek olursak insan kaynakları yönetimi dönüşüyor ve sektörün de bu dönüşüme ayak uydurması gerekiyor.

MSI Dergisi: Kişilerin iş değiştirme eğiliminde, sektörün gelişimi de bir fark yarattı diyebilir miyiz? Örneğin, 10 yıl önce sektör bu kadar dinamik değildi; bugün gündemde yer edinmeye başlayan bazı firmalar ya yoktu ya da yeni kurulmuştu.

Erdinç MERT: Konunun kesinlikle böyle bir boyutu da var. Herhangi bir çalışan, sektörde kendisine daha çok hitap eden bir iş bulma konusunda artık daha çok seçeneğe sahip. Hatta konuyu sektörle de sınırlı tutmayıp komşu sektörlerin de istihdam açısından birer seçenek haline geldiğini söyleyebiliriz.

Savunma ve havacılık sektörünün bilinen markaları, bu bilinirlikleri sayesinde insan kaynakları yönetimi konusunda eskinin alışkanlıklarını sürdürerek yeni çalışanlar bulabiliyor. Diğer yandan, özellikle bazı KOBİ'ler, "head hunting" gibi daha yeni uygulamalara daha yatkınlar ve çok iyi sonuçlar alabiliyorlar.

Yine de genel tabloya baktığımızda, aslında sektörün insan kaynağı konusunda önemli zorluklarla karşı karşıya kaldığını görebiliyoruz. Özel uzmanlık alanlarında yetişmiş insan kaynağı gibi ayrıntılara girmeden, genel rakamlarda da durum görülebilir. Sektörün ciro artış oranıyla istihdam artış oranı dengeli değil. Tabii ki verimlilik artışı gibi etmenler nedeniyle istihdam, ciro kadar artmayacaktır. Ancak ciro artışı neredeyse 10 kat mertebesindeyken istihdam artışının 2 kat mertebesinde kalmış olması da çok dengeli bir durum değil.

İnsan Kaynakları Profesyonellerinin En Büyük Destekçisi

MSI Dergisi: Özetlediğiniz bu tabloda, BeNova Human Capital ve BeNova Consulting neler yapmak istiyor; neleri hedefliyor?

Merve PEKCAN: Öncelikle şunu vurgulamamız gerekiyor: Sektörle ilgili çizdiğimiz tabloda, daha iyi ele alınması gereken birçok konunun olması, tek başına sektörün insan kaynakları profesyonellerinin sorumluluğunda olan bir konu değil. Diğer bir

deyişle "insan kaynakları bölümleri görevini yapmıyor!" gibi akla ilk gelecek sonuca ulaşmak doğru bir yaklaşım değil. Biz biliyoruz ki; biraz önce yaptığımız tespitleri, anlattığımız konuları, sektörde dile getiren birçok insan kaynakları profesyoneli var. Fakat sektörün alışkanlıklarını değiştirmek de kolay bir iş değil. Biz, hem değişim konusunda farkındalık yaratmak hem de dönüşümü isteyenleri desteklemek için yola çıktık.

Farkındalık yaratmak adına, bu söyleşide olduğu gibi insan kaynakları alanındaki değişimi ve dönüşümü anlatıyoruz. Destek verme noktasında ise bu farkındalığa ulaşmış firmalarla birlikte çalışıyoruz. Bu çalışmalarımız, BeNova Human Capital çatısı altında, işe alım danışmanlığı hizmetiyle oluyor. BeNova Human Capital, aynı zamanda İŞKUR'un lisanslı ofisi konumunda. BeNova Consulting ise insan kaynakları danışmanlığı hizmetini veriyor.

Her iki hizmetimizi de ağırlıklı olarak KOBİ'lere ve alt yüklenici konumundaki firmalara veriyoruz.

En Kısa Zamanda En Doğru Yetenek

MSI Dergisi: BeNova Human Capital'in işe alım danışmanlığı hizmetini nasıl verdiğini sizden dinleyebilir miyiz?

Merve PEKCAN: İşe alım hizmeti kapsamında klasik süreç, iş ortağınızdan iş tanımının gelmesiyle başlar. Bu iş tanımında, aranan yeteneğin özellikleri sıralanır. Yine klasik yaklaşımda, bu hizmeti veren firmalar, iş tanımını alıp uygun kişileri aramaya başlar. Onlarla mülakatlar yapar ve süreci olumlu sonuçlanan adayları şirkete iletir.

Biz ise BeNova Human Capital olarak, sürece bu iş tanımını dokümanı ile başlarıyoruz. İlk önce yeteneğin çalışacağı yöneticisiyle toplantılar gerçekleştirerek 30-40 dakika boyunca yüz yüze sohbet ediyoruz. Onun ne istediğini net bir şekilde anlamaya çalışıyoruz. Bu fırsattan yararlanarak çalışma ortamını da gözlemliyoruz. Bu bilgi ve içgörüyü beraber donanmış olarak adayları belirlemeye başlarıyoruz.

Sektörde faaliyet gösteren ve birçok şirkette bulunmayan, ciddi bir özgeçmiş havuzuna sahibiz. Bu havuzdan yararlandığımız gibi yeni bir arama da yapabiliyoruz. Aday listemizi hızlı bir şekilde oluşturuyoruz.

Belirlediğimiz adaylarla ilk mülakatı biz yapıyoruz. Tabii ki bu çok teknik bir mülakat olmuyor. İki kilit noktaya odaklanıyoruz. İlk olarak, adayın firmanın taleplerini karşılayıp karşılamadığını ve firmaya uyum sağlayıp sağlayamayacağını değerlendiriyoruz. İkinci



Merve PEKCAN: Adaylarla ilk mülakatı biz yapıyoruz. Tabi bu çok teknik bir mülakat olmuyor. İki kilit noktaya odaklanıyoruz. İlk olarak, adayın firmanın taleplerini karşılayıp karşılamadığını ve firmaya uyum sağlayıp sağlayamayacağını değerlendiriyoruz. İkinci olarak da firmanın şartları ve çalışma ortamının aday için uygun olup olmadığını değerlendiriyoruz. Örneğin, çalışma ortamı eksi birinci katta olacaksa ve aday böyle bir yerde asla yapamayacağını söylüyorsa bu, işe başladığı gün değil, bizim mülakatımız sırasında ortaya çıkıyor.

olarak da firmanın şartları ve çalışma ortamının aday için uygun olup olmadığını değerlendiriyoruz. Örneğin, çalışma ortamı eksi birinci katta olacaksa ve aday böyle bir yerde asla yapamayacağını söylüyorsa bu, işe başladığı gün değil, bizim mülakatımız sırasında ortaya çıkıyor.

Firmanın ve adayın beklentilerinin örtüştüğü durumlarda, ilgili adayı listemize alıyoruz. Hizmet verdiğimiz firmalarla haftalık toplantılar yapıyoruz. Onlara, bulduğumuz adayları sunuyoruz. Her birinin güçlü yönlerini, gelişime açık yönlerini, beklentilerini anlatıyoruz. Firmalar, uygun buldukları adaylarla mülakat sürecine devam ediyorlar. Tüm bu süreç, ortalama 2-3 haftada tamamlanabiliyor.

Sürecin en başından en sonuna kadar firmaların yanında oluyoruz. Hem firma yetkilileriyle hem de adaylarla sürekli temas halinde olmayı seviyoruz. Böyle yaklaştığımızda, hem çok daha kaliteli bir iş ortaya çıkıyor hem de doğru adayı bulma ihtimaliniz çok daha artıyor. "Doğru pozisyona doğru yeteneği bularak sürdürülebilir bir başarı vadediyoruz" diyebiliriz.

MSI Dergisi: BeNova Human Capital'in verdiği hizmetin, anlattığınız sürecin yanı sıra rakiplerinden farklılaşan yönleri neler?

Merve PEKCAN: Bizim en büyük farkımız, konuya "bir an önce adayları bulalım ve iş kapansın" gözüyle bakmamamız. Her şeyi en baştan, şeffaf ve açık bir şekilde ortaya koyuyoruz.

Bunun bir yansıması olarak, iş başlarken önden bir ödeme almıyoruz. Kendimize ve uygun adayları kısa sürede bulabileceğimize güveniyoruz. Aday iş teklifini kabul ettikten sonra hizmet ödemesi yapılıyor. Sonrasındaki 2 aylık süreçte, aday ya da işveren aralarındaki sözleşmeyi feshederse kendimizi, tekrar aday bulmakla yükümlü görüyoruz.

MSI Dergisi: Sektör firmalarının önemli bir bölümünün kendi insan kaynakları bölümleri ya da bu alanda görevlendirilmiş çalışanları bulunuyor. Firmalar, neden BeNova Human Capital'in hizmetinden yararlanmalı?

Merve PEKCAN: Bu sorunun, farklı büyüklükteki şirketler için farklı cevapları var. Sektörün büyük oyuncularının işe alım süreçleri çok uzayabiliyor. Örneğin, 5-6 ay sürebiliyor. Bizim bu süreyi ortalama 2-3 haftaya indirmiş olmamız,



BeNova Consulting'in Küçükpazarlı Havacılık ve Uzay'a (KPA), çalışan motivasyonunu arttırmaya yönelik verdiği danışmanlık hizmetinin ilk aşaması, yönetim kademesinin katıldığı bir kutlama ile tamamlandı.

onlara önemli avantajlar sağlıyor. Her şeyden önce, 5-6 ay bekleyemeyecek adayları kaçırmalarının önüne geçiyoruz.

KOBİ'lerde ise aday arayacak, her biriyle mülakatlar yapacak bir iş gücü yok. Birçoğunun ayrı bir insan kaynakları birimi bile bulunmuyor. Biz, onların kendi ekibiymiş gibi hizmet vererek bu açığı kapatıyoruz. Kendi imkânlarıyla yapmaya kalktıklarında ortaya çıkacak maliyetin çok küçük bir kısmıyla, işin uzmanından ve çok daha iyi bir hizmet alabiliyorlar.

MSI Dergisi: BeNova Human Capital, nasıl bir ekiple hizmet veriyor?

Merve PEKCAN: 6 kişilik bir ekibe sahibiz ve ekibimiz gün geçtikçe büyüyor. Ekibimizde tecrübeli arkadaşlarımızın yanı sıra yeni mezun arkadaşlarımız da var. Tecrübesinden bağımsız olarak yeni katılan tüm arkadaşlarımıza bir oryantasyon eğitimi veriyoruz. Mülakatlara bizimle giriyorlar ve çalışma tarzımızı anlıyorlar. Yoğun geçen birkaç haftanın sonunda bizimle çalışabilecek noktaya geliyorlar.

Sektöre Özel İnsan Kaynakları Danışmanlığı

MSI Dergisi: BeNova Consulting çatısı altında verdiğiniz insan kaynakları danışmanlığı hakkında sizden bilgi alabilir miyiz?

Erdoğan MERT: Savunma ve havacılık sektörü, BeNova Consulting'in faaliyetlerinde önemli bir yer tutuyor ve sektörle gerçekleştirdiğimiz farklı faaliyetler kapsamında bir dizi gözlemimiz oluyor. Sektörde, özellikle yeteneği tutma ve çalışan yönetimi konularında ciddi anlamda bir danışmanlık ihtiyacı olduğunu gördük ve insan kaynakları danışmanlığı hizmetimizi kurguladık.

Verdiğimiz diğer danışmanlık hizmetlerinde uyguladığımız ön inceleme ve analiz metodolojisini, insan kaynakları danışmanlığında da uyguluyoruz. İlk aşamada 3-4 hafta boyunca firmayı analiz ediyoruz. İnsan kaynakları fonksiyonu kapsamında neler yapıyor, hangi alanlar gelişime açık? Bu ve benzeri soruların cevaplarını arıyoruz. Bu çalışmanın sonunda ayrıntılı bir "alınması gereken aksiyonlar" listesi oluşturuyoruz.

Diğer danışmanlık şirketlerinden farklı olarak uygulama kısmında da firmaların yanında oluyoruz. Uygulama kısmında attığımız ilk adımlardan biri, organizasyon şemasının yeniden tasarlanması oluyor. Firmaların hemen hepsinin bir



organizasyon şeması oluyor ancak bu şema çoğu durumda mevcut durumunu yansıtmıyor ya da optimize edilmiş bir içeriğe sahip olmuyor. Organizasyon şemasını optimize ettiğinizde, firmada birçok şey dönüşmeye başlıyor. Çünkü kimin hangi bölümde çalışacağı, iş tanımlarının ne olacağı belirleniyor ve bu şekilde süreçler iyileştiriliyor.

organizasyon şeması oluyor ancak bu şema çoğu durumda mevcut durumunu yansıtmıyor ya da optimize edilmiş bir içeriğe sahip olmuyor. Organizasyon şemasını optimize ettiğinizde, firmada birçok şey dönüşmeye başlıyor. Çünkü kimin hangi bölümde çalışacağı, iş tanımlarının ne olacağı belirleniyor ve bu şekilde süreçler iyileştiriliyor.



BeNova Consulting'in İNDES Mühendislik için verdiği insan kaynakları danışmanlık hizmeti, tüm çalışanların katıldığı Vizyon ve Motivasyon Çalıştayı ile tamamlandı.

Uygulama kısmında öncelik ve önem verdiğimiz bir diğer konu, çalışanlar için kariyer planlarının ortaya konulabilmesi. Eğer çalışanlar, belirli şartları yerine getirdiklerinde; 2 sene sonra, 5 sene sonra ya da 10 sene sonra nerede olabileceklerini görebilirlerse motivasyon sahibi olarak çalışabiliyorlar. Sektörde, bunu çok iyi yapan firmalar var; bu konuda hiç çalışma yapmamış firmalar da var. Bu konuda bir çalışma yapılmamışsa kariyer planlarının ve performans yönetim sisteminin etkin bir şekilde yönetilmesi için destek oluyoruz.

Tüm bu çalışmalarımız, çalışanların bağlılığını ve motivasyonunu olumlu yönde etkiliyor. Böylece çalışanların sirkülasyon oranı da önemli ölçüde düşüyor. Aynı zamanda firmayı, insan kaynakları alanında daha yapısal hale getirmiş oluyoruz.

MSI Dergisi: Bu hizmetinizi, hangi noktalarda savunma ve havacılık sektörüne özel şekilde kurguladınız?

Erdinç MERT: Sektörle ilgili derin bir tecrübeye ve birikime sahibiz. Sektör firmalarına, dışarıdan bir paydaş olarak hizmet vermenin kolay olmadığını biliyoruz. En önemli zorluk, firmaların, ana faaliyet alanlarıyla sürekli meşgul olmaları. Sektörün iş yükü, sürekli artıyor. Beklentiler sürekli artıyor. Bu ortamda, ana faaliyetin dışında kalan tüm konular, ikinci plana atılabiliyor. O yüzden dışarıdan hizmet veren paydaşın, projenin ilerlemesi için de bir çaba göstermesi gerekiyor. Gerekliğinde müşterisini, projenin ilerlemesi için ölçülü bir şekilde zorlaması gerekiyor. Biz de bunu çok iyi yapıyoruz. Eylem maddelerimizi çıkartıyoruz, bunların tarihlerini belirliyoruz ve bu planı sıkı bir şekilde takip ediyoruz. Bunu da çalıştığımız şirketlerin hayatını kolaylaştırmak anlayışıyla yapıyoruz.

Sektöre özel bir diğer önemli konu da gizlilik. Bu konuda da sektörün hassasiyetlerini anlıyoruz ve onların beklentileri doğrultusunda hareket ediyoruz.

MSI Dergisi: İnsan kaynakları danışmanlığı hizmeti verdiğiniz sektör firmalarında yürüttüğünüz çalışmalarla ilgili neler söyleyebilirsiniz?

Erdinç MERT: Sektörden birçok firma ile insan kaynakları alanında çalışma fırsatımız oldu. Bunların arasından ikisini; sektörde alt yüklenici olarak görev alan bir firmayı ve bir KOBİ'yi örnek olarak verebilirim. Alt yüklenici seviyesindeki firma için yaptığımız çalışmada, yaklaşık 90 kişiyle 30-40 dakikalık mülakatlar yaptık. İnsan kaynakları yönetimini nasıl daha iyi hale getirebileceğimizle ilgili eylem maddelerini ortaya koyduk ve ilk aşamayı tamamladık.

Çok başarılı olduğumuzu ve gerek firma yöneticilerinin gerekse firma çalışanlarının bu çalışmadan gayet memnun olduklarını rahatlıkla ifade edebilirim. Bu projemizde ikinci aşamaya, yani uygulamaya da geçtik.

KOBİ boyutundaki firmamızla da satış, pazarlama, insan kaynakları, dijitalleşme, kalite gibi farklı boyutlarda detaylı bir şekilde çalışma yaptık. Ön incelemenin ardından, güçlü olunan yanları ve gelişime açık alanlarını özetledik. Firma, bu ilk aşamanın ardından, insan kaynakları konusuna eğilmemizi talep etti ve çalışanlarının da katıldığı bir sürece başladık. Süreci tüm çalışanların katıldığı vizyon ve motivasyon çalışması ile tamamladık.

Üçüncü Ayak: Eğitim

MSI Dergisi: İnsan kaynakları alanında verdiğiniz hizmetlerde, savunma ve havacılık sektörünün nasıl bir ağırlığı var?

Merve PEKCAN: Hem sektörle iç içe olmamız hem de sektör tecrübemiz, burada etkili oluyor. Yürüttüğümüz çalışmaların toplamda yüzde 80'i, savunma ve havacılık sektörüne yönelik. Burada, ek bir oran daha vermek istiyorum. İstihdam tarafında bize gelen taleplerin yaklaşık yüzde 70'i yazılım mühendisliğiyle ilgili. Bu 2 rakam bize, Türkiye'deki ihtiyaçlar konusunda da ipuçları veriyor.

MSI Dergisi: Yakın dönemde, hizmetlerinizde yapacağınız yenilikler ya da vermeyi düşündüğünüz yeni hizmetler olacak mı?

Erdinç MERT: Danışmanlık ve istihdam, birbirini çok iyi besleyen iki alan. Çünkü danışmanlık kapsamında tespit ettiğiniz bir eksiklik, istihdam ile giderilebiliyor. Bununla birlikte, yine de bir alan hep eksik kalıyor: Eğitim. Sektörün eğitim ihtiyacının da önemli bir seviyeye ulaştığı, gözlemlendiğimiz bir diğer konu oldu. Bu ihtiyaç, standart eğitimlerden ziyade, ilgili firmaya özel bir eğitim tasarlanmasıyla giderilebilecek bir boyutta. Söz konusu ihtiyacı, BeNova Consulting gibi, hem sektörü gerçekten tanıyan ve bilen hem de firmalarla yaptığı diğer çalışmalar kapsamında onları derinlemesine analiz edebilen bir yapının vermesinin, önemli bir fark yaratacağını değerlendiriyoruz. Bu nedenle önümüzdeki dönemde, eğitim alanında da hizmet vermeye başlamayı hedefliyoruz. Bu alandaki markamızı ise BeNova Academy olacak. Bu sayede danışmanlık, istihdam ve eğitim üçlü sacayağını, BeNova şemsiyesi altında tamamlamış olacağız.

BeNova Human Capital İnsan Kaynakları Müdürü Merve Pekcan ve BeNova Consulting Genel Müdürü Erdinç Mert'e, zaman ayırıp sorularımızı cevaplandırdıkları ve verdikleri bilgiler için okuyucularımız adına teşekkür ediyoruz. ♦



İstihdam danışmanlığını BeNova Consulting'den alan firmalardan biri de, sektöre hızlı bir giriş yapan HSB Solutions.