



İŞYERİNE GÜVENLİ GERİ DÖNÜŞ

Çalışma Yaşamında Yeni Normaller

effect bcw

Mayıs 2020



- ❑ Haftalarca (veya bazı durumlarda aylarca) süren eve kapanma ve evde kalma zorunluluklarından sonra, Avrupa dahil dünya ekonomileri yeniden hareketlenmeye başlıyor.
- ❑ Bazı bölgeler ve sektörler iş yerine geri dönüyor.
- ❑ İşletmeler kapılarını ihtiyatlı bir şekilde müşterilere açmaya başlıyor.

Avrupa Görünümü

C-19 salgını deneyimlerinde, hem etki hem de tepki bakımından Avrupa genelinde önemli farklılıklar var. Bu, eve kapanmadan nasıl ve ne zaman çıkılacağına dair planlarda büyük bir değişiklik anlamına geliyor.



KUZEY ÜLKELERİ

En genç grupların eğitime öncelik verildi eğitim kurumları açık ya da yeniden açılmakta. Norveç'te yiyeceksiz barlar kapalı. Sadece Danimarka'da paket servisi olan restoranlar açık ve Mayıs ayının sonunda Finlandiya'da yeniden açılacak. Çoğu perakende ve konaklama yerleri İsveç'te açık kaldı.

AVUSTURYA, ALMANYA

Okullar 4 Mayıs'tan itibaren Almanya'da bazı bölgelerde yeniden açılıyor. Avusturya halka maske verdi , Almanya'da ise şiddetle tavsiye ediliyor Almanya'daki oteller, en kötü etkilenen bölgeler dışında 30 Mayıs'tan itibaren yeniden açılacak. Perakende ve konaklama kademeli olarak yeniden açılıyor.

İSPANYA, İTALYA, FRANSA

İspanya ve Fransa 11 Mayıs'ta evden çıkmaya başlarken, İtalya 4 Mayıs'ta bazı uzaklaştırma önlemlerini gevşetmeye başladı. Fransa, risk alanlarına göre bölgeleri renklendirecek. İtalya'daki okullar ,Eylül ayına kadar açılmayacak, Fransa'da bu ay açılmaya başlayacak. Perakende yavaş yavaş açılacak.

BİRLEŞİK KRALLIK

11 Mayıs itibariyle, açık havada egzersiz kısıtlamalarının hafifletilmesiyle birlikte evde kalma uygulaması devam ediyor. İnşaat ve imalat işe geri döndü. Sosyal mesafe devam ediyor. Çalışanların çoğu evden çalışmaya devam edecek veya işverenlerin özel önlemler almaları gerekecek.

Şirketler, işleri yeniden başlatmak veya ofislere yeniden dönmeye istekli olsalar da zor sorularla karşı karşıya.

- Ne zaman yeniden başlıyoruz?
- Görev ve yetkilere uygun olarak ve hükümetin çeşitli düzeylerindeki yönergelerle uyumlu olarak nasıl güvenli bir şekilde tekrar açacağız?
- "Yeni normalimizde" çalışmak için protokolleri nasıl iletacağız?
- COVID-19 sürecinde çalışanlarda hangi yeni beklentiler ortaya çıktı? Onlara nasıl çözüm üreteceğiz?



İngiltere’de tüketiciler en çok, şirketlerin çalışanlarını nasıl koruduğu ile ilgileniyor

TOPLUMUN ŞİRKETLERDEN DUymAK İSTEDİĞİ

% Sıralamasının her biri en önemli olarak gösteriliyor



S: Lütfen şu anda şirketlerden ne duymak istediğiniz konusunda aşağıdaki sıralamayı yapın. En önemlilerini en üste, en önemlilerini en alta yerleştirin. PSB çevrimiçi n = 500 İngiltere genel nüfusu anketi; 20 Nisan 2020

İngiliz tüketiciler; çalışanlarına, müşterilerine ve temel çalışanlarına olan bağlılıklarını gösteren şirketleri arıyor

S: Şu anda şirketlerin göstermesi gereken en önemli özellik veya davranış hangisi veya hangileri? En fazla 3 tane seçebilirsiniz

PSB çevrimiçi n = 500 İngiltere genel nüfusu anketi; 20 Nisan 2020

TOPLUM, ŞİRKETLERDEN HEMEN ŞİMDİ
KENDİLERİNİ GÖSTERMELERİNİ BEKLİYOR

EN
ÖNEMLİSİ

- Çalışanlara bağlılık
- Temel çalışanlar veya hizmetler için destek
- Müşterilere bağlılık
- Güvenilirlik

- Empati
- Şeffaflık
- Güçlü liderlik
- İşbirliği
- Esneklik

EN AZ
ÖNEMLİSİ

- Güçlü finansal performans
- Ortaklara bağlılık

Sağlıkla ve ekonomik etkiler konusunda artan korkulara rağmen, Avrupalı çalışanların küçük bir bölümü şirketlerine «doğru kararlar verecekleri konusunda» güveniyor.

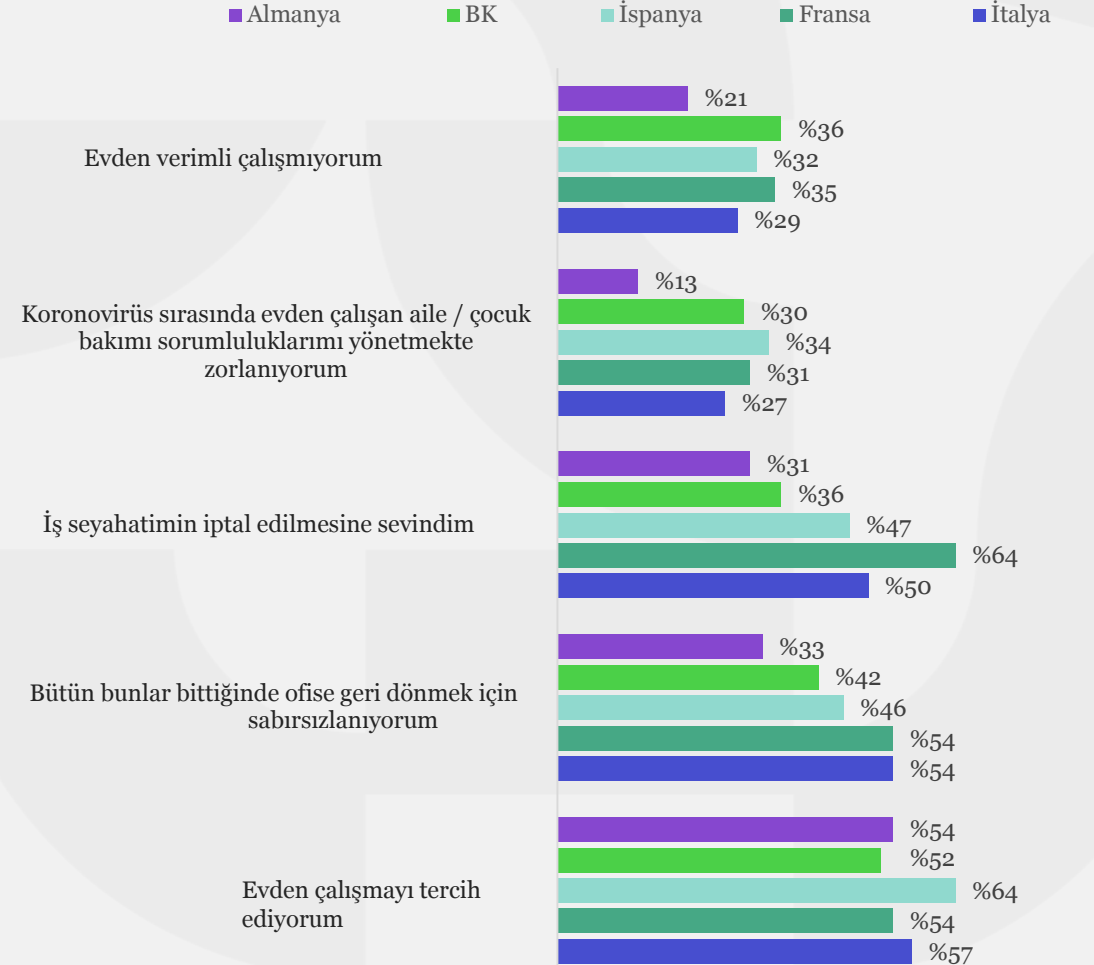
- %46, başkanın veya şirketin başındaki kişinin «koronavirüs sürecinde şirketi olabilecek en iyi şekilde yöneteceğine» güvenmiyor. Bu algı, Avrupa genelinde geçerlidir.
- % 46, kuruluşlarının COVID-19 ile ilişkili risk yönetim planı olmadığına inanıyor. En az güvenen Fransa ve İtalya iken, İngiltere ve İspanya'da %61'lik daha iyimser bir tablo bulunuyor.
- % 42, COVID-19 riski hakkında karar verirken şirketlerinin işçilerin sağlığını ve refahını ilk sıraya koyup koymayacağından emin değiller.
- Avrupalı işçilerin % 47'si, işverenlerinin işyerinde olması gereken çalışanlara el dezenfektanı ve yüz maskeleri gibi hijyenle ilgili kaynaklar sağlayıp sağlamadıklarından emin değiller.

Avrupalı çalışanların yarısından fazlası kriz sırasında evden çalışmayı tercih ediyor, ancak benzer bir oran kriz bittikten sonra geri dönmek istiyor.

N = 1000 ABD genel nüfusunun PSB çevrimiçi anketleri; 2020

“Koronavirüs salgını sırasında evden çalışma hakkında aşağıdaki ifadelerle ne kadar katılıyorsunuz?”

(1 [kesinlikle katılmıyorum] ila 5 [kesinlikle katılıyorum] ölçeğinde 4 veya 5)



ABD’de çalışanların üçte ikisinin, işyerinde işveren ve meslektaşlarının gerekli önlemleri almayacakları yönünde endişeleri var.

N = 1000 ABD genel nüfusunun PSB çevrimiçi anketleri; 2020

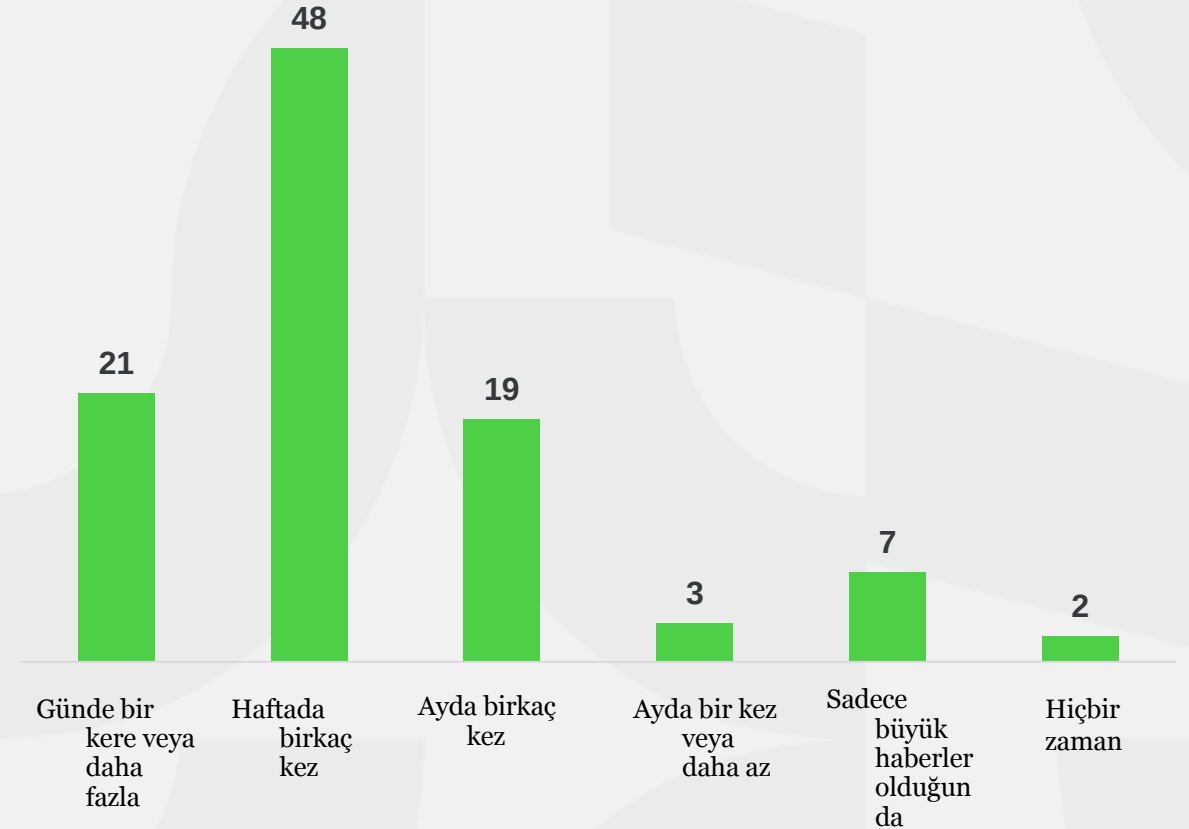
**Varsa, sizi COVID-19 ışığında işyerinize geri
döndürmekten alıkoyan nedenler nelerdir?**
*Çalışma ortamı COVID-19’dan (çalışan OOH, yakın zamanda
WFH veya yakın zamanda işsiz) etkilenen kişilere sorulur
(n = 432); cevap seçenekleri kısaltıldı*



**Çalışanların çoğu,
işverenlerinin en az
haftada bir COVID-19
önlemleri hakkında
iletişim kurmasını
tercih ediyor.**

**İşvereninizin COVID-19'a verdikleri yanıt
hakkında sizinle ne sıklıkta iletişim
kurmasını tercih edersiniz?**

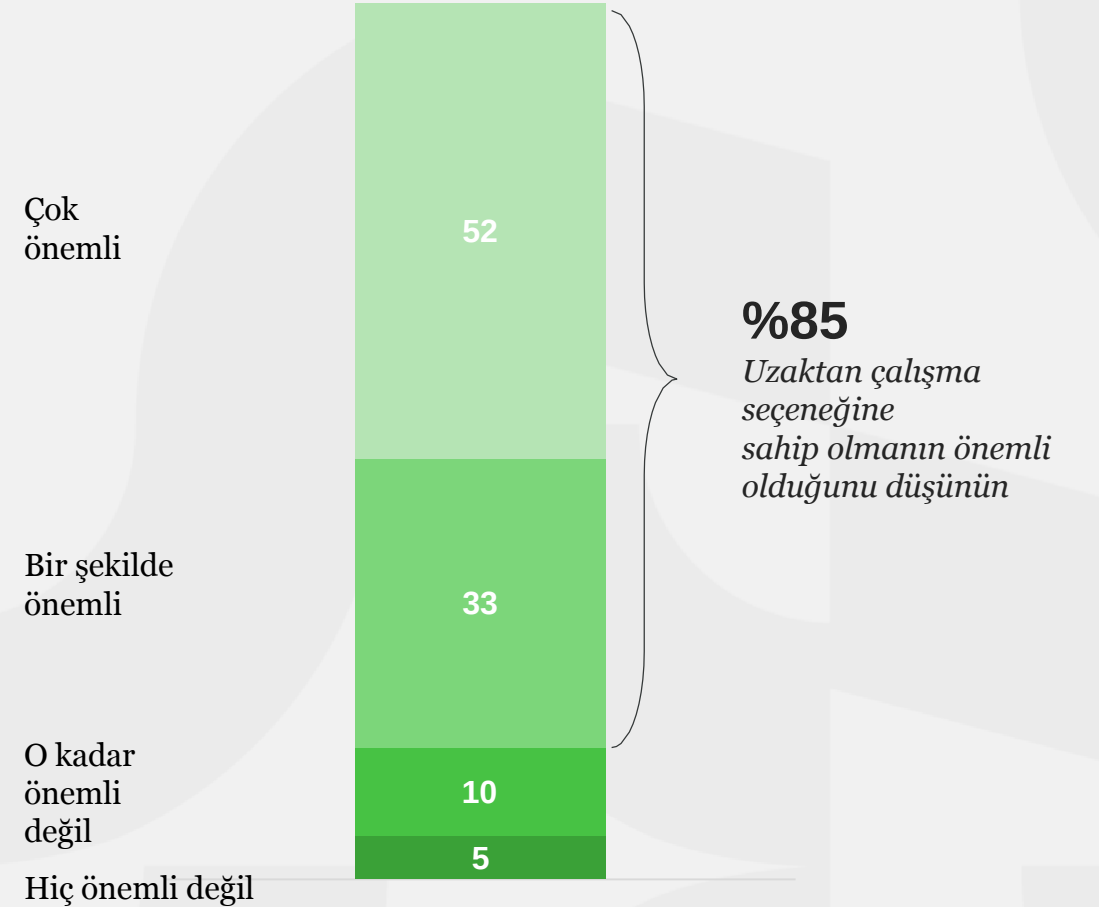
*İstihdam edilen / istihdam edilenlerden etkilenenler
COVID19 (n = 428)*



**10 kişiden 8'i,
gelecekte evden
çalışma seçeneğinin
devam etmesinin
önemli olduğunu
düşünüyor.**

Uzaktan çalışma seçeneği tanınması sizin için ne kadar önemli?

*İstihdam edilenler / istihdam edenler COVID19'dan
etkilendi
(Uzaktan çalışabilenler arasında yeniden inşa edildi)*



TÜRKİYE'DE GÖRÜNÜM

4 AŞAMALI NORMALLEŞME PLANI

Birinci aşama	: 11 Mayıs 2020'de başladı.
İkinci aşama	: 27 Mayıs - 31 Ağustos 2020,
Üçüncü aşama	: 1 Eylül - 31 Aralık 2020,
Dördüncü aşama	: Aşının bulunmasının beklendiği 1 Ocak ve sonrası

- **11 Mayıs'ta AVM'lerin**, berberlerin ve güzellik merkezlerinin açılmasıyla başlayan normalleşmede yeni adımların atılması için günlük corona virüsü vakalarının 500'ün altına inmesi bekleniyor.
- İlk hangi yasak konulduysa, en son o kaldırılacak. Okullara, bazı kamu kurumlarının faaliyetlerine, adliyelere, 65 yaş üstü ve 20 yaş altı gençlere dışarı çıkma izinleri, düğün ve kapalı alan aktivitelerine en son aşamada izin verilecek.
- **Restoranlar**, kafe ve lokantaların normalleşme sürecinin ikinci yarısı olan **Haziran ortasında** açılması planlanıyor.
- **Haziran'da 19 ülkeyle** sınırlar açılıyor. THY 4 Haziran'da iç hatlarda, 10 Haziran'da dış hatlarda 19 ülke ve 23 noktaya seferlere başlayacak.

- **İlk ve ortaöğretim Eylül'de açılacak.** Kreşler ve gündüz bakımevleri 15 Haziran'da açılacak.
- **Üniversiteler**, 1 Haziran 2020'den itibaren 14 gün boyunca salgının kesin düşüşe geçtiğinin beyan edilmesi koşuluyla 15 Haziran'dan sonra normale dönecek.
- **Spor salonlarının Haziran'ın son haftası** açılması öngörülüyor. Sürücü okulları, dans okulları, futbol ve basketbol okullarının ikinci aşamada açılması hedefleniyor.
- **Sosyete pazarlarının ve Kapalıçarşı'nın Haziran başında** açılması planlanıyor. Pazaryerlerinde uygulanan maske ve mesafe kuralı, sosyete pazarı ve Kapalıçarşı'da da uygulanacak.
- **Dış hekimleri** ve fizyoterapistler göreve **1 Eylül'de** başlayacak.
- **Süper lig** müsabakaları **12 Haziran'da** başlayacak. At yarışları da Haziran ayında başlayıyor.

Kariyer Net & Curiocity Araştırması:

«KORONAVİRÜS VE İŞ HAYATI 4. DÖNEM RAPORU»

Araştırmanın Kapsamı ve Amacı

Araştırma, Koronavirüs salgınının iş hayatına etkisinin, çalışanlar ve işverenler / İK yetkilileri gözünden değerlendirilmesi amacıyla yapıldı.

Çalışma; beyaz yaka çalışanlar ile İK yetkililerinin eğilimlerindeki değişimi gözlemlemek amacı ile Mart, Nisan ve Mayıs aylarında dört dönemde gerçekleştirildi.

Zamanlama

	Beyaz yaka çalışan & İK yetkilisi			
	1.Dönem	2. Dönem	3. Dönem	4. Dönem
Saha	27 Mart	23 Nisan	1 Mayıs	7 Mayıs

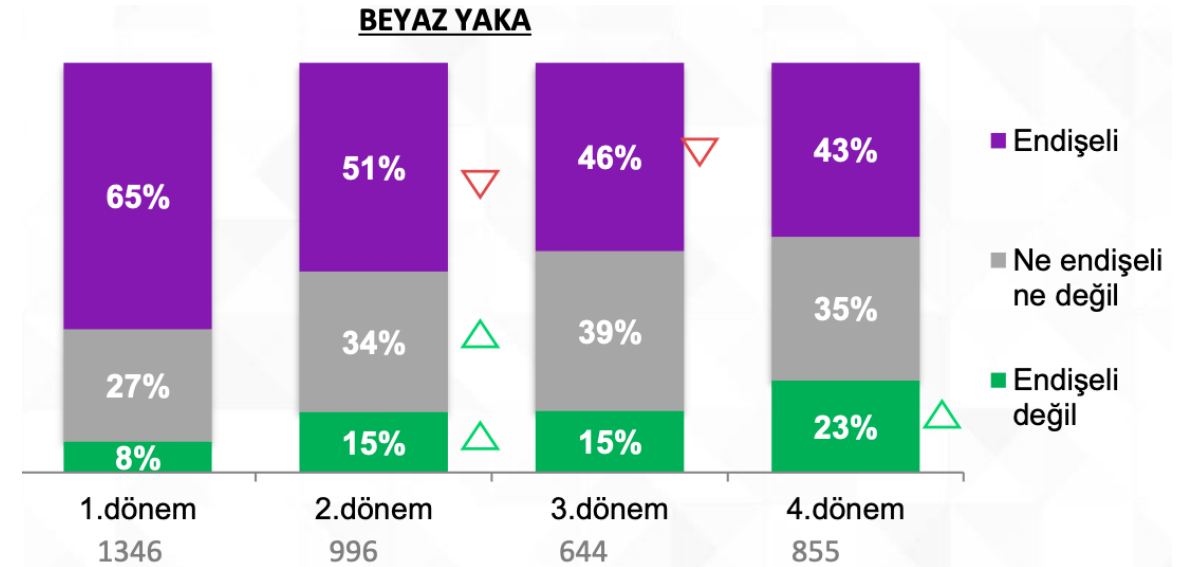
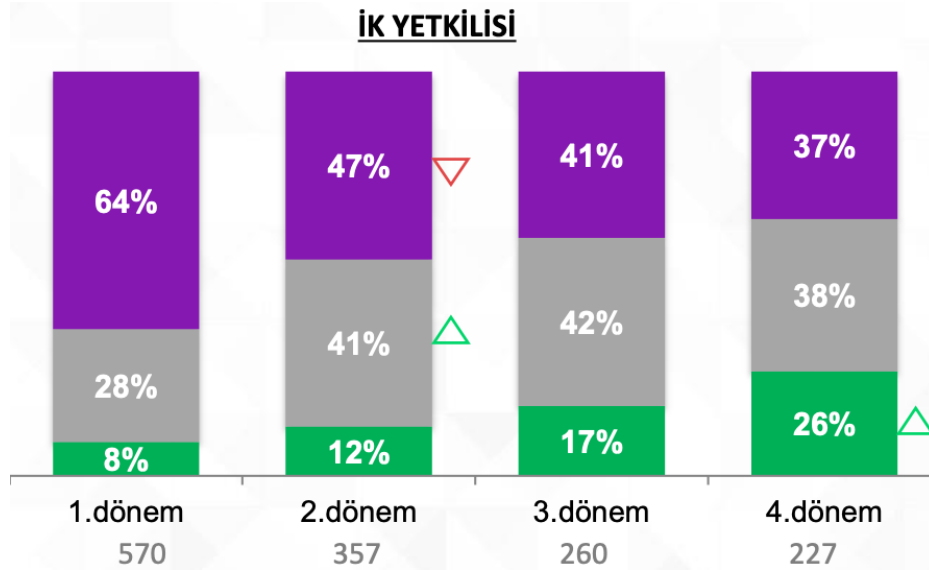
Hedef Kitle

- **Çalışan (Beyaz yaka):** 18 yaş üstü çalışan kişiler
- **İşveren/İK Yetkilisi:** 18 yaş üstü çalışan ve şirkette maaş zam oranları ile adayların iş/stajyer başvuru süreçlerinde ve işe alımlarında karar vermede yetkili kişiler

Örneklem

	Beyaz yaka çalışan	İK yetkilisi
1.Dönem	1.346	570
2.Dönem	996	357
3.Dönem	644	260
4.Dönem	855	227

İK yetkililerinin ve beyaz yakalıların endişe seviyesi azalıyor

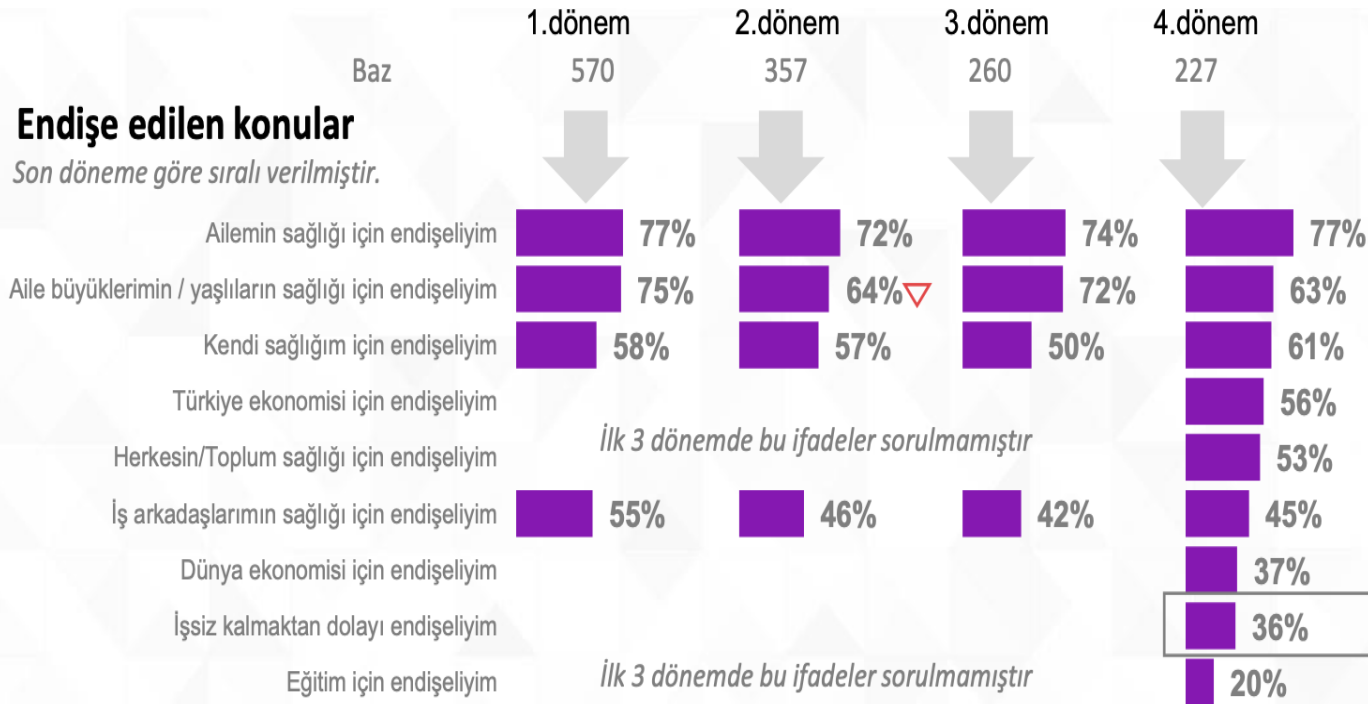


■ Endişeli
■ Ne endişeli ne değil
■ Endişeli değil

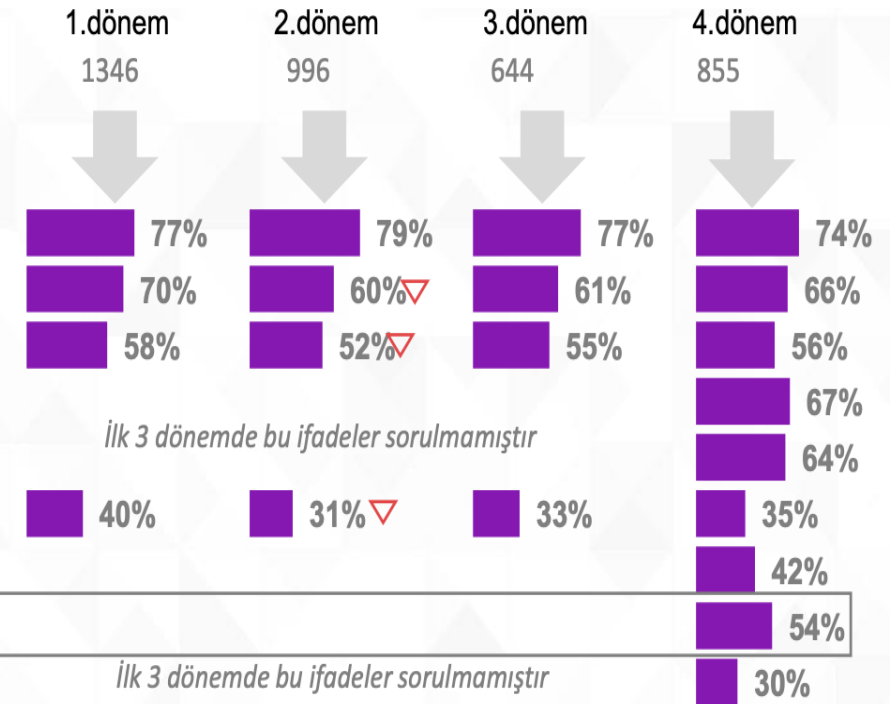
COVID-19 VE ÇALIŞANLAR

Endişe edilen konuların başında, “Ailelerinin sağlığı” gelmeye devam etse de 4.dönem verilerinde, Türkiye ekonomisi ve işsizlik konusundaki endişeler de azımsanamayacak düzeyde.

İK YETKİLİSİ



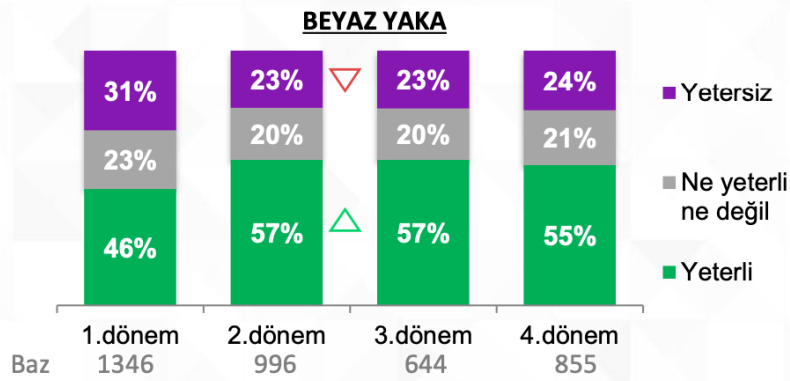
BEYAZ YAKA



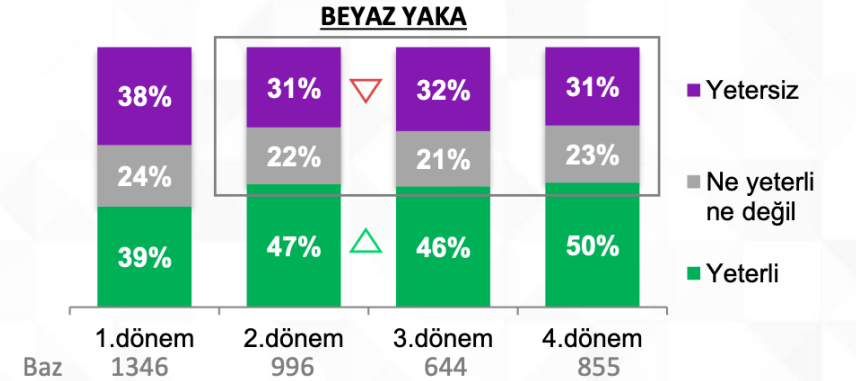
COVID-19 VE ÇALIŞANLAR

Beyaz yaka çalışanların yarısından fazlası şirketlerinin aldıkları önlemleri yeterli bulurken, çalışanların yaklaşık yarısı bu önlemlerin iletişimini ve şirketin kriz yönetimini yeterli bulmuyor.

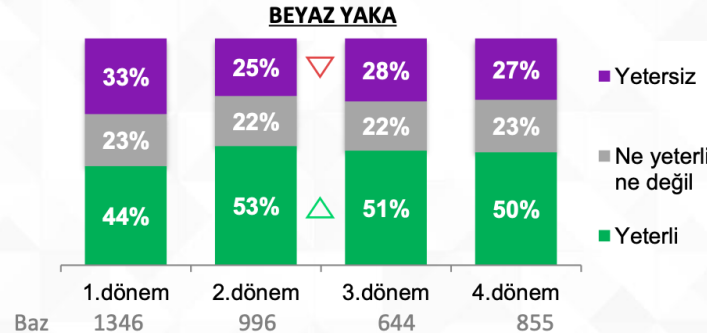
Şirketinizin aldığı önlemleri yeterli buluyor musunuz?



Şirketinizin kriz yönetimini nasıl değerlendiriyorsunuz?



Şirketinizde alınan önlemlerin iletişimini nasıl değerlendiriyorsunuz?



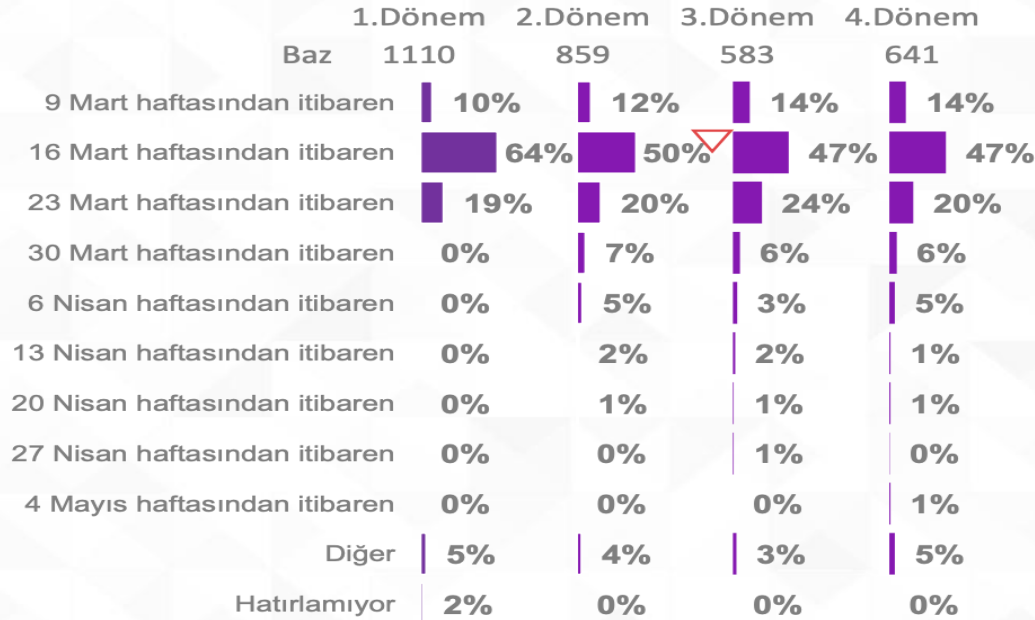
COVID-19 VE ÇALIŞANLAR

Çoğunluk Haziran sonuna kadar ofise döneceğini düşünüyor

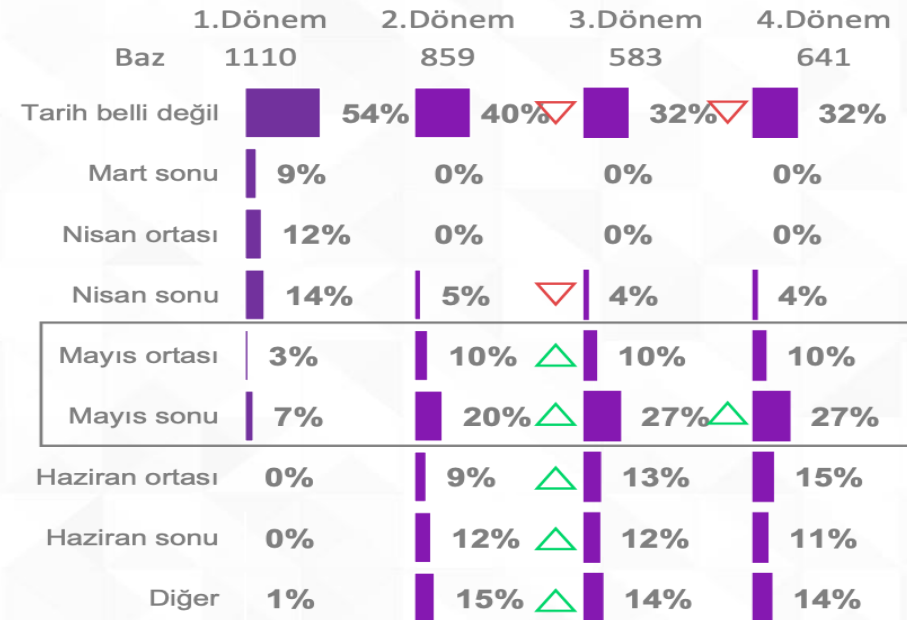
Beyaz yaka çalışanlara göre evden çalışmanın ne kadar süreceği konusundaki belirsizlik, ilk döneme göre 22 puan azalış gösteriyor. Araştırmaya katılanların üçte biri ofise dönüş tarihini belirsiz olarak tanımlamaktadır. Haziran sonuna kadar ofise dönüşün tamamlanacağını bekleyenlerin oranı %63.

İK YETKİLİSİ ve BEYAZ YAKA ÇALIŞAN

Hangi tarihten bu yana uzaktan çalışıyorsunuz?



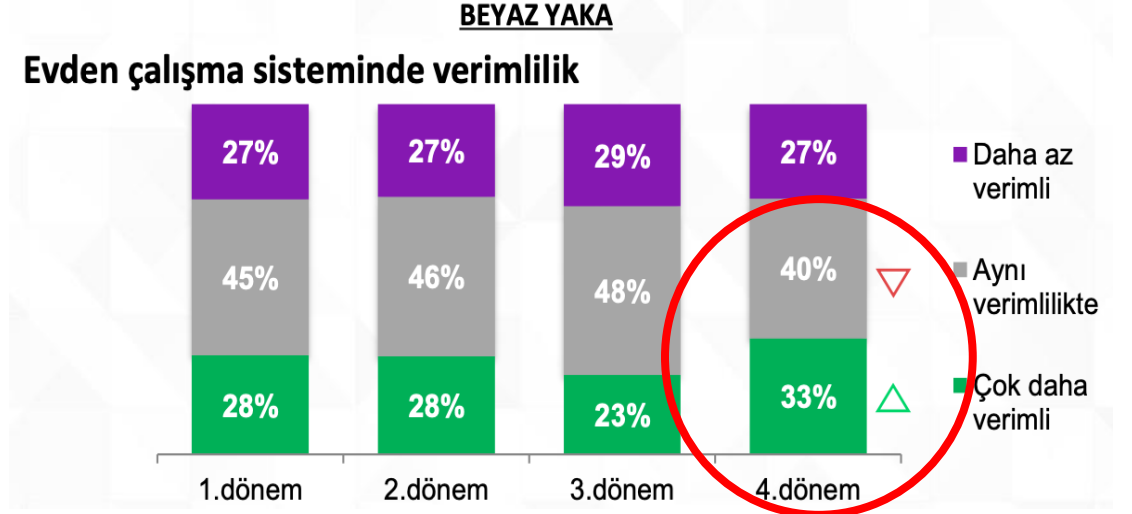
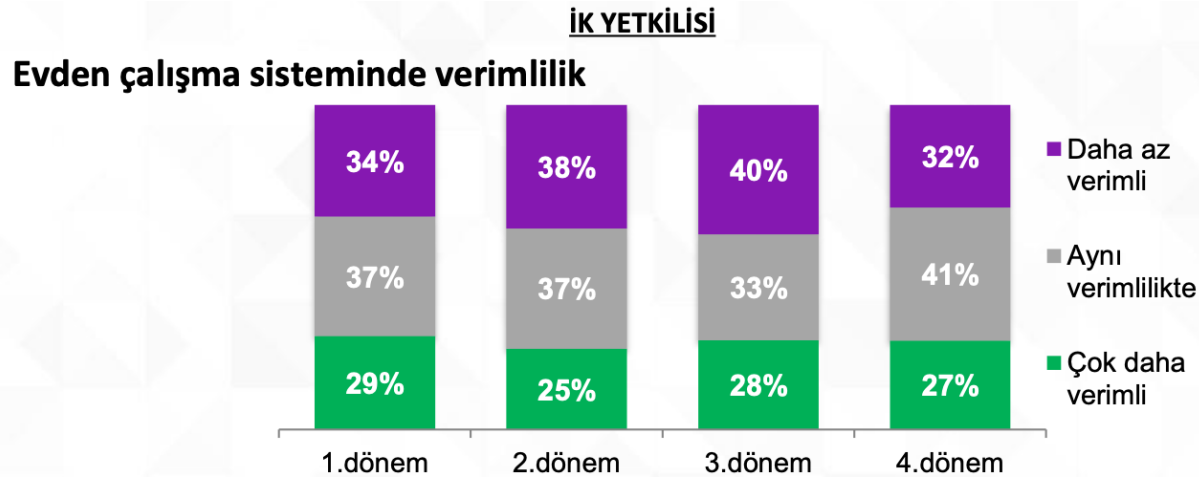
Uzaktan çalışmanın ne kadar süreceğini düşünüyorsunuz?



COVID-19 VE ÇALIŞANLAR

Evden çalışma sistemi oturuyor

Beyaz yaka çalışanlar arasında, evden çalışmayı daha verimli bulanların oranı 3. döneme göre 10 puan arttı. Evden çalışmaya mesafeli yaklaşan ve daha verimsiz bulan İK yetkililerinin oranı son dönemde 8 puan azaldı. Evden çalışma ile ofisten çalışmayı benzer verimlilik seviyelerinde görenler ise arttı.



%73 evden çalışmanın aynı ve daha fazla verimlilikte olduğunu düşünüyor.

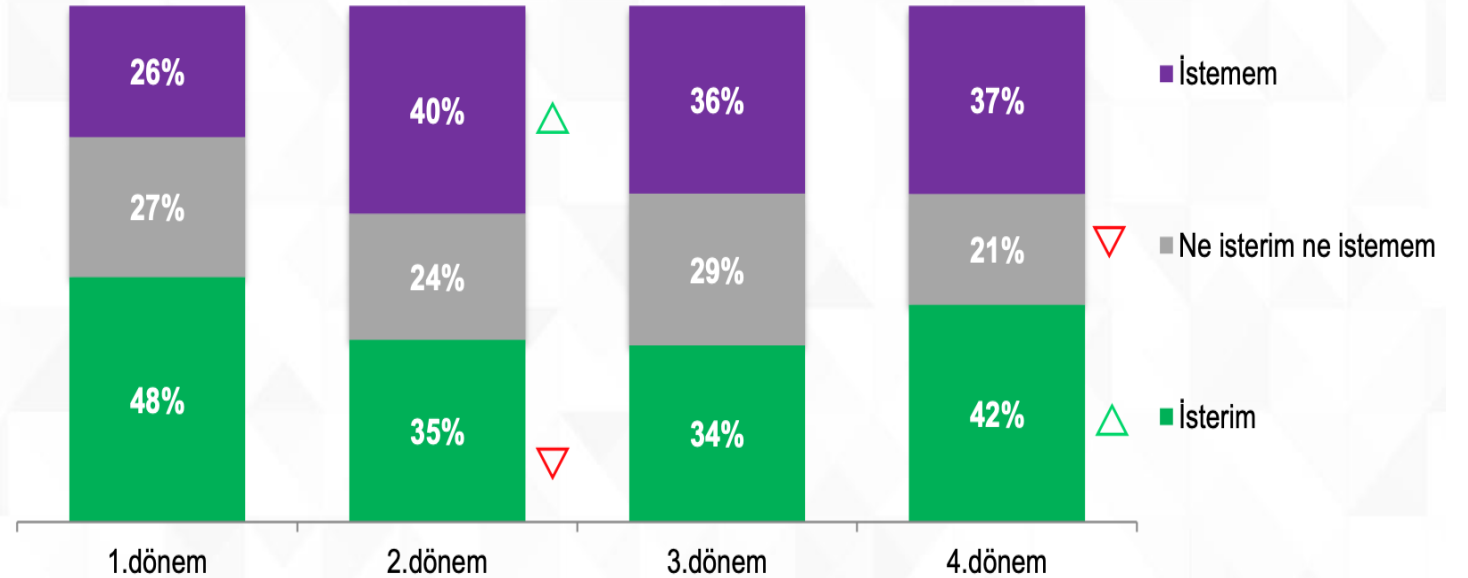
COVID-19 VE ÇALIŞANLAR

Süreç ilerledikçe evden çalışmayı isteyenler artıyor

Son dönemde evden çalışmaya devam etmek isteyenlerin oranı 8 puan artarak %42'ye ulaştı. Bu durum, çalışanların evden çalışma için bir sistem oturtmasının etkisi olarak da görülebilir.

BEYAZ YAKA

Şirketinizin evden/uzaktan çalışma sistemini kalıcı hale getirmesini ister misiniz?



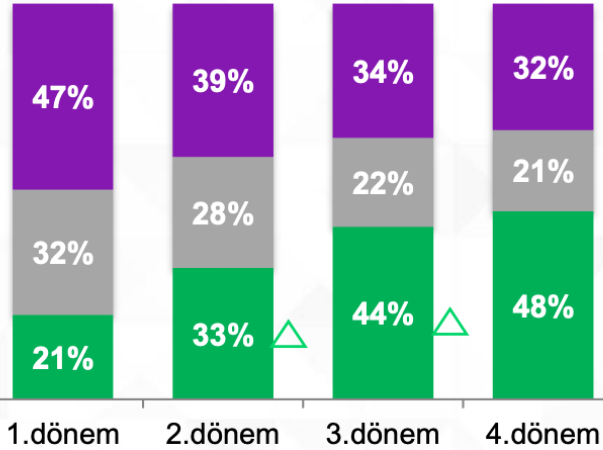
COVID-19 VE ÇALIŞANLAR

Beyaz yakalılar ofise dönme konusunda daha tedirgin

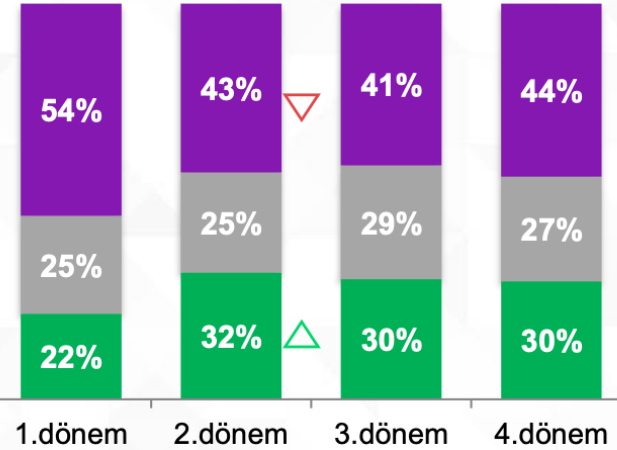
Ofise geri dönme konusundaki tedirginlik düzeyi İK yetkilileri tarafında 4.dönemde de azalmaya devam etti. Beyaz yaka çalışanlarda ise 3 puan arttı. Bu durum, çalışanların evden çalışma sisteminin kalıcılığı konusundaki istekliliğinin artmasını da açıklıyor.

Ofise dönme konusunda tedirginlik seviyeniz nedir?

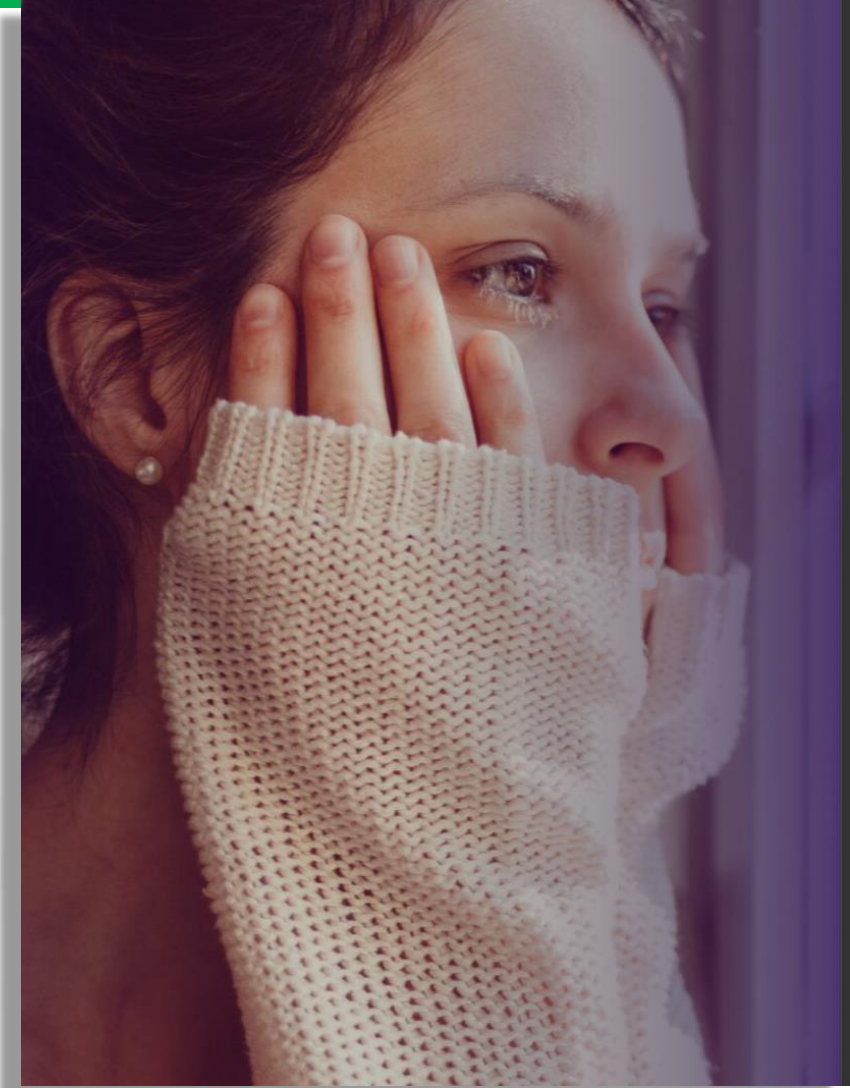
İK YETKİLİSİ



BEYAZ YAKA

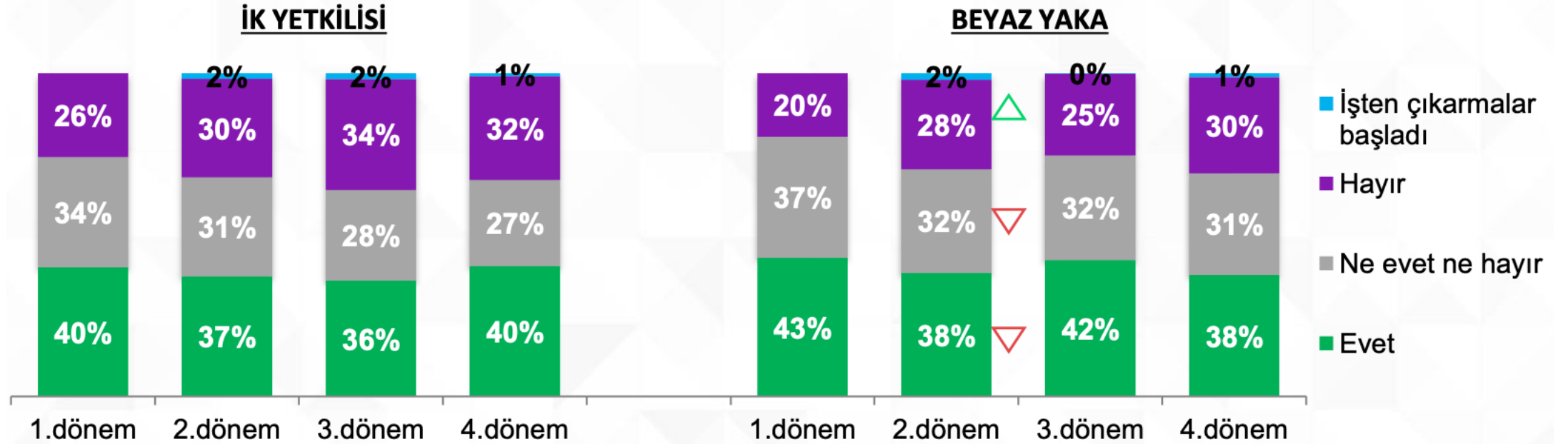


- Tedirgin
- Ne tedirgin ne değil
- Tedirgin değil



İstihdamın olumsuz etkileneceğini düşünen beyaz yakalılar azalıyor

Peki önümüzdeki 1-2 ay içerisinde salgının ekonomik etkileri sebebiyle iş yerinizde işten çıkarmaların olacağını düşünüyor musunuz?

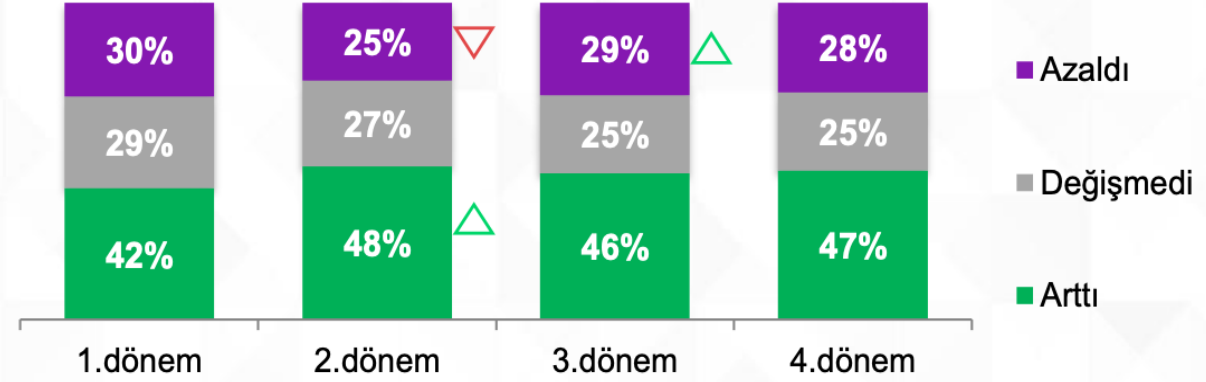


İşveren markasının önemi artacak

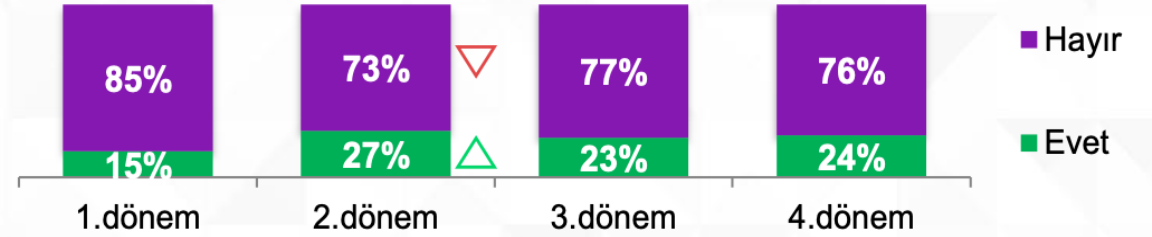
- Beyaz yakalıların şirketine duyduğu bağlılık 3. dönemden itibaren azaldı.
- İşverenlerin %76'sının 4.dönemde de çalışan motivasyonunu arttırmak için herhangi bir uygulama yapmadığı görüldü.
- Beyaz yakalıların yarıdan fazlasının 4. dönemde de haklarını bilmediği dikkat çekti.

BEYAZ YAKA

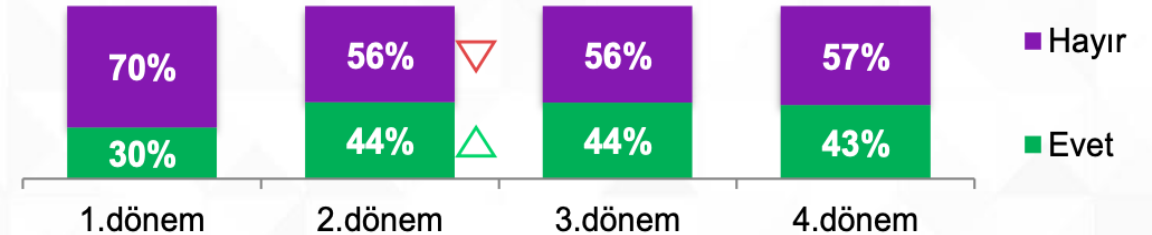
Bu süreçte şirketinize olan bağlılık dereceniz nedir?



Şirketiniz motivasyonunuzu artırmak için ek uygulamalar yapıyor mu?



Çalışan olarak bu dönemdeki haklarınızı biliyor musunuz?

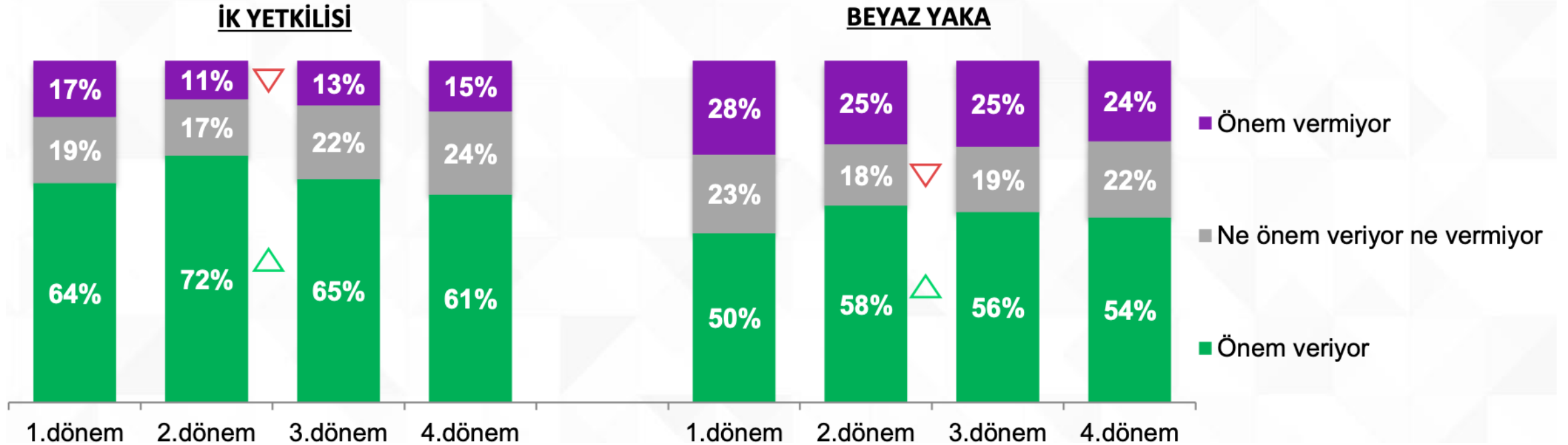


COVID-19 VE ÇALIŞANLAR

İşverenlerin çalışan sağlığına verdiği önem mercek altında

2. dönemde artış gösteren «şirketlerinin çalışan sağlığına önem verdiğini belirten» beyaz yaka çalışan oranı, 4. dönemde 2 puan daha gerilemiştir. Beyaz yaka çalışanların dörtte birinin önceki dönemlerde olduğu gibi 4. dönemde de işverenlerinin çalışan sağlığına önem vermediğini düşünmesi dikkat çekiyor.

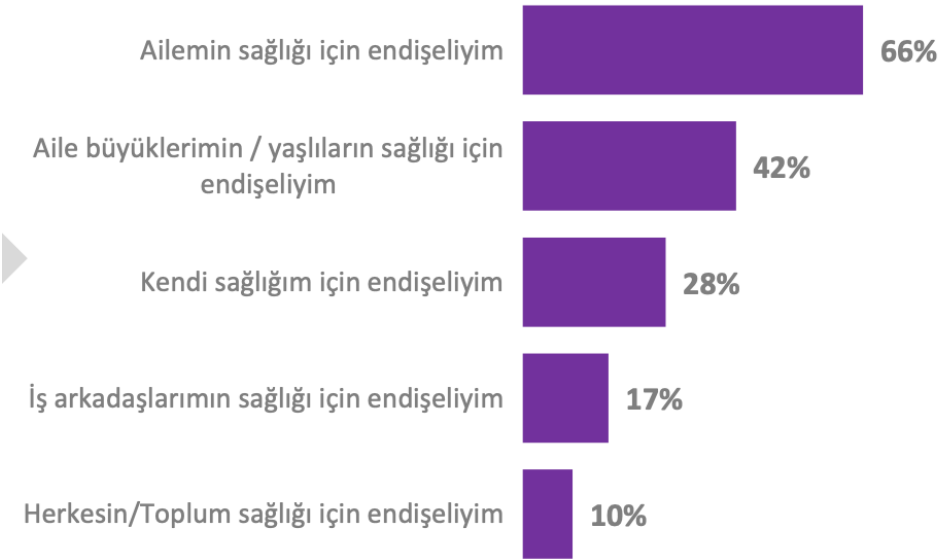
Şirketinizin çalışan sağlığına verdiği önem derecesini yazabilir misiniz?



COVID-19 VE ÇALIŞANLAR / MAVİ YAKA

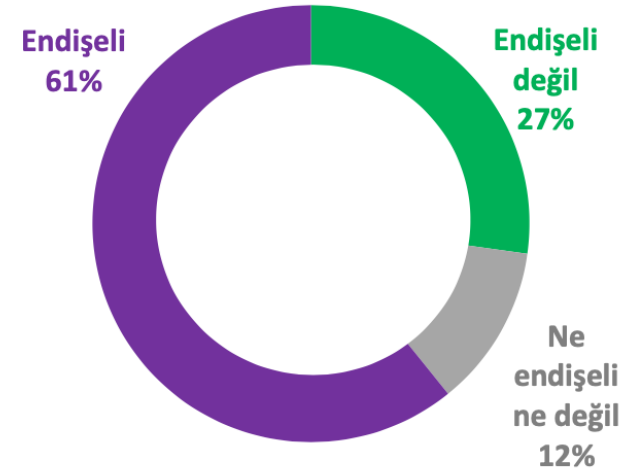
Her 10 mavi yaka çalışandan 6'sı salgına yönelik tutumunu endişeli olarak belirtiyor. Endişe edilen konuların başında sırasıyla ailenin sağlığı ve aile büyükleri/yaşlıların sağlığı geliyor. Aynı zamanda her 10 mavi yaka çalışanından 6'sı işini kaybetme endişesi yaşıyor.

Endişe edilen konular



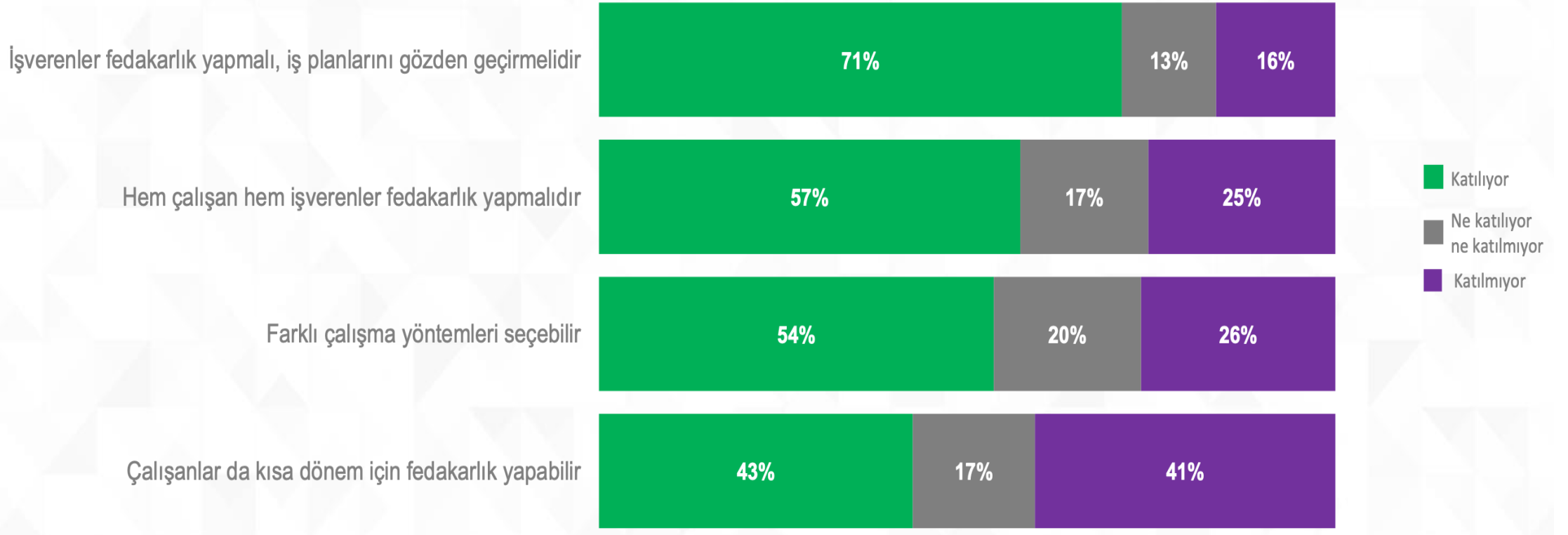
Baz: 299 (Endişeli Mavi Yaka)

Salgın sebebiyle işinizi kaybetme tutumunuzu nasıl değerlendirirsiniz?

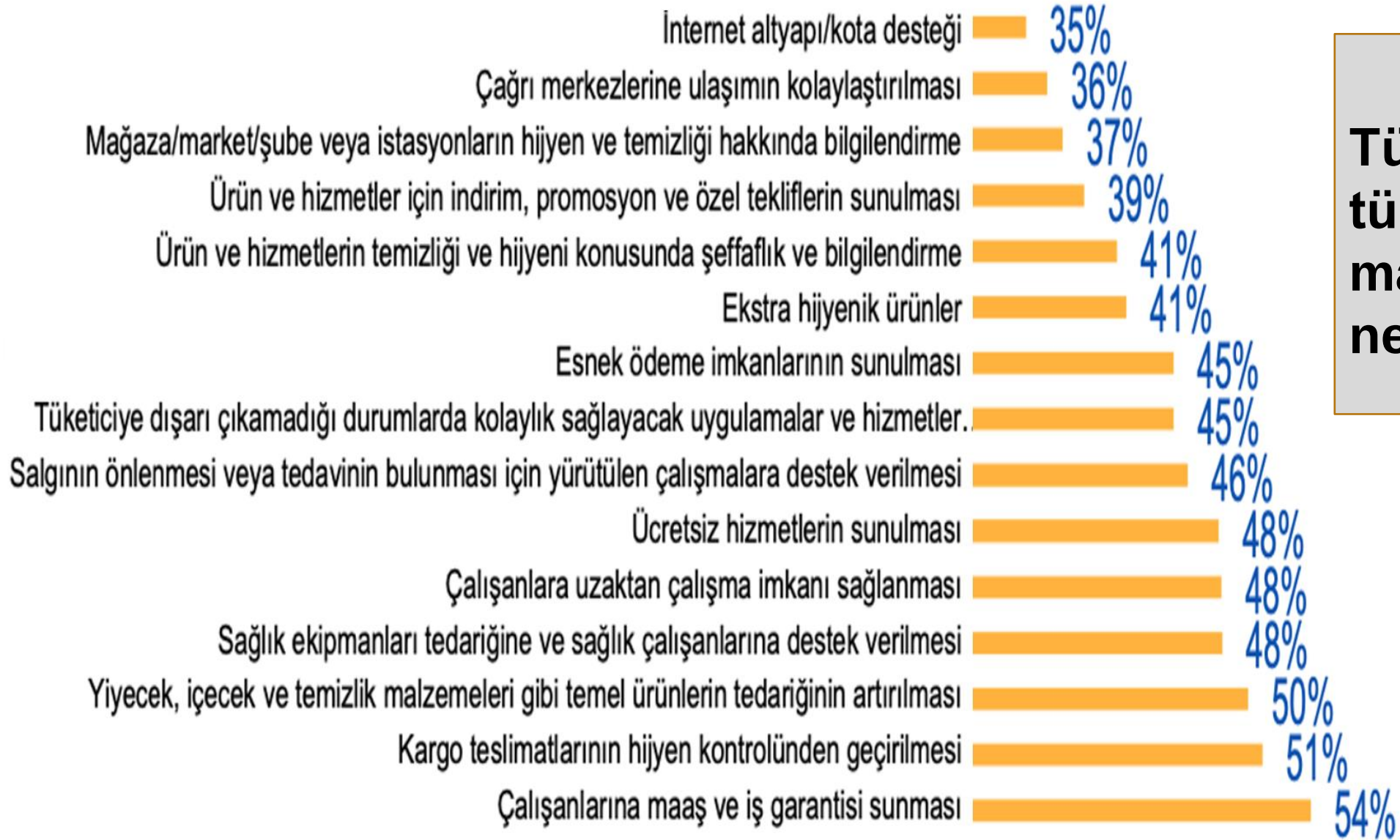


Baz: 249 (Mavi Yaka – Çalışma hayatı devam eden)

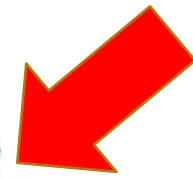
Mavi yaka çalışanların %71'i işverenlerinin fedakarlık yapmasını bekliyor



COVID-19 VE TÜKETİCİLER



**Türk
tüketiciler
markalardan
ne bekliyor?**



Yeni Normalde Çalışan Deneyimi ve Organizasyonel Değişim

Çalışanlar ofislere dönmeye tam hazır değil ve tedirginlik var.

Çalışanlar sürekli iletişim ve esnek çalışma düzenlemeleri bekliyor.

Çalışanların yaklaşık yarısı şirketlerinin kriz yönetimi ve iletişimini yetersiz buluyor.

Avrupa'da ve Türkiye'de tüketiciler şirketlerden öncelikli olarak çalışanlarını koruyup kollamasını bekliyor.



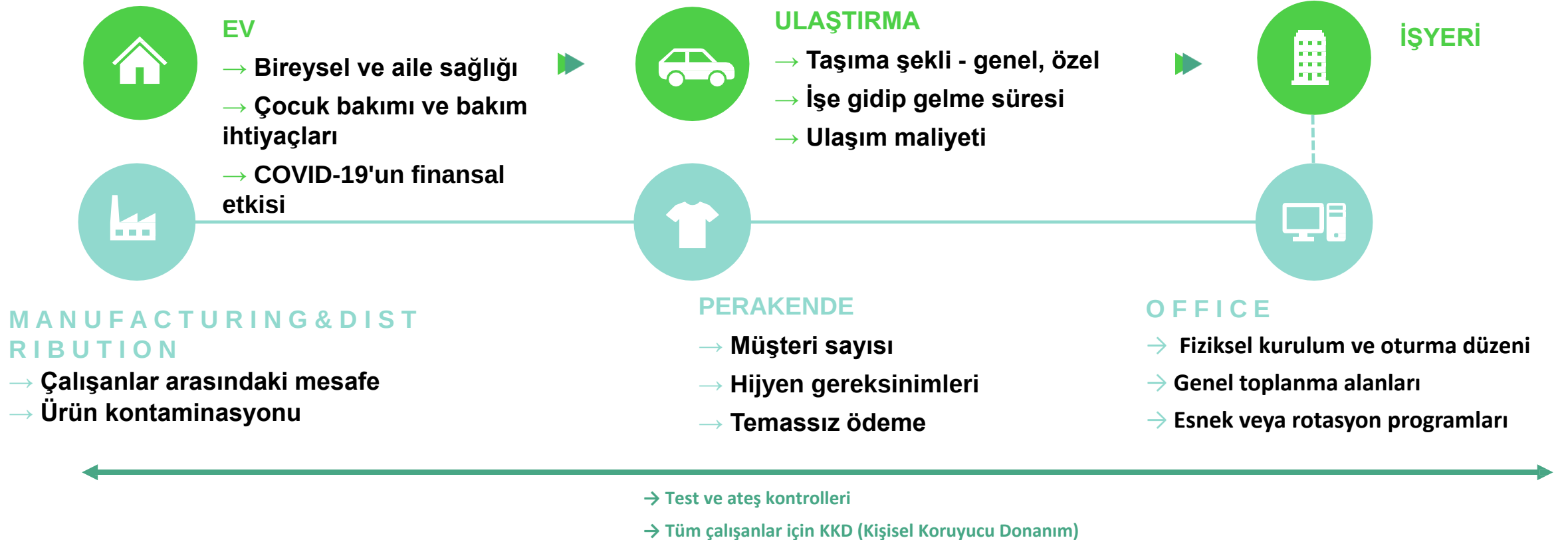
Çalışanlarınızı işe geri getirmeye hazır mısınız?

- Şirketinizin çalışanları gönüllü veya zorunlu olarak geri dönecek mi?
- Ev politikalarındaki çalışmaları uzun vadede uyarlıyor musunuz?
- Sosyal mesafe kurallarına uyulurken kaç çalışan gelebilir? Aşamalı bir başlangıç için çalışma saatlerini yeniden değerlendirmeniz veya vardiyaları organize etmeniz mi gerekiyor?
- Anti-viral temizleyiciler / KKD gibi çalışanların sağlığını korumak için aldığınız özel tedbirler nelerdir?
- Sağlık taraması süreçleri uygulanacak mı (örneğin anketler)?
- Bir çalışan hastalanırsa, personel iletişim ve karantinalarını nasıl yöneteceksiniz?
- El hijyeni, mesafeli çalışma, izleme ve takip uygulamaları vb. ile uyumu nasıl teşvik edersiniz?



Çalışan Yolculuğu

Şirketler ve işverenler tekrar işlere dönmeden önce bu yolculuğun her adımını düşünmelidir.



Çalışan içgöröleri: Bu sorulara yanıt üretmeliyiz

ŞİMDİKİ AŞAMA

TEMEL SORULAR

Uzaktan İş Gücü Endişeleri:

- Uzaktan çalışarak başarılı olabilir miyim?
- Meslektaşlarım ve liderlerimle nasıl işbirliği yapabilir ve bağlı kalabilirim?
- İş ve iş dışı arasındaki çizgiler çok bulanık. Kişisel ve mesleki ihtiyaçlarımı uygun şekilde nasıl dengeleyeceğim?
- Daha uzun saatler çalışıyorum; şirketim beni nasıl destekleyecek?

Sağlık ve Güvenlik (aktif çalışanlar için):

- İşyerine geri dönmek ne zaman güvenli olacak?

Finansal güvenlik:

- Böyle riskli bir zamanda mali durumumu nasıl yönetmeliyim?
- Şirket işten çıkarmaları / öfkeleri önlemek için elinden gelen her şeyi yapıyor mu?

İş Sürekliliği ve Değişimi:

- İşletme olarak nasıl performans gösteriyoruz?
- Stratejimizde veya operasyonlarımızda ne gibi değişiklikler yapıyoruz?
- Liderlerimiz şu anda şirketimizin rolü hakkında ne düşünüyor?
- **Motivasyon:**
- İşimin ve işimizin hangi yönleri beni en çok motive ediyor?

PSİKOLOJİK

- Dramatik yaşam tarzı değişikliklerine ve yeni rutinlere uyum sağlamak
- Tecrit ve yalnızlık duyguları
- Stres - hasta aile üyeleri veya arkadaşlar için çocuk bakımı / bakımı
- Kaybedilen şey için keder
- Birinin işvereni ile gurur duyma arzusu (örneğin şirketim gurur duyduğum için ne yapıyor?)

KİŞİSEL TATMİN

- Şirketim topluluğa yardım etmek için ne yapıyor?

Çalışan içgöröleri: Bu sorulara yanıt üretmeliyiz

SONRAKİ AŞAMA

TEMEL SORULAR

İş istikrarı:

- Eğer 'normale dönersek' müşteri talebinde bir azalma olursa işim hala burada olacak mı?

İşyeri Esnekliği:

- Yeni kurulumumu seviyorum. Her zaman evden çalışabilir miyim?
- Tam zamanlı ofis içi modeli hala alakalı mı?
- İşverenim işyeri esnekliğini artırmak / artırmak için ne gibi adımlar atıyor?

Sağlık & Güvenlik:

- İşyerinin geri gelmenin güvenli olacağına güvenebilir miyim?
- Nasıl güvenli bir şekilde çalışacağım (örneğin toplu taşıma)?
- Şirketim beni işyerinde korumak için ne yapacak?
- Şirketim güvenliğimin üzerinden kâr ediyor mu?
- Şirketim hangi rehberliği takip ediyor (devlet, güvenlik vb)
- İşyerine dönerek aile üyelerimi tehlikeye atacak mıyım?

İş devamlılığı:

- Gelecekte bize yardımcı olacak hangi yeni çalışma yollarını keşfettik?
- Bugün stratejide, ürünlerde veya hizmetlerde ne gibi değişiklikler olması, daha fazla pazar payı, müşteri, gelir vb.

PSİKOLOJİK

- Pandemi sırasında sık ve özgün bağıllık ve sıkı çalışma gerekliliği
- Geleceğe baktığımızda iş dünyası ve toplum liderlerinden güvence ihtiyacı
- Potansiyel olarak hasta aile üyeleri için sürekli koruma / bakım ihtiyacı

KİŞİSEL TATMİN

- Salgından faydalandık. Liderlerimiz bundan nasıl bahsediyor ve topluma nasıl geri veriyoruz?
- Yeni çalışma yöntemlerini veya yeni zorlukları benimsemeye daha fazla hazır olma.

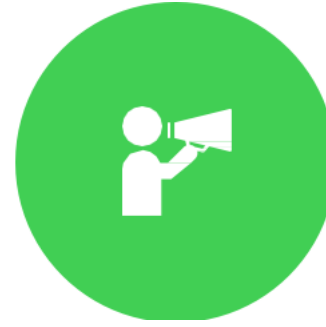
Güvenli İşe Dönüş



Durum dinamikliğini korumaya devam ediyor. Çalışanlar, sendikalar, yetkililerle diyalogun sürdürülmesi planların sürekli güncellenmesi ve yeniden gözden geçirilmesi gerekiyor.



Çalışanları korumakla yasal olarak yükümlüsünüz. Karantina, ekipman, mesafe gibi önlemlerin tamamı dikkatli bir risk değerlendirmesi gerektirir.



Çalışanların beklentileri değişti. Şimdi çalışma düzenlemeleri, politikalar ve iletişim hakkında yaratıcı düşünme zamanı.



Dış itibar önce içeride inşa edilir. Harici, dahili iletişim ile İK, optimizasyon sağlamak amacıyla birlikte çalışmalıdır.

SON SÖZ

- ❑ COVID-19 sektörler ve coğrafyalarda benzersiz bir organizasyon değişikliği yarattı. Bu değişken ortamda çalışanların beklentileri de sürekli değişiyor.
- ❑ Şirketlerin şimdi çalışanlarıyla etkileşime girme şekli geleceğin temelini oluşturacak.
- ❑ Çalışanlarınız için işe dönüşü doğru yönetmek önemli. Bu dönemdeki dış itibarınızı belirleyecek en önemli unsurlardan biri «işveren olarak işe dönüş sürecini nasıl yönettiğiniz» olacak.



effect bcw