



Rok **2023** pozwolił nam na umocnienie naszej wiodącej pozycji w świecie doradztwa kariery. Odzwierciedliła to zarówno liczba klientów powracających, jak i tych, którzy trafili do nas z polecenia.

Dla naszych klientów 2023 był rokiem kryzysu gospodarczego, którego skutki odczuły wszystkie branże i stanowiska. Wiele osób znalazło nową pracę dzięki naszym programom outplacementowym; wiele otrzymało od nas wsparcie w budowaniu nowych ścieżek kariery oraz re-/upskillingu.

2023 to także rok dzielenia się wiedzą i edukowania w obszarze doradztwa kariery. Nasz profesjonalizm i doświadczenie zostały docenione przez działy HR, które wsparliśmy w tworzeniu wewnętrznych centrów doradztwa kariery.

Dla **Career Angels** rok 2023 oznaczał kilka rzeczy:

- utrzymanie pozycji **lidera w szkoleniu przyszłych Doradców Kariery** (strona 6)
- **rekordowe wsparcie** dla studentów i absolwentów **G/E/MBA** (strona 5)
- rozpoczęcie ważnych projektów **doradczych** i **CSR**owych

OGROMNE PODZIĘKOWANIA dla naszego absolutnie wspaniałego zespołu – jesteście najlepsi!

Chciałybyśmy podziękować każdemu, kto przyczynił się do sukcesu naszego i naszych klientów.

Dziękujemy.

CAREER ADVICE & SUPPORT FOR
EXECUTIVES AROUND THE WORLD.

Raport został przygotowany przez:



Anna Zadrożna
B2B Client Partner
Konsultant Kariery



Anna Mady
Marketing & Special Projects Manager
Konsultant Kariery



Maria Bożek
HR & Admin Manager
Konsultant Kariery



Nasz wspaniały zespół
Mini Aniołów

KOMENTARZ NA TEMAT WYNIKÓW W 2023

W Job Hunting Report z 2022 ogłosiliśmy – po raz pierwszy, odkąd zaczęliśmy monitorować ten wskaźnik – że kanał bezpośredniego kontaktu (bezpośredni kontakt z decydentami z firm docelowych) nie był najskuteczniejszy. Były nim ogłoszenia o pracę ze skutecznością 36% – dla doświadczonych managerów i executives! Algorytm sprawdzający słowa kluczowe, decydujący, czy zakwalifikować kogoś – senior executive – do projektu rekrutacyjnego to teraz **część naszej rzeczywistości!**

Przewidywaliśmy, że 2023 nie będzie się pod tym względem różnił. I mieliśmy rację. To dowód na to, jak wszechobecna stała się technologia.

Należy jednak podkreślić, że wyniki te bazujemy na naszych klientach, którzy (prawie zawsze) sumiennie stosują się do naszych rad dotyczących:

- a) **dostosowania CV do ATS**
(kliknij w grafikę po prawej, aby pobrać Poradnik ATS)
- b) „**dostrajania**” CV ATS pod kątem ogłoszeń o pracę przed aplikowaniem
- c) **optymalizacji profilu na LinkedIn.**



O czym jeszcze warto wspomnieć w kontekście kanałów poszukiwania pracy i ich skuteczności: zaobserwowaliśmy, że przeważająca większość **zaakceptowanych** ofert pracy (nie wszystkich ofert pracy) została wygenerowana poprzez **zaaplikowanie na ogłoszenie** (pierwszy krok), a następnie wysłanie **dodatkowej wiadomości follow-up** (po 7-10 dniach) poprzez **bezpośredni kontakt i/lub sieć kontaktów** (strategicznie wykorzystując np. sieć na LinkedIn dla celów szukania pracy). Innymi słowy, obecnie wysoce rekomendujemy, aby korzystać z **co najmniej dwóch kanałów poszukiwania pracy** przy każdej okazji.

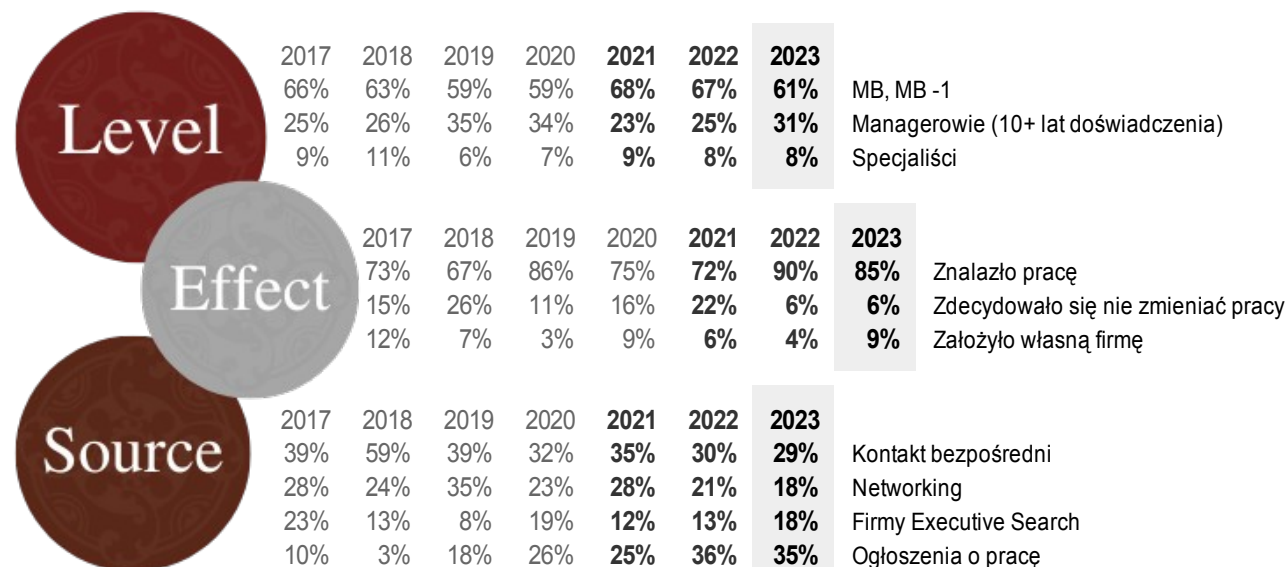
Oprócz tego Firmy Executive Search (bezpośredni kontakt z odpowiednimi headhunterami / Konsultantami Executive Search) **odzyskały swój udział w rankingu kanałów poszukiwania pracy, zwiększając swoją skuteczność do 18%**. Jest jeszcze za wcześnie, aby przewidzieć, czy ta tendencja się utrzyma, ponieważ historycznie kanał ten miał swoje wznioły i upadki. Niemniej, niezmiennie rekomendujemy, aby go nie zaniedbywać – to prawda, że spośród wszystkich kanałów ten jest najwolniejszy, ale także **bardzo ważny pod kątem strategicznym**. Od kontaktu z headhunterem do otrzymania idealnej oferty pracy musi jednak upłynąć czas. Widzimy, że część naszych klientów akceptuje oferty pracy wygenerowane przez headhunterów nawet kilka lat po zakończeniu naszej współpracy. Innymi słowy, **zdecydowanie warto rozwijać i podtrzymywać własną sieć headhunterów**.

Podsumowując, **wykorzystanie wszystkich kanałów szukania pracy jednocześnie dla celów szukania pracy stało się jeszcze ważniejsze niż dotychczas**.

Co ciekawe:

- **Nasz współczynnik powracających klientów nadal jest wysoki i utrzymuje się na poziomie 49%**. Dlaczego? Potrzeba skorzystania z usług związanych z karierą pojawia się co 2-8 lat.
- W 2023 roku **73% naszych klientów zwróciło się do nas z prośbą o wsparcie w szukaniu pracy** (pozostali potrzebowali wsparcia w ulepszaniu ich marki osobistej / tzw. „executive identity”). W 2022 roku było to zaledwie 37,5%. Innymi słowy, doświadczeni managerowie i executives przejmują kontrolę nad swoimi karierami w bardziej strategiczny i świadomy sposób.

PODSUMOWANIE



POZIOM

61% naszych klientów to członkowie zarządu (lokalnego lub międzynarodowego) lub do niego raportuje. **31%** to doświadczeni managerowie z co najmniej 10-letnim doświadczeniem.

EFEKTY

85% znalazło satysfakcjonującą pracę, **6% postanowiło nic nie zmieniać,** zazwyczaj pomimo otrzymania ofert. **9%** naszych klientów zdecydowało się założyć **własną firmę.**

ŹRÓDŁO ZAAKCEPTOWANYCH OFERT PRACY

Dane odnoszą się tylko do **zaakceptowanych,** a **nie wszystkich ofert pracy** oraz tylko do ofert dla doświadczonych managerów i executives (**nie** do stanowisk na poziomie junior i specjalistów).

LOKALIZACJA NASZYCH KLIENTÓW & PROJEKTÓW

94% z Europy vs. 6% spoza Europy

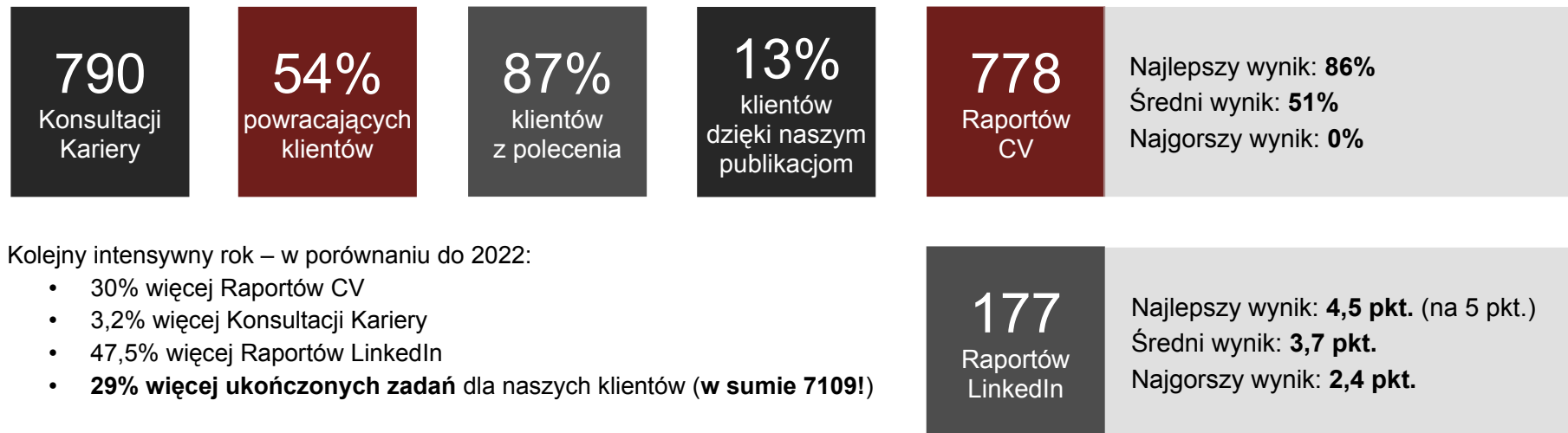
GRUPY WIEKOWE

56+	46 do 55	35 do 45	<34
2%	36%	53%	9%

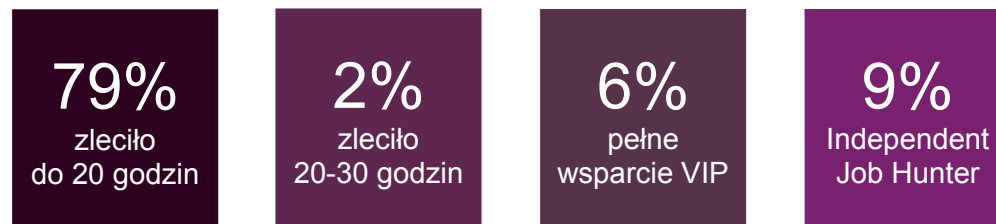
Nasi klienci szukali pracy na szczeblach lokalnych, regionalnych i międzynarodowych, a pochodzili z krajów takich, jak:

Austria	Gruzja	Niemcy	Słowenia
Belgia	Holandia	Norwegia	Turcja
Bułgaria	Indie	Peru	UK
Chile	Kolumbia	Polska	Ukraina
Chiny	Kraje Bałtyckie	Rumunia	USA
Egipt	Macedonia	Serbia	Węgry
Francja	Meksyk	Słowacja	Włochy

WIĘCEJ DANYCH



ZAKRES WSPÓŁPRACY



79% naszych klientów zleciło nam do 20 godzin na np. research, przygotowanie CV, symulacje rozmów, ogólne wsparcie i rady.

2% zwróciło się do nas o 20-30 godzin wsparcia. Jak wyżej, tylko w większej ilości.

6% **zdecydowało się wyłącznie czekać na telefony.** To oznacza, że robiliśmy (prawie) wszystko, w tym: zarządzanie skrzynką mailową oraz kalendarzem. Jedyna rzecz, którą nasi klienci musieli zrobić sami: pójść na rozmowę o pracę.

9% postanowiło szukać pracy w ramach naszego programu Independent Job Hunter.

DLA TWOJEJ FIRMY & ORGANIZACJI

Nasz rozwój jako firmy zawsze był bardzo organiczny. Szliśmy i idziemy tam, gdzie nasi klienci nas prowadzą i prowadzili. Odnosi się to do krajów lub zakresu usług:

- Zaczęliśmy oferować **usługi outplacementowe** po tym, jak nasi byli klienci poprosili o nie dla pracowników, których musieli zwolnić.
- Rozpoczęliśmy szkolenia dla działów HR i coaching członków zarządu, gdy zostaliśmy o to poproszeni dzięki naszym byłym klientom indywidualnym.

Najważniejsze wydarzenia w 2023 roku:

- Przeprowadziliśmy **w sumie 145 wykładów / webinarów / warsztatów i przeszkoliliśmy ponad 11 200 osób** (ta liczba uwzględnia studentów i absolwentów G/E/MBA z poniższej listy). **Trzeba przyznać, że to całkiem nieźle, jak na firmę, która nie jest firmą szkoleniową!**
- Ukończyliśmy szereg projektów outplacementowych dla liderów rynkowych.
- Zostaliśmy zaproszeni do zabrania głosu w różnych **firmach / inicjatywach / konferencjach**, np.:

Siemens Women Network	The Vocational Education Forum Europass and Euroguidance	Colliers Poland
ACCA (współpraca)	Leading Women z EY Fundacja Liderów Biznesu	SkillSprint
- Kontynuowaliśmy nasze **inicjatywy wsparcia profesjonalistów** w ich zawodowej podróży. Wlicza się w to nasz **projekt CSR – program dla 5 managerów** (wybranych spośród 34) z **ponad 15-letnim doświadczeniem**, którzy zmagali się z poszukiwaniem pracy od min. 9 miesięcy. Jedna osoba była **bezrobotna przez ponad 4 lata!** Efekty: dwoje uczestników znalazło pracę jeszcze w trakcie trwania programu, a pozostałych dwoje wzięło udział w kilku procesach rekrutacyjnych! Jeden uczestnik został wykluczony z programu ze względu na brak odpowiedzi i zaangażowania.

Zajrzyj do sekcji B2B na naszej stronie:

- [Podstrona dedykowana Usługom Outplacementowym](#)
- [Wszystkie nasze usługi, w tym katalog naszych Tematów Szkoleniowych](#)

Zaproś nas jako mówców, trenerów, coachów lub doradców:

Porozmawiajmy! Wyślij po prostu mail na Contact@CareerAngels.eu

WSPÓŁPRACA ZE SZKOŁAMI BIZNESU & INSTYTUCJAMI EDUKACYJNYMI

Nasza współpraca ze szkołami biznesu nie traci impetu. Przeprowadziliśmy **dedykowane interaktywne wykłady online, bootcampy, programy coachingowe dla np.:**

Szkoła Biznesu Politechniki Warszawskiej (PL)
POLIMI Graduate School of Management (IT)
Swiss Business School (CH)

Vlerick Business School (BE)
WU Executive Academy (AT)
Akademia Leona Koźmińskiego (PL)

Zapoznaj się z [bezpłatnymi usługami, które oferujemy studentom G/E/MBA – jak i innymi statystykami dotyczącymi szkół biznesu.](#)

DORADZTWO KARIERY

W 2023 Career Angels zrealizowało 7. i 8. edycję **Kursu Konsultanta Kariery** w otwartym formacie – z uczestnikami z Biur Karier, doświadczonymi coachami kariery i specjalistami z branży HR. Ponadto zorganizowaliśmy **2 dedykowane kursy in-house** dla **znanego globalnego banku** oraz wiodącej **firmy rekrutacyjnej** z Polski. Na ten moment w sumie **144 uczestników** wzięło udział w naszych kursach.

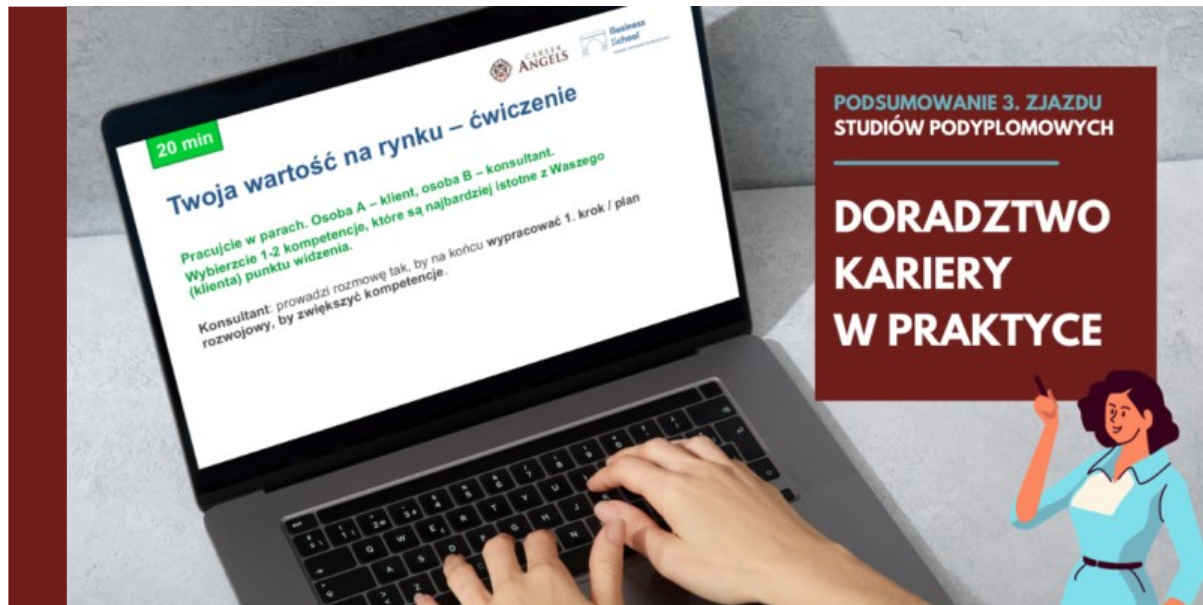
Wprowadziliśmy również ulepszenia do naszych studiów podyplomowych, otwierając kierunek „**Doradztwo Kariery w Praktyce**” w **Szkole Biznesu Politechniki Warszawskiej**. Wyróżnia go nowoczesna **formuła modułowa** – wszystko po to, aby **proces uczenia się** był bardziej elastyczny i **spersonalizowany**.

Wystartowaliśmy z pierwszą edycją w listopadzie 2023 roku. Od samego początku dokumentujemy wszystkie zjazdy – kliknij i przeczytaj o niektórych z nich:

Pierwszy zjazd: Kompetencje Konsultanta Kariery, Kodeks etyczny

Drugi zjazd: Testy, testy, jeszcze więcej testów

Trzeci zjazd: Identyfikowanie i ustalanie celów ścieżki kariery w praktyce



KURS KONSULTANTA KARIERY

Kształcenie kolejnego pokolenia profesjonalnych Konsultantów Kariery nie jest czymś, co lekceważymy! Z przyjemnością dzielimy się naszą wiedzą, aby **poprawić jakość usług na rynku**.

Dotychczasowi uczestnicy: rekruterzy, headhunterzy i konsultanci Executive Search z 7-25-letnim doświadczeniem; coachowie, którzy chcieli rozszerzyć swoją ofertę; specjaliści HR, którzy chcieli w lepszy sposób wspierać swoich pracowników; konsultanci, doradcy lub coachowie kariery, zarówno doświadczeni, jak i na początku kariery.

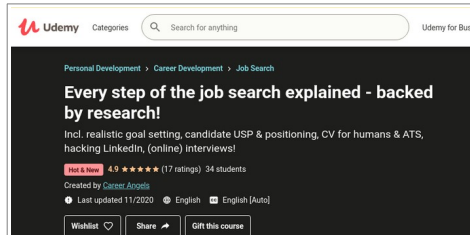
[Przeczytaj więcej o Kursie Konsultanta Kariery.](#)

Coaching & Doradztwo: „Kariera & Poszukiwanie Pracy” – dzielimy się wiedzą

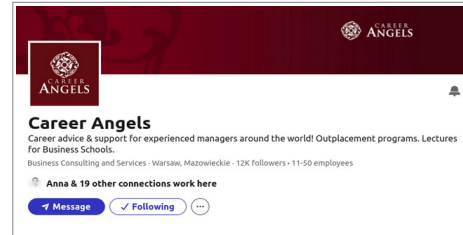
Świat zmienia się w szybkim tempie – tak, jak nasz zawód **coacha i konsultanta ds. rozwoju kariery i poszukiwania pracy**. To, co działało pięć lat temu, teraz już nie działa. Skuteczność kanałów poszukiwania pracy się zmienia... wszystko to sprawia, że my i rady, którymi dzielimy się z naszymi klientami / kandydatami / pracownikami, muszą się dostosować. **Musimy być na bieżąco z rynkiem pracy**, jego dynamiką i narzędziami. Career Angels założyły tę grupę, aby aktywnie połączyć się z osobami z branży. To zaszczyt być zaproszonym do czyjejś kariery – więc zrobmy to dobrze! **Dołącz do nas:** [Grupa: „Career & Job Search Coaching & Advisory”](#)

MATERIAŁY DLA DOŚWIADCZONYCH MANAGERÓW I EXECUTIVES

Znajdziesz tu materiały, które mogą pomóc executives na każdym etapie zarządzania ich karierą. Po prostu kliknij w grafiki! Stworzenie niektórych z tych materiałów nie byłoby możliwe bez naszych partnerów, jak [ShareHire](#) czy [ATS Element](#).



Jeśli nie masz ochoty na samodzielne szukanie materiałów, **zapisz się na nasz kurs Udemy**: „Every step of the job search explained – backed by research!” to ponad 14 godzin treści, a także materiały do pobrania!



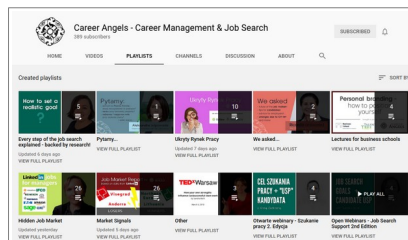
Śledź naszą stronę na LinkedIn „Career Angels Polska”, aby mieć dostęp do postów o: zarządzaniu karierą, poszukiwaniu pracy, rynku pracy, inspiracjach, **trendach HR** – zawsze praktycznych i często popartych badaniami i/lub prawdziwymi przypadkami.



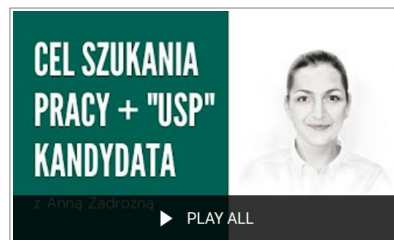
Facebook jest jednym z miejsc, gdzie **nas znajdziesz!** Treści, które publikujemy tylko tam: pamiętniki prowadzone przez niedawno zrekrutowanych członków zespołu, którzy szczerze opowiadają o swoich pierwszych tygodniach – w tym o wzlotach i upadkach!



Co tydzień publikujemy trudne do znalezienia ogłoszenia oraz oferty pracy, bezpośrednio od headhunterów lub pracodawców. **Poproś o dołączenie do naszej grupy** na LinkedIn o nazwie „Hidden Job Market for Experienced Managers in Europe”!



Zasubskrybuj nasz kanał YouTube o nazwie „Career Angels Polska – Kariera i Szukanie Pracy”, aby mieć dostęp do wysokiej jakości treści, w tym do cotygodniowych aktualizacji dotyczących (ukrytego) rynku pracy lub nagrań z praktycznych webinarów.



Jeśli aktywnie poszukujesz pracy i masz ograniczony budżet, **obejrzyj** playlistę „**Otwarte Webinar – Szukanie Pracy**”, gdzie przeprowadzimy Cię przez wszystkie cztery etapy procesu poszukiwania pracy, w tym rozmowy kwalifikacyjne online.



Odpowiedz na 9 krótkich pytań na naszej stronie „**Efektywność procesu szukania pracy**”, aby otrzymać **jakościową analizę** Twojego procesu szukania pracy – wraz ze **wskazówkami i rekomendacjami** dotyczącymi tego, co i jak ulepszyć.

Możesz oczywiście znaleźć więcej treści „w Internecie” dzięki licznym prośbom, jakie nasz zespół otrzymał w 2023 roku. Czy to **wywiady, artykuły, współtworzenie rozdziałów książek lub blog postów** – to miłe uczucie, kiedy „Cię chcą”, ale to też dowód na to, że rynek **docenia** nasze doświadczenie i dane. Kilka przykładów:

- współpraca z Ewą Pagowską: „**In a different rhythm**” i „Promotion. How to get it and break the career deadlock?” dla My Company Polska, „**How to stay motivated when looking for a job**” dla Forbes
- „**Career management strategies**” – wywiad dla Szkoły Biznesu Politechniki Warszawskiej
- artykuł „**Career risk management**” dla „Kompedium HR” publikowanego przez Pracuj.pl
- współtworzenie rozdziału „**From linear career planning to diverse career development**” w książce „Mapping manager development: current and upcoming trends” autorstwa Piotra Olafa Żylicza

Inne tematy, do których tworzenia zostaliśmy zaproszeni: Jak przejść rozmowę kwalifikacyjną online, Jak zmienił się rynek pracy dla managerów, Szukanie pracy dla kandydatów 50+... i wiele, wiele więcej!



Jak odkryć **sekrety skutecznych strategii szukania pracy**? Jak przygotować się na **zasłużony awans**? Jak wyrzucić dobre pierwsze wrażenie, które będzie trwało latami i stworzyć podwaliny pod **bezpłatne odejście**? Z ogromną radością zapowiadamy nadchodzącą serię e-booków stworzonych po to, aby **towarzyszyć Ci w zawodowej podróży**. Każdy e-book zapewni Ci wartościowe **radę, praktyczne wskazówki oraz spostrzeżenia i ćwiczenia**, pomocne na każdym etapie kariery. Niezależnie od tego, czy jesteś doświadczonym profesjonalistą czy dopiero zaczynasz, e-booki posłużą Ci jako kompas na zawitych ścieżkach biznesowych. **Przygotuj się na podróż pełną okazji do wzrostu, rozwoju i sukcesu – w towarzystwie naszych e-booków skupionych na karierze.**

Market Signals – dla Ciebie & dla Firm

Dlaczego ważne jest bycie na bieżąco z **popytem i podażą na kandydatów** na rynku pracy? Patrząc na to, jak zmienia się liczba **ogłoszeń na LinkedIn**, liczba **kandydatów na ogłoszenie** lub wskaźnik **bezrobocia**, można wyciągnąć wnioski dotyczące trendów rządzących rynkiem pracy. Umiejętność nawigowania wokół nich jest kluczowa w kwestii **skutecznego poszukiwania pracy, employer brandingu lub rekrutacji**.

Od 13. tygodnia 2020 roku (połowa marca) **monitorujemy liczbę ogłoszeń o pracę** w Europie **w serwisie LinkedIn**. W połowie września zdecydowaliśmy się poszerzyć nasze obserwacje rynku pracy (ze szczególnym uwzględnieniem LinkedIn) o kraje spoza Europy, aby zdobyć bardziej globalny ogłd. **Obecnie monitorujemy 80 krajów z całego świata i jesteśmy w stanie dostarczyć dane z prawie każdego kontynentu**. Oprócz tego śledzimy stopy bezrobocia i liczbę kandydatów na ogłoszenie (skierowane do executives; po angielsku) w Europie. Pozwala nam to mierzyć KPI, dzięki którym dość trafnie wyczuwamy ogólne trendy na globalnym rynku pracy.

Jak powyższe KPI o rynku pracy mogą się przydać?

- pomagają ocenić, ile **czasu i wysiłku** trzeba włożyć, aby **przyciągnąć najlepsze talenty**; innymi słowy: czy „opublikuj i módl się” działa?
- pokazują, kiedy konieczne jest stworzenie konkurencyjnych ofert albo **kiedy można coś zaoszczędzić** na dodatkowych benefitach
- osoby aktywnie poszukujące pracy mogą odpowiednio **oszacować, ile wysiłku** oraz czasu muszą **włożyć w szukanie pracy**

Kliknij „Follow” na naszej stronie „[Market Signals](#)” na LinkedIn, aby być na bieżąco z naszymi sesjami live oraz miesięcznymi raportami.

A to wszystko zupełnie za darmo. Czasy i tak są wystarczająco trudne. Chcemy wyrównać szanse na tyle, na ile to możliwe. **Wykorzystaj nasze dane mądrze!**



BONUS: WSZYSTKO, CO MUSISZ WIEDZIEĆ O ZARZĄDZANIU SWOJĄ KARIERĄ

Jakie czynniki mają wpływ na to, jak zarządzamy naszą karierą?
 Co sprawia, że wybieramy jedną ofertę, a nie drugą?
 Czy to naprawdę źle świadczy, jeśli **pracuje się w jednej firmie 12 lat**?
 Czy powinniśmy potępiać osoby, które **często zmieniają pracę**?
 A co z osobami, które aktywnie biorą udział w **wyścigu szczurów**?
 Czy wspinanie się po **szczeblach kariery** Cię uszczęśliwia?

Bardziej cenisz sobie **atmosferę i ludzi** niż pieniądze i prestiż?
 Inni uważają Cię za **niedojrzałego, bo nie wybierasz** poważnej ścieżki?
 To, co Cię głównie napędza, to **samorozwój**?
 Czy łapiesz się czasem na myśleniu: „**nienawidzę zarządzać ludźmi!**”?
 Mam 42 lata. **Już za późno na jakiegokolwiek zmiany**.
 Frustruje Cię **praca, jak tylko wkrada się rutyna**?

Odpowiedz szczerze na poniższe dwa pytania:

Jak definiujesz udaną karierę?

Jeśli wszystko byłoby możliwe, **jak wyglądałaby Twoja najbardziej satysfakcjonująca ścieżka kariery?**

36% respondentów najczęściej udziela (niemal) identycznej odpowiedzi, podczas gdy **64%** udzieli dwóch częściowo lub całkowicie **różnych odpowiedzi**.
 Dane te pochodzą od Decision Dynamics – firmy, która zbiera i analizuje dane m.in. na temat ścieżek kariery różnych osób od ponad 40 lat. **Co więcej możemy wynioskować z ich badań?**

1) odpowiedzi mogą być motywowane zarówno przez **rozum**, jak i **serce**

2) istnieją **pewne wspólne wzorce**

Model Kariery Decision Dynamics wyróżnia cztery podstawowe Koncepty Kariery lub spojrzenia na idealną karierę:



Koncept Kariery „Expert” jest najbardziej stabilnym i historycznie dominującym postrzeganiem udanej kariery; oznacza **stałe zaangażowanie w zawód**, z którym się identyfikuje. Sukces oznacza bycie najlepszym, tzn. ekspertem w swoim obszarze.

Pewnie już się zorientowałeś, że każdy ma inną definicję udanej kariery i jest ona tak samo błędna, jak poprawna. Zwyczajnie nie istnieje jedna dobra odpowiedź. **Każdego uszczęśliwia coś innego.**

Mamy szczerą nadzieję, że nie należysz do tych **36%**, jednak jeśli istnieje choć cień szansy, że tak jest – umów się z certyfikowanym Aniołem Kariery.

Otrzymasz:

- kwestionariusz online
- raport, który pokazuje różnice pomiędzy obraną ścieżką, a taką, która najbardziej Cię motywuje
- **pogłębioną sesję feedforward, po której wyjdiesz z konkretnymi kolejnymi krokami**



Koncept Kariery „Linear” natomiast skupia się na szybkim **wspinaniu się** po szczeblach kariery. Sukces jest mierzony poprzez osiągnięty poziom w hierarchii firmy, co przekłada się na odpowiedzialność, władzę i wywieranie wpływu.



Koncept Kariery „Spiral” jest mniej tradycyjnym poglądem; kariera jest budowana poprzez **okresowe (5-10 lat) i poziome zmiany w obszarze zawodowym**. Sukces oznacza częste wykorzystanie okazji, by poszerzyć swoje kompetencje i zdobyć nowe doświadczenia.



Koncept Kariery „Transitory” jest konceptem **najbardziej zorientowanym na zmianę** i należy do najmniej konwencjonalnych idei – większość ludzi uważa, że to nie jest nawet ścieżka kariery. Im bardziej zmiany są różnorodne i częste, tym lepiej.

Jeśli jesteś zainteresowany otrzymaniem oferty lub uzyskaniem dalszych informacji, skontaktuj się z nami pod adresem: **Contact@CareerAngels.eu**.

Ten model może być zastosowany również w odniesieniu do całej organizacji dla lepszego dopasowania kandydatów, ról i kultury.