

Raport z II edycji badań

Sektor komunikacji marketingowej

Branżowy
Bilans Kapitału Ludzkiego

**Branżowy Bilans
Kapitału Ludzkiego II
Sektor komunikacji marketingowej**

Raport z II edycji badań

Branżowy Bilans Kapitału Ludzkiego II w sektorze komunikacji marketingowej.
Raport podsumowujący II edycję badań zrealizowaną w latach 2022–2023

Autorzy raportu:

Natalia Krygowska-Nowak
Joanna Kwinta-Odrzywołek
Jagoda Datha

Wykonawcy:

PBS Sp. z o.o., MCM Institute Poland Sp. z o.o.,
EGO – Evaluation for Government Organizations S.C.

Współpraca merytoryczna:

dr hab. Barbara Worek, Centrum Ewaluacji i Analiz Polityk Publicznych, Uniwersytet
Jagielloński

Koordinacja i współpraca merytoryczna:

Iwona Krysińska, PARP

Konsultacja profili kompetencyjnych:

Anna Kasperowicz

Raport przygotowany we współpracy z Sektorową Radą ds. Kompetencji Sektora
Komunikacji Marketingowej

© Copyright by Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości

ISBN: 978-83-7633-496-7

Skład, łamanie, korekta i druk: Euro Pilot Sp. z o.o.

Warszawa 2023



Podstawowe informacje o projekcie¹

Tytuł projektu:

Branżowy Bilans Kapitału Ludzkiego II – sektor komunikacji marketingowej (I i II edycja).

Cele badań w I i II edycji:

1. określenie stanu i kierunków rozwoju kadr w sektorze komunikacji marketingowej i związanego z nimi zapotrzebowania na kompetencje;
2. określenie krótko- i średniookresowych wyzwań (horyzont 2 i 5 lat), przed jakimi stoi sektor komunikacji marketingowej w wymiarze kompetencyjnym w związku ze zmianami społecznymi, gospodarczymi i technologicznymi.

Termin realizacji badań w I edycji: 16.02.2021 – 25.08.2021

oraz w II edycji: 04.04.2022 – 28.12.2022.

Respondenci w badaniach jakościowych:

pracodawcy, eksperci branżowi, eksperci rynku pracy, eksperci edukacyjni i HR, przedstawiciele instytucji edukacyjnych.

Respondenci w badaniach ilościowych:

pracodawcy i pracownicy zatrudnieni na kluczowych stanowiskach sektora komunikacji marketingowej: PKD J58.1 (z wyłączeniem PKD J58.11.Z), PKD J59, PKD J60, PKD M.73.1.

¹ Szczegółowe informacje odnośnie do badań przeprowadzonych w II edycji projektu znajdują się w rozdziale „Metodologia badania”.

Spis treści

Główne wnioski	6
Metodologia badania	13
Komunikacja marketingowa dziś i jutro.....	19
Pracownicy w sektorze komunikacji marketingowej – stan i kierunki zatrudnienia	60
Ocena, rozwój i motywowanie pracowników	73
Współpraca między biznesem a edukacją	83
Bilans kompetencji	88
Strateg	96
Twórca treści.....	99
Graphic designer (grafik)	102
Analityk.....	105
Digital ekspert.....	108
Media planner	111
Project manager	114
Dyrektor kreatywny	117
Art director	120
Account manager.....	123
Producent	126
Rekomendacje	129
Załącznik 1	133
Spis schematów, tabel, wykresów	138

Szanowni Państwo,

oddajemy w Państwa ręce raport z wynikami drugiej edycji Branżowego Bilansu Kapitału Ludzkiego II w sektorze komunikacji marketingowej. Badania te, prowadzone we współpracy z Sektorową Radą ds. Kompetencji Sektora Komunikacji Marketingowej, mają na celu zwiększenie wiedzy na temat stanu i kierunków rozwoju kadr w branży i związanego z nim zapotrzebowania na kompetencje, a także określenie determinujących ów sektor wyzwań, mających swe źródło w zmianach społecznych, gospodarczych i technologicznych.

Raport obejmuje wyniki badań ilościowych prowadzonych wśród pracodawców sektora komunikacji marketingowej oraz pracowników zatrudnionych na kluczowych stanowiskach w firmach z tego sektora. Jednym z głównych celów badania było opracowanie bilansu kompetencji, czyli ocena kluczowych kompetencji na poszczególnych stanowiskach z perspektywy pracodawców i pracowników. Zestawienie tych ocen powinno pomóc w określeniu podaży pracowników o odpowiednich kompetencjach, zapotrzebowania na nich ze strony pracodawców oraz sformułować rekomendacje, adresatem których są instytucje kształcenia, podmioty rynku pracy oraz sami pracodawcy.

Wyniki badań jakościowych oraz badanie foresightowe przeprowadzone wśród ekspertów branżowych umożliwiły ponadto rozpoznanie trendów i wyzwań oraz pozwoliły na przygotowanie scenariuszy rozwoju sektora.

Wierzymy, że prezentowane wyniki okażą się interesujące oraz użyteczne dla osób zarządzających firmami, obecnych oraz przyszłych pracowników sektora komunikacji marketingowej, jak również wszystkich osób zainteresowanych tematyką kompetencji w tym sektorze.

Jednocześnie serdecznie dziękujemy przedstawicielom Sektorowej Rady ds. Kompetencji Sektora Komunikacji Marketingowej za wsparcie podczas całego procesu badawczego, a także wszystkim przedstawicielom firm z sektora oraz ekspertom, którzy zgodzili się wziąć udział w Branżowym Bilansie Kapitału Ludzkiego II.

Zespół badawczy

Główne wnioski

Komunikacja marketingowa dziś i jutro

Zdecydowana większość podmiotów w sektorze (83%) w 2021 roku odnotowała zysk, a tylko 8% podmiotów zadeklarowało stratę. Rok 2021 był czasem częściowej stabilizacji – podmioty oswoiły się z pandemiczną rzeczywistością, a wojna w Ukrainie jeszcze nie wybuchła. Był to okres kształtowania się nowych nawyków zakupowych – konsumenci coraz częściej decydowali się na zakupy w internecie, co bezpośrednio przełożyło się na wzrosty budżetowe w firmach, które świadczą usługi w sieci.

Powodzenie firm w 2021 r. może wynikać również z wprowadzenia nowych lub ulepszonych usług, na co w 2020 r. zdecydowała się ponad połowa podmiotów. **W 2022 r. odsetek pracodawców, którzy postawili na innowacyjność, wzrósł.** W ciągu 12 miesięcy poprzedzających badanie (licząc od lutego 2023 r.) 64% firm zainwestowało w nowe lub ulepszone rozwiązania. Najczęściej usprawnienia dotyczyły metod promocji i współpracy z klientem. Co trzeci pracodawca nie wprowadził żadnych usprawnień na przestrzeni ostatniego roku.

W ciągu następnych dwóch lat pracodawcy będą się starali wprowadzić kolejne zmiany. Prawie trzy na pięć firm (58%) planuje podwyższyć cenę usług, a ponad dwie na pięć (42%) zwiększyć inwestycje w rozwój nowych produktów lub usług. Małe firmy, częściej niż pozostałe, zamierzają inwestować w nowe technologie: uczenie maszynowe, sztuczną inteligencję i nowoczesne oprogramowanie oraz rozszerzać działalność w kierunku NFT, *metaversum* i *gameadvertisingu*.

Pomimo ogólnie pozytywnej oceny kondycji sektora komunikacji marketingowej należy zauważyć, że podobnie jak w I edycji badania **głównym elementem charakteryzującym obecną sytuację jest niepewność i zmienność.** W opinii ekspertów na funkcjonowanie firm w rzeczywistości postpandemicznej ma wpływ: wojna w Ukrainie, rosnąca inflacja i presja płacowa, zmiany w systemie podatkowym, wejście na rynek pokolenia Z oraz upowszechnienie się pracy zdalnej i hybrydowej. Nie tracą na znaczeniu również elementy

zidentyfikowane w I edycji badania: przyspieszona digitalizacja, wzrost konkurencyjności między firmami, dążenie do redukcji kosztów oraz prowadzenie strategii zorientowanej na adaptację.

Nowe trendy w sektorze związane są z bezpieczeństwem i elastycznym zarządzaniem

w zakresie kultury organizacyjnej, budującej i pielęgnującej pozytywne doświadczenia pracowników, oraz podejmowania działań zapewniających płynność finansową podmiotów. Jednym z wyzwań w tym kontekście jest budowanie w pracowniku poczucia przynależności i odpowiedzialności za działania firmy, co w efekcie pozwoliłoby uniknąć zmiany pracy. Utrzymanie płynności finansowej i sprostanie presji płacowej pracowników jest obecnie wyzwaniem dla ponad połowy pracodawców. Eksperti prognozują, że w związku z zagrożeniem kryzysem gospodarczym te trudności mogą się nasilać.

Najsilniejsze trendy w sektorze dotyczą wzrostu znaczenia kwestii etycznych, odpowiedzialności środowiskowej i społecznej oraz komunikacji *human to human* (H2H)².

W konsekwencji dalszego nasilania się trendów podmioty, chcąc zachować przewagę konkurencyjną, będą częściej podejmować działania zgodne z etyką biznesu i celami zrównoważonego rozwoju oraz dbać o rzetelność i wiarygodność przekazu.

Na znaczeniu zyskują również trendy związane z cyfryzacją sektora i nowymi

technologiami. Eksperti przewidują rozwój w zakresie algorytmizacji treści i dalszy wzrost znaczenia kanałów online kosztem tradycyjnych mediów. Digitalizacja mediów i cyfryzacja treści, w tym tworzenie platform z płatnymi treściami, obecnie stanowi wyzwanie dla prawie połowy (44%) firm w sektorze. Zdaniem ekspertów media tradycyjne, chcąc utrzymać pozycję na rynku, powinny wypracować sposoby kontrolowania i mierzenia efektywności kampanii reklamowych. Cyfryzacja sektora wiąże się z koniecznością rozwijania narzędzi wspomagających i automatyzujących procesy gromadzenia, przechowywania i przetwarzania danych, aż po ich analizę i wnioskowanie.

² Bryan Kramer w 2014 roku napisał książkę pod tytułem *There Is No B2B or B2C: It's Human to Human*, w której zwraca uwagę, że za każdą marką stoją ludzie, a ludzie mają emocje, pragną być zrozumiani i docenieni. Koncepcja human to human (H2H) stopniowo zastępuje model współpracy B2B oraz B2C. Wśród cech tego podejścia można wyróżnić: klientocentryzm, empatię, personalizację, stawianie na relacje. Por. *H2H: What Is Human-to-Human and Why Is It Important*, <https://www.sydle.com/blog/h2h-62e0162c4bd23c6e157cfd2> (dostęp: 11.05.2023) oraz *Marketing human to human – na czym polega?*, <https://creativeflow.pl/marketing-human-to-human-h2h-na-czym-polega/> (dostęp: 11.05.2023).

Trend dotyczący **zmian w sposobie rozliczania efektywności zarówno kampanii, jak i pracownika** związany jest z **postępującymi procesami fuzji strukturalnych w firmach**. Zarządzanie zespołami rozproszonymi, interdyscyplinarnymi, pracującymi w różnych systemach jest nadal dużym wyzwaniem, które jednak już w pewien sposób zostało „oswojone”. Pomimo że pracodawcy wciąż dostrzegają pewną trudność w tworzeniu i zarządzaniu zespołami freelancerskimi, posiadają już sprawdzone metody i dobre praktyki w tym zakresie.

Wciąż **rośnie presja na interaktywność komunikacji i trwa walka o zaangażowanie odbiorców** komunikatów. Trend ten jest dość uniwersalny. W celu angażowania odbiorców część podmiotów podejmuje się nawiązania współpracy z influencerami.

Na przyszłość sektora wpływa wiele różnych czynników, będących wypadkową obecnej sytuacji sektora i trendów. W wyniku połączenia czynników, które w opinii ekspertów mają największe znaczenie dla przyszłości sektora i są jednocześnie najbardziej nieprzewidywalne, powstały trzy **scenariusze rozwoju sektora – „Komunikacja marketingowa 2030”³**:

- Slow Craft Marketing;
- Soft Human Marketing;
- Turbo Tech Marketing.

Pracownicy w sektorze komunikacji marketingowej – stan i kierunki zatrudnienia

Główne procesy biznesowe, zadania zawodowe realizowane w ramach tych procesów i kluczowe stanowiska dla realizacji tych zadań określone w I edycji badania (2021 r.) nie zmieniły się.

Zmiany w strukturze firm wskazują na dynamiczny przyrost liczby zatrudnionych osób na każdym z kluczowych stanowisk. Szczególnie jest to widoczne w przypadku producentów – osobę na tym stanowisku zatrudnia niemal co czwarta mikrofirma

³ Szczegółowe charakterystyki scenariuszy znajdują się na stronach 43–59.

(23%, wzrost w porównaniu z 2021 r. o 10 punktów procentowych; dalej: p.p.) i dwie na pięć małych firm (42%, wzrost o 28 p.p.).

Najwięcej firm zatrudnia pracowników na stanowiskach grafika lub twórcy treści.

W ostatnim roku pracodawcy najczęściej poszukiwali pracowników właśnie na te stanowiska. Ich znalezienie nie przysparzało jednak znaczących problemów.

Zdecydowana większość pracodawców nie planuje zmian w poziomie zatrudnienia ani w perspektywie dwóch, ani pięciu lat. 88% pracodawców prognozuje utrzymanie liczby pracowników w swojej firmie w kolejnych dwóch latach, a tylko 6% myśli o zatrudnieniu nowych osób.

Aż 96% zatrudnionych w sektorze deklaruje, że jest zadowolonych lub bardzo zadowolonych ze swojej obecnej pracy i nie zamierza jej w najbliższym roku zmieniać.

Podobną tendencję można było zaobserwować w poprzedniej edycji badania.

Pracodawcy są coraz ostrożniejsi w planowaniu rekrutacji specjalistów. Porównując obecne wyniki z tymi z 2021 r., trzeba podkreślić, że o połowę zmniejszyły się odsetki dotyczące potrzeby zatrudnienia **w zakresie konkretnych stanowisk specjalistycznych w perspektywie dwóch i pięciu lat.** Niezmiennie jednak pracodawcy przewidują wzrost zatrudnienia w obszarze komunikacji, IT i analizy danych. Jeżeli chodzi o obszar związany z automatyzacją i nowymi technologiami, pracodawcy zamierzają na przestrzeni kilku najbliższych lat raczej inwestować w rozwój kompetencji swoich pracowników, niż zatrudniać nowych.

Eksperti prognozują pojawienie się nowych ról zawodowych w sektorze w konsekwencji rozwoju technologii, dbania o ogólny dobrostan pracowników oraz o zadowolenie klientów wrażliwych na kwestie etyczne. W grupie nowych stanowisk z obszaru technologii należy wymienić stanowiska związane z tworzeniem podcastów, nadzorem kreatywnym nad automatycznymi systemami generującymi treści czy opieką nad robotami. W grupie nowych stanowisk w mniejszym stopniu powiązanych z rozwojem technologicznym wymieniano tłumacza technologii, specjalistę w obszarze dbania o zdrowie psychiczne pracowników, specjalistę ds. etyki w marketingu i asystenta kulturowego.

Ocena, rozwój i motywowanie pracowników

Pracodawcy wiedzą, w jaki sposób motywować do pracy. Są świadomi, że oprócz premii najważniejsze dla pracowników są przyjazne relacje, dobrze zorganizowane stanowisko pracy oraz wspieranie wymiany wiedzy. Te dwa ostatnie elementy są szczególnie ważne dla najmłodszych pracowników.

Ocenę pracowników systematycznie prowadzi co piąta firma (21%), a sporadycznie prawie co trzecia (31%). Niemal połowa (48%) pracodawców nie ocenia potrzeb kompetencyjnych pracowników. Tylko 8% firm nie podejmuje żadnych działań naprawczych w przypadku zdiagnozowania braku kompetencji u pracowników. Odsetek ten znacznie wzrósł wśród małych firm. Coraz więcej średnich i dużych podmiotów stara się tak zreorganizować firmę, by wykorzystywać istniejące zasoby, zamiast zatrudniać nowych pracowników czy inwestować w szkolenia.

Wartość wskaźnika aktywności rozwojowej⁴ firm sektora komunikacji marketingowej wynosi aż 75% (w 2021 r. to 68%). Wśród najpopularniejszych form rozwoju wciąż wskazywano instruktaż oraz szkolenia wewnętrzne i zewnętrzne. Pracodawcy częściej niż w 2021 roku korzystali z form rozwoju, które wiązały się z wymianą wiedzy poprzez doświadczenie i kontakt z innymi pracownikami lub zespołami. Firmy świadczące usługi w internecie częściej korzystają ze zróżnicowanych form wspierania kompetencji pracowników w porównaniu z firmami, które działają offline, choć i te drugie mają wysoki wskaźnik aktywności rozwojowej (kolejno: 83% i 64%).

Pracownicy są zadowoleni z możliwości, jakie dają im pracodawcy w zakresie rozwoju kompetencji. W stosunku do I edycji badania nastąpił zauważalny wzrost liczby pracowników, którzy rozwijali swoje kompetencje w miejscu pracy (63%, wzrost w stosunku do 2021 r. o 16 p.p). Nadal najbardziej popularną formą były kursy internetowe. Pracownicy chcą się szkolić, aby lepiej realizować powierzone zadania w pracy, a także rozwijać swoje pasje. Zdaniem 94% badanych działania podejmowane w ich firmach w celu rozwoju kadr są wystarczające.

⁴ Miara ta wskazuje, ilu pracodawców korzystało z co najmniej jednej formy rozwoju kompetencji pracowników w ciągu ostatnich 12 miesięcy (licząc od lutego 2023).

Współpraca między biznesem a edukacją

Pracodawcy mają ambitne plany co do nawiązania lub zintensyfikowania współpracy z uczelniami. W sektorze co dziesiąta firma współpracuje z instytucją edukacyjną (najczęściej ze szkołami i uczelniami oraz ośrodkami doskonalenia zawodowego). W perspektywie dwóch lat 14% firm planuje rozpocząć lub zintensyfikować prace badawczo-rozwojowe (B+R) samodzielnie lub we współpracy z jednostkami naukowymi. Co piąta firma w nawiązaniu współpracy ze szkołami lub uczelniami widzi potencjał i upatruje w tym szansę na wykształcenie i zdobycie przyszłych pracowników.

Pracodawcy podejmują współpracę z uczelniami ze względu na własne ambicje i chęć dzielenia się wiedzą. To, czy uczelnia przyciąga pracodawców, zależy od postrzegania jej wizerunku w środowisku. Do uczelni, które uważane są za aktywne i innowacyjne, pracodawcy zgłaszają się sami, proponują wspólne projekty, prowadzą warsztaty, konsultują programy studiów czy zawierają umowy dotyczące praktyk.

We współpracy między biznesem a edukacją obserwuje się przewagę trudności nad korzyściami. Zarówno przedstawicielom uczelni, jak i pracodawcom stosunkowo ciężko było się odnieść do wzajemnych korzyści wynikających ze współpracy. Jako jedyną korzyść osoby z biznesu wskazały możliwość promocji firmy przekładającą się na możliwość zaproszenia studentów do współpracy. Przedstawiciele uczelni i pracodawcy potrafili natomiast wskazać liczne bariery i wyzwania we współpracy, odnoszące się w większości do niewielkiej elastyczności i przerośniętej biurokracji uczelni.

Bilans kompetencji

Spośród kompetencji, których znaczenie już teraz szybko rośnie lub wzrośnie w przyszłości (*hot skills*), można wyłonić pewne grupy umiejętności związane z **prowadzeniem efektywnej komunikacji, poruszaniem się w kanałach digitalowych, analizą danych, znajomością zasad etyki** i postępowaniem zgodnie z tymi zasadami. Niezmiennie (od I edycji badania) kluczowe znaczenie mają **kompetencje lidarskie** menedżerów. *Hot skills* oraz kompetencje, które ocenia się jako ważne dla firmy, są na tyle uniwersalne, że powinny być doskonalone niezależnie od tego, w którym kierunku rozwinie się sektor.

Część kompetencji na poszczególnych stanowiskach oceniana jest przez pracodawców jako trudno dostępna. Problem z pozyskaniem kompetencji dotyczy połowy stanowisk, a najczęściej: account managera (aż 96% kompetencji dla tej roli zawodowej jest określone przez pracodawców jako trudne do pozyskania), digital eksperta (90% kompetencji), stratega (81% kompetencji) oraz producenta (77% kompetencji).

Pracodawcy prognozują wzrost znaczenia części kompetencji potrzebnych do wykonywania zadań na poszczególnych stanowiskach. Wszystkie tworzące profil kompetencje będą zyskiwały na znaczeniu w przypadku stanowiska project managera, co potwierdza trend dotyczący istotności kwestii elastycznego zarządzania oraz komunikacji H2H. Dodatkowo na znaczeniu zyska większość kompetencji dla stanowisk: digital eksperta, producenta i analityka. Wzrost znaczenia kompetencji dla tych stanowisk przy jednoczesnym ich niedoborze na rynku wpłynie na zwiększenie popytu na te role zawodowe.

Metodologia badania

Cele badania

W badaniach w II edycji projektu dążono do zwiększenia wiedzy o potrzebach kompetencyjno-zawodowych w sektorze komunikacji marketingowej poprzez weryfikację i aktualizację danych pozyskanych w I edycji. Podjęte zostały takie działania, jak:

- weryfikacja i aktualizacja głównych procesów biznesowych dla sektora oraz kluczowych stanowisk pracy,
- weryfikacja profili kompetencyjnych dla kluczowych stanowisk, w tym grupowanie i ocena ważności kompetencji z uwzględnieniem *hot skills*,
- ocena kompetencji pracowników na kluczowych stanowiskach – analiza ważności kompetencji w opinii pracodawców (strona popytowa) i pracowników (strona podażowa),
- aktualizacja działań skierowanych na podnoszenie kompetencji kadr w toku edukacji pozaformalnej (aktywność pracodawców, instytucji otoczenia biznesu, w tym instytucji reprezentujących sektor, aktywność własna pracowników),
- określenie dobrych praktyk w ramach współpracy uczelni i biznesu.

W II edycji projektu szczególną uwagę został objęty wymiar przyszłościowy sektora.

W związku z tym kluczowym celem było:

- zweryfikowanie i zaktualizowanie wyzwań, przed jakimi stoi sektor (z uwzględnieniem zmian społecznych, gospodarczych, technologicznych, prawnych, geopolitycznych i dalszego wpływu pandemii), oraz ocena ich oddziaływania na rozwój kadr w sektorze,
- zweryfikowanie i zaktualizowanie kierunków, a także scenariuszy rozwoju sektora w perspektywie 5 lat, z dookreśleniem warunków i konsekwencji ich zaistnienia,
- zweryfikowanie i zaktualizowanie potencjalnych zmian w strukturze zatrudnienia w perspektywie 2 oraz 5 lat,
- zweryfikowanie i zaktualizowanie kompetencji, których znaczenie będzie rostało (w tym *hot skills*), mało lub pozostanie bez zmian w ramach wskazanych kluczowych stanowisk,
- zweryfikowanie już zidentyfikowanych i określenie potencjalnych nowych kompetencji i stanowisk w sektorze, w tym specjalności, które mogą przeniknąć z innych sektorów, oraz kompetencji wymaganych dla tych stanowisk.

Techniki badawcze

Badania prowadzono w podziale na podsektory:

1. podsektor działalności wydawniczej (PKD J58.1) z wyłączeniem w zakresie wydawania książek (PKD J58.11.Z), ale z uwzględnieniem wydawania treści w internecie,
2. podsektor produkcji filmów, programów telewizyjnych i nagrań (z naciskiem na podmioty, które produkuje dla podsektora reklamy) (PKD J59),
3. podsektor nadawania programów ogólnodostępnych i abonamentowych (PKD J60),
4. podsektor reklamy (PKD M.73.1).

Podczas realizacji badania skoncentrowano się na procesach biznesowych, stanowiskach i kompetencjach bezpośrednio powiązanych z komunikacją marketingową w poszczególnych podsektorach⁵.

Badania jakościowe rozpoczęły się 4 kwietnia 2022 r. i zakończyły otrzymaniem wyników z badania foresightowego z użyciem metodyki delphi w dniu 10 listopada 2022 r. W ramach ww. badań przeprowadzono:

- pogłębione wywiady indywidualne (20 IDI) z reprezentantami czterech grup rozmówców:
 - ekspertami branżowymi, w tym: pracodawcami z sektora komunikacji marketingowej, ekspertami edukacyjnymi, ekspertami rynku pracy (12 IDI),
 - ekspertami z obszaru HR zatrudnionymi lub prowadzącymi działalność w ramach sektora (4 IDI),
 - pracodawcami, którzy współpracują z uczelniami (2 IDI),
 - przedstawicielami uczelni, którzy współpracują z pracodawcami i mają realny wpływ na program kształcenia studentów (2 IDI),
- panele eksperckie z rozmówcami z grupy ekspertów branżowych i ekspertów edukacyjnych/HR (2 panele po 10 osób) oraz z menedżerami wyższego szczebla – liderami (1 panel – 10 osób),
- panel podsumowujący z członkami Sektorowej Rady ds. Kompetencji w Sektorze Komunikacji Marketingowej,

⁵ Oprócz kategorii sektora i podsektorów w raporcie stosuje się określenie „branża”. Według przyjętej w raporcie definicji branża jest węższa znaczeniowo od podsektora, np. w podsektorze nadawania programów ogólnodostępnych i abonamentowych można wyróżnić branżę radiową i telewizyjną, a w podsektorze reklamy m.in. branżę eventową czy reklamy outdoorowej.

- badanie metodą delphi (2 iteracje) z grupą 40 ekspertów z sektora komunikacji marketingowej,
- warsztaty futurologiczne z ekspertami branżowymi, ekspertami edukacyjnymi i ekspertami rynku pracy dotyczące scenariuszy rozwoju sektora (2 warsztaty po 5 osób).

Badania ilościowe realizowano od 27 października do 28 grudnia 2022 r.⁶ Wywiady prowadzono z pracodawcami działającymi w sektorze i pracownikami zatrudnionymi na kluczowych dla sektora stanowiskach. Oba badania zrealizowano głównie techniką CATI⁷, a część wywiadów techniką CAPI^{8,9}.

Badanie pracodawców przeprowadzono na losowej, reprezentatywnej¹⁰ (ze względu na wielkość zatrudnienia oraz makroregion GUS-u¹¹) próbie firm¹² z rejestru REGON z wpisaną działalnością o kodzie PKD: Grupa J58.1, Działu J59, Działu J60, Działu M.73.1.

Wywiady ilościowe zostały przeprowadzone z 804 przedstawicielami firm oraz 806 pracownikami. Zgodnie z założoną próbą w rozkładzie prezentującym zrealizowane wywiady dominują reprezentanci firm związanych z działalnością agencji reklamowych lub pośrednictwa w sprzedaży czasu i/lub miejsca na cele reklamowe (Tabela 1).

⁶ Badanie właściwe poprzedzono pilotażem, który odbył się w dniach od 5 września do 3 października 2022 r.

⁷ CATI – *Computer Assisted Telephone Interview* – wspomagane komputerowo wywiady telefoniczne.

⁸ CAPI – *Computer Assisted Personal Interview* – wywiady bezpośrednie przy użyciu komputera.

⁹ W badaniu pracodawców wykonano 75% wywiadów CATI, 25% CAPI. W badaniu pracowników wykonano 76% wywiadów CATI, 24% CAPI.

¹⁰ Próba pracowników nie jest reprezentatywna – w badaniach wzięli udział przedstawiciele kluczowych stanowisk.

¹¹ Są to regiony Polski opisane jako NUTS 1: centralny, południowo-zachodni, południowy, północno-zachodni, północny, województwo mazowieckie, wschodni. Więcej szczegółów na stronie <https://stat.gov.pl/statystyka-regionalna/jednostki-terytorialne/klasyfikacja-nuts/klasyfikacja-nuts-w-polsce/>, dostęp: 12.05.2023.

¹² Wykluczając osoby samozatrudnione.

Tabela 1. Liczba zrealizowanych wywiadów w podziale na podsektory (wg klasyfikacji PKD)

Grupa wg PKD	Opis grupy	Badanie pracodawców		Badanie pracowników	
		n	%	n	%
J58.1	Wydawanie książek i periodyków oraz pozostała działalność wydawnicza, z wyłączeniem w zakresie oprogramowania	124	15%	121	15%
J59	Działalność związana z produkcją filmów, nagrań wideo, programów telewizyjnych, nagrań dźwiękowych i muzycznych	133	17%	136	17%
J60	Nadawanie programów ogólnodostępnych i abonamentowych oraz nadawanie programów radiofonicznych	15	2%	18	2%
M.73.1	Działalność agencji reklamowych lub pośrednictwo w sprzedaży czasu i/lub miejsca na cele reklamowe	532	66%	531	66%
	Ogółem	804	100%	806	100%

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania BBKL II KM – II edycja 2023.

Ze względu na relatywnie niewielką liczbę wywiadów z reprezentantami firm zatrudniających 250 i więcej pracowników oraz 50–249 pracowników na etapie opisywania wniosków z badania obie grupy analizowane są łącznie jako grupa 50 i więcej pracowników (Tabela 2).

Tabela 2. Liczba zrealizowanych wywiadów w podziale na wielkość zatrudnienia

Wielkość zatrudnienia	Badanie pracodawców		Badanie pracowników	
	n	%	n	%
2–9 pracowników	616	77%	596	74%
10–49 pracowników	140	17%	151	19%
50 i więcej pracowników	48	6%	59	7%
Ogółem	804	100%	806	100%

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania BBKL II KM – II edycja 2023.

W przypadku badania pracowników respondentami były osoby zajmujące kluczowe dla sektora stanowiska w firmie. W badaniu pracodawców zaś były to osoby zajmujące zarządcze stanowiska w przedsiębiorstwie, znające specyfikę działalności firmy, a zwłaszcza wymagania kompetencyjne dla kluczowych stanowisk w branży. W badanym przedsiębiorstwie musiał być zatrudniony przynajmniej jeden pracownik na kluczowym stanowisku, natomiast podczas rozmowy pracodawca określał wymagania kompetencyjne dla maksymalnie dwóch

stanowisk, które występowały w jego firmie (łącznie oceniono 1344 stanowisk). Rzutuje to na różną liczbę ocen stanowisk dokonaną przez pracodawców i pracowników (Tabela 3).

Tabela 3. Liczba i udział kluczowych dla sektora stanowisk ocenianych w zrealizowanej próbie pracodawców i pracowników

Zatrudnienie osób na kluczowych stanowiskach	Pracodawca			Pracownik	
	Liczba firm zatrudniających pracowników na danym stanowisku	Odsetek firm zatrudniających pracowników na danym stanowisku	Liczba ocenionych stanowisk	Liczba zrealizowanych wywiadów	Odsetek wywiadów z pracownikami na kluczowym stanowisku
Strateg	195	24%	88	50	6%
Twórca treści	381	47%	203	104	13%
Graphic designer	520	65%	298	161	20%
Analitik	211	26%	97	53	7%
Digital ekspert	202	25%	79	55	7%
Media planner	220	27%	89	53	7%
Project manager	290	36%	152	96	12%
Dyrektor kreatywny	171	21%	65	49	6%
Art director	159	20%	68	51	6%
Account manager	221	27%	108	82	10%
Producent	211	26%	97	52	6%
Razem	804	100%	1344	806	100%

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania BBKL II KM – II edycja 2023.

Uzyskane wyniki badania pracodawców zostały doważone do struktury populacji. Podstawą ważenia danych były informacje o strukturze populacji (podmiotów) pochodzące z ZUS-u (stan na 31.12.2021 r.) dla podmiotów o kodzie PKD: Grupa J58.1, Działu J59, Działu J60, Działu M.73.1 z rejestru REGON ze względu na wielkość zatrudnienia oraz makroregion GUS-u. Celem tego działania było przełożenie wyników na ogół firm z sektora komunikacji marketingowej, bez samozatrudnionych. W tabelach i na wykresach wyniki procentowe nie zawsze sumują się do 100%, co wynika – o ile nie zaznaczono inaczej – z zaokrągleń lub z możliwości wskazania więcej niż jednej odpowiedzi¹³. Prezentowane w raporcie dane procentowe z badania pracodawców są danymi ważonymi, zaś liczebności są wartościami rzeczywistymi (nieważonymi).

W niniejszym raporcie znajdują się liczne odniesienia do raportu z I edycji badania „Branżowy Bilans Kapitału Ludzkiego II w sektorze komunikacji marketingowej” realizowanego w latach 2020–2021¹⁴. Terminy: „poprzednia edycja badania” i „I edycja badania” odnoszą się bezpośrednio do wyników wspomnianego raportu i będą używane zamiennie.

¹³ Prezentowane dane procentowe zaokrąglone zostały do liczb całkowitych w sposób matematyczny.

¹⁴ PARP, *Branżowy Bilans Kapitału Ludzkiego II – sektor komunikacji marketingowej*, https://www.parp.gov.pl/storage/publications/pdf/Branzowy-Bilans-Kapitau-Ludzkiego-II---sektor-komunikacji-marketingowej_16032022.pdf (dostęp: 21.03.2023).

Komunikacja marketingowa dziś i jutro

Sektor w liczbach – podstawowe statystyki

Z danych szacunkowych wynika, że w sektorze komunikacji marketingowej w 2022 r. zarejestrowanych było ponad 11 tys. firm¹⁵ (Tabela 4). W 2021 roku liczba osób pracujących w sektorze wynosiła ponad 151 tys. osób¹⁶. Utrzymują się tendencje zauważone w poprzedniej edycji badania: rośnie liczba osób zatrudnionych w podsektorze reklamy (61,5 tys. pracujących w 2009 roku; 78 tys. w 2019 roku; 82 tys. w roku 2021)¹⁷. Warto zwrócić uwagę, że w obszarze działalności wydawniczej zatrudnienie wyraźnie malało między rokiem 2009 a 2019 (odpowiednio z 53 tys. do 37 tys. pracujących), następnie do 2021 r. utrzymywało się na zbliżonym poziomie. Stosunkowo duży wzrost liczby zatrudnionych można zaobserwować w podsektorze produkcji filmów, programów telewizyjnych i nagrań – z 13,7 tys. w 2019 r. do 16 tys. w 2021 r. Tendencja ta jest odzwierciedleniem coraz szerszego upowszechniania się form wideo¹⁸. W podsektorze nadawania programów ogólnodostępnych i abonamentowych od 2009 r. odnotowuje się podobną liczbę pracujących (liczba zatrudnionych wyniosła w 2021 r. 16,4 tys. osób).

¹⁵ Wartość szacunkowa na podstawie danych ZUS-u (stan na 30.06.2022, bez samozatrudnionych) oraz danych GUS-u (stan na 31.12.2021).

¹⁶ Nie jest możliwe dokładne określenie liczby osób zatrudnionych w sektorze, ponieważ GUS prezentuje łącznie dane dla PKD M.73: Reklama, badanie rynku i opinii publicznej (zgodnie z definicją sektor komunikacji marketingowej nie obejmuje badań rynku i opinii publicznej). Zaprezentowane dane obejmują również samozatrudnionych. Warto zwrócić uwagę, że według danych ZUS-u (stan 30.06.2022), które nie uwzględniają samozatrudnionych, liczba pracowników sektora wynosi nieco ponad 60 tys. Ta rozbieżność między danymi wskazuje na duży odsetek osób w sektorze, które pracują na własny rachunek. Por. *Pracujący w gospodarce narodowej w 2021 roku*, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/rynek-pracy/pracujacy-zatrudnieni-wynagrodzenia-koszty-pracy/pracujacy-w-gospodarce-narodowej-w-2021-roku,7,19.html> (dostęp: 23.03.2023).

¹⁷ *Pracujący w gospodarce narodowej w 2009 roku*, https://stat.gov.pl/cps/rde/xbcr/gus/pw_prac_w_gosp_narod_2009.zip (dostęp: 8.08.2020); *Pracujący w gospodarce narodowej w 2019 roku*, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/rynek-pracy/pracujacy-zatrudnieni-wynagrodzenia-koszty-pracy/pracujacy-w-gospodarce-narodowej-w-2019-roku,7,17.html#> (dostęp: 23.03.2023) oraz *Pracujący w gospodarce narodowej w 2019 roku*, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/rynek-pracy/pracujacy-zatrudnieni-wynagrodzenia-koszty-pracy/pracujacy-w-gospodarce-narodowej-w-2019-roku,7,17.html#> (dostęp: 23.03.2023).

¹⁸ Wskazuje na to również wzrost zatrudnienia pracowników na stanowisku producenta. Więcej na ten temat w rozdziale: „Pracownicy w sektorze komunikacji marketingowej – stan i kierunki zatrudnienia”.

Tabela 4. Liczba firm w sektorze w podziale na podsektory (bez samozatrudnionych)

Liczba osób zatrudnionych	Wydawanie książek i periodyków oraz pozostała działalność wydawnicza, z wyłączeniem w zakresie oprogramowania	Działalność związana z produkcją filmów, nagrań wideo, programów telewizyjnych, nagrań dźwiękowych i muzycznych	Nadawanie programów ogólnodostępnych i abonamentowych oraz nadawanie programów radiofonicznych	Działalność agencji reklamowych lub pośrednictwo w sprzedaży czasu i/lub miejsca na cele reklamowe	Liczba firm ogółem
2–9 pracowników	677	2201	134	7268	10280
10–49 pracowników	197	109	32	794	1132
50–249 pracowników	43	10	9	97	159
250 lub więcej pracowników	7	5	6	22	40

Źródło: opracowanie własne – dane szacunkowe (dane ZUS-u, stan na 30.06.2022, bez samozatrudnionych oraz dane GUS-u, stan na 31.12.2021).

Osiem na dziesięć firm w sektorze odnotowało zyski w 2021 r.

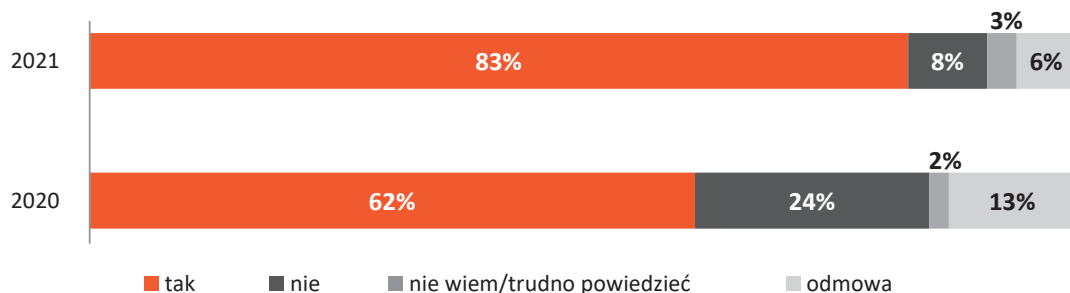
W opinii pracodawców oraz ekspertów, którzy brali udział w badaniach jakościowych, **rok 2021 w sektorze komunikacji marketingowej okazał się zaskakująco udany**. Niektórzy mówili wręcz o „małej hossie na rynku”¹⁹. Co warto podkreślić, ta opinia nie dotyczy tylko biznesów reklamowych czy związanych z szeroko rozumianym digitaliem. Równie pozytywnie o sytuacji w sektorze na przestrzeni ostatniego roku wypowiedział się jeden z przedstawicieli podsektora wydawniczego:

¹⁹ Przedstawiciel pracodawców – reklama. Wywiad indywidualny.

Poprzedni rok minął zaskakująco dobrze i biznesowo, i wizerunkowo. [...] Jeśli patrzę i na marki, i na rynek, to wydaje mi się, że jednak wszyscy z tej pandemii wyszliśmy obronną ręką. Nawet być może lepiej niż nam się wydawało. [...] Biznesowo czy marketingowo okazało się, że jednak świat dał radę i że Polska dała radę.
[Ekspert branżowy, przedstawiciel pracodawców – wydawnictwa, wywiad indywidualny]

Ogólną dobrą sytuację w sektorze potwierdzają badania ilościowe. Zgodnie z deklaracją pracodawców w 2021 r. aż 83% firm zanotowało zysk, a tylko 8% stratę. **W porównaniu z 2020 r. udział firm, które zarejestrowały wzrosty finansowe, zwiększył się o 21 p.p.** (Wykres 1). Na dochód firm nie miała większego wpływu ani ich wielkość, ani podsektor, w którym funkcjonują. Zaznaczyć trzeba, że rok 2020 był wyjątkowo trudny ze względu na pandemię COVID-19. W porównaniu z tym doświadczeniem rok 2021 można określić czasem pewnej stabilizacji – z jednej strony oswojenia się z rzeczywistością pandemiczną, z drugiej zaś okresem przed wybuchem wojny w Ukrainie.

Wykres 1. Deklaracje pracodawców w zakresie osiągnięcia przez firmę zysku (lata 2020 i 2021)



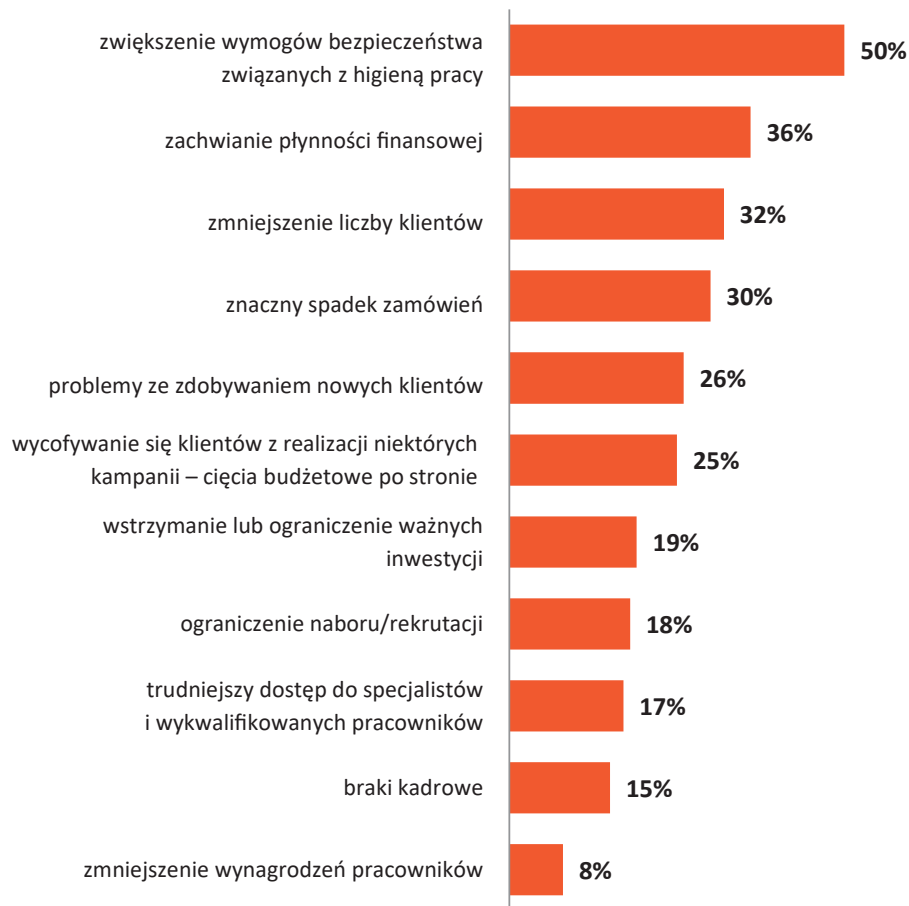
Źródło: opracowanie własne na podstawie BBKL II KM pracodawcy – II edycja 2023 (n = 804) i I edycja 2021 (n = 813).

Zanotowane wzrosty są być może częściowo wynikiem wprowadzenia nowych lub ulepszonych usług, systemów czy produktów, co w poprzedniej edycji badania (2021 r.) zadeklarowało aż 60% podmiotów. **Duża część pracodawców (64%) w dalszym ciągu stawiała na innowacyjność.** W ostatnich 12 miesiącach (licząc od lutego 2023 r.) inwestowano przede wszystkim w nowe lub ulepszone metody promocji (32%) i współpracy z klientem (31%). Co trzeci pracodawca (36%) nie zdecydował się na wprowadzenie żadnych „nowości” w swojej firmie. Najmniej innowacyjne okazały się podmioty z podsektora wydawniczego – 58% z nich w 2022 r. nie wprowadziło żadnych nowych lub ulepszonych produktów czy usług. Biorąc pod uwagę staż firm, w nowe rozwiązania dwa razy częściej

inwestowały firmy działające na rynku od 6 do 15 lat w porównaniu z firmami o długim, ponad dwudziestoletnim stażu²⁰.

Pytani o zmiany spowodowane pandemią COVID-19 i wojną w Ukrainie pracodawcy wskazywali głównie skutki negatywne. Zwracano uwagę przede wszystkim na zachwianie płynności finansowej (36%), zmniejszenie liczby klientów (32%) i znaczny spadek zamówień (30%) (Wykres 2). Należy zauważyć, że z trudnościami częściej mierzą się firmy, które w 2021 r. nie zanotowały zysku. Prawie sześć na dziesięć firm (57%) tego typu doświadcza problemów finansowych, 41% problemów ze zdobywaniem nowych klientów, a 40% spadku zamówień. **Kwestie dotyczące zatrudnienia zajmują ostatnie miejsca na liście negatywnych konsekwencji pandemii i wojny.** Na braki kadrowe zwraca uwagę 15% pracodawców (29% ze średnich i dużych firm), a na trudniejszy dostęp do specjalistów i wykwalifikowanych pracowników – 17%.

²⁰ 69% badanych pracodawców z firm funkcjonujących na rynku od 6 do 10 lat zadeklarowało, że wprowadziło w ciągu ostatnich 12 miesięcy (licząc od lutego 2023 r.) nowe lub ulepszone usługi. Jeszcze bardziej innowacyjne okazały się firmy działające na rynku od 11 do 15 lat – w rozwój zainwestowało aż 72% z nich. Inaczej sytuacja wygląda wśród firm funkcjonujących 21 lat i dłużej: 57% z tych podmiotów nie rozwinęło się w żaden sposób.

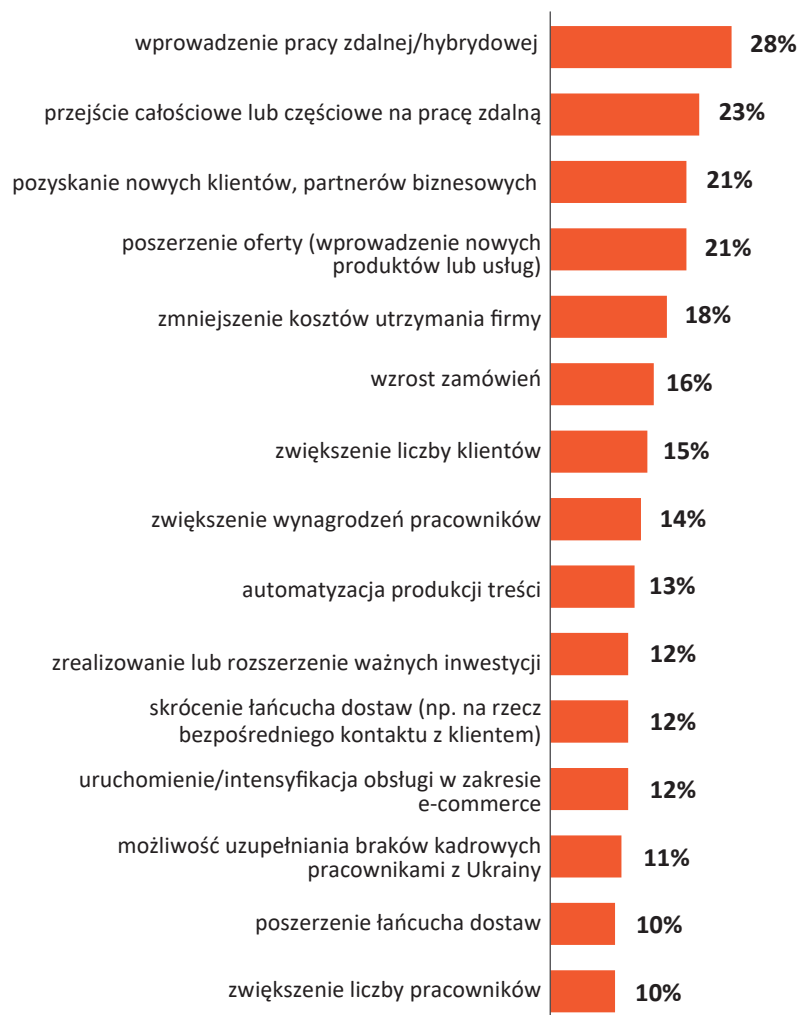
Wykres 2. Negatywne zmiany, które zaszły w ciągu 12 miesięcy poprzedzających badanie

Źródło: opracowanie własne na podstawie BBKL II KM pracodawcy – II edycja 2023 (n = 804).

Pracodawcy, oprócz licznych trudności wynikających z pandemii COVID-19 i wojny w Ukrainie, zauważali również pozytywne zmiany w swoich firmach. Zwrócili przede wszystkim uwagę, że w ciągu ostatnich 12 miesięcy poprzedzających badanie pozyskali nowych klientów i partnerów biznesowych (21%), poszerzyli ofertę działalności (21%) i zmniejszyli koszty utrzymania firmy (18%) (Wykres 3). Do tego ostatniego mogło się przyczynić upowszechnienie pracy zdalnej i hybrydowej – w co trzeciej firmie (31%) pracownicy nie wrócili do stacjonarnej organizacji pracy. Uruchomienia bądź intensyfikacji obsługi w zakresie e-commerce podjęło się 12% firm, a zautomatyzowania produkcji

treści – 13%²¹. Rozwój firm w zakresie obsługi e-handlu z pewnością jest odpowiedzią na zmianę nawyków zakupowych konsumentów: spędzamy więcej czasu w domu i coraz częściej decydujemy się na zakupy w internecie²². Wzrost w zakresie automatyzacji produkcji treści wydaje się związany z rozwojem i upowszechnieniem narzędzi wykorzystujących sztuczną inteligencję np. ChatGPT, DALL-E 2, Midjourney.

Wykres 3. Pozytywne zmiany, które zaszły w ciągu 12 miesięcy poprzedzających badanie



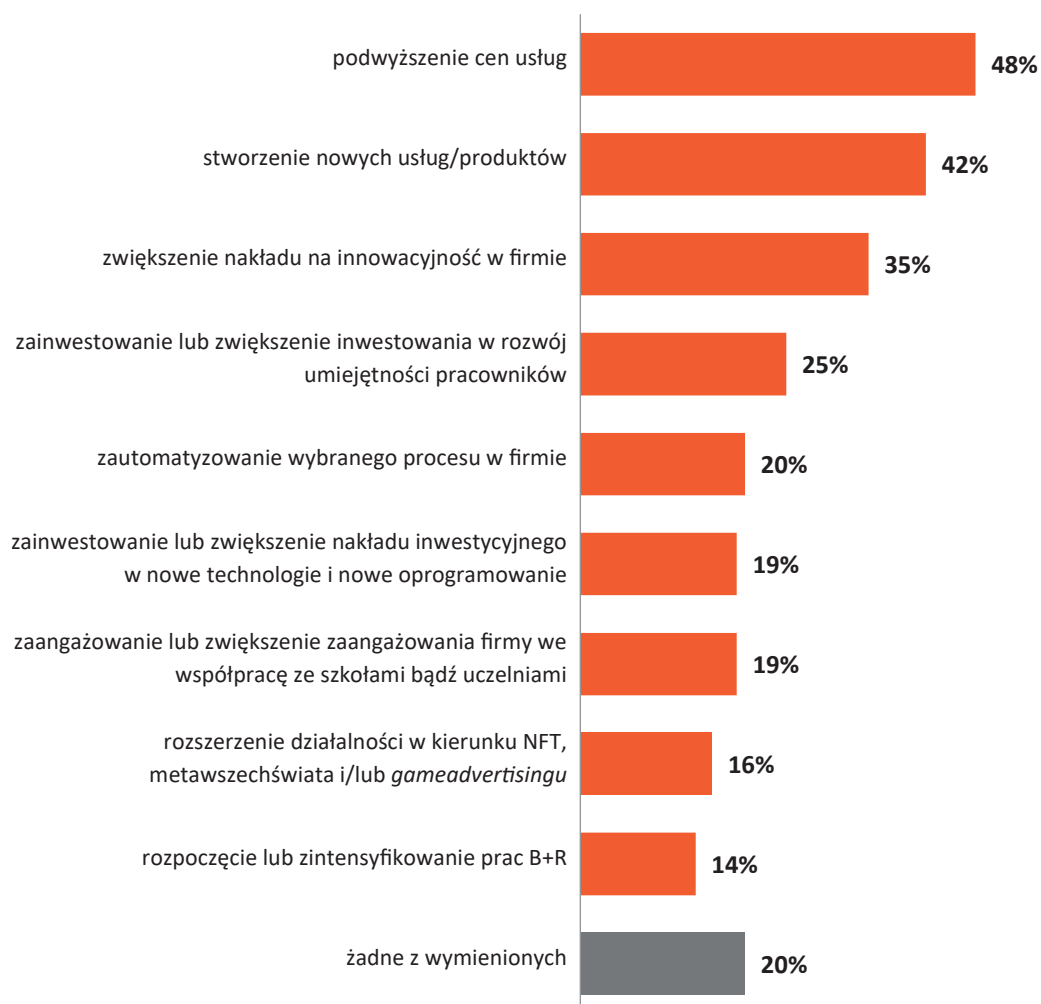
Źródło: opracowanie własne na podstawie BBKL II KM pracodawcy – II edycja 2023 (n = 804).

²¹ Warto podkreślić, że odsetek dotyczący zautomatyzowania produkcji treści jest około dwukrotnie wyższy w porównaniu z I edycją.

²² Por. G. Przytuła, Ł. Wojciechowski, EY Future Consumer Index, sierpień 2022, https://www.ey.com/pl_pl/consumer-products-retail/pandemia-na-stale-zmieniła-styl-zycia-konsumentow (dostęp: 20.02.2023).

Na przestrzeni kolejnych dwóch lat (licząc od lutego 2023 r.) pracodawcy planują wprowadzać w swoich firmach dalsze zmiany. **Prawie połowa wszystkich podmiotów (48%; w przypadku średnich i dużych firm aż 71%) planuje podwyższyć cenę usług.** Jest to konsekwencją obecnej koniunktury gospodarczej. Niewiele mniej podmiotów (42%) planuje rozwój w zakresie wprowadzenia nowych produktów lub usług. Część firm postawi na innowacyjność (35%). Co piąty pracodawca myśli o zautomatyzowaniu wybranych procesów w firmie oraz zwiększeniu nakładów inwestycyjnych na nowe technologie i nowe oprogramowanie (odpowiednio 20% i 19%) (Wykres 4).

Wykres 4. Rozważane zmiany w ciągu kolejnych dwóch lat (licząc od lutego 2023 r.)



Źródło: opracowanie własne na podstawie BBKL II KM pracodawcy – II edycja 2023 (n = 804).

Średnie i duże firmy są zdecydowanie częściej gotowe wprowadzać zmiany w porównaniu z mikro- i małymi firmami. Wyjątek stanowią plany dotyczące rozwoju w zakresie nowych technologii – **małe firmy, częściej niż pozostałe, zamierzają inwestować w uczenie maszynowe, sztuczną inteligencję czy nowe oprogramowanie** (35% małe, 26% średnie i duże oraz 17% mikro) **oraz rozszerzać działalność w kierunku NFT, metaversum i gameadvertisingu** (24% małe, 16% średnie i duże oraz 15% mikro). Małe firmy mogą w tym kierunku widzieć szansę na szybki rozwój, są bardziej skłonne podjąć ryzyko niż firmy średnie i duże, w których pewne procesy zachodzą znacznie wolniej. Wbrew istniejącym stereotypom **mniej firm z podsektora reklamy, w porównaniu z firmami z pozostałych podsektorów, rozważa wprowadzenie zmian rozwojowych**. Różnice te nie są duże, ale dość wyraźne, ponieważ dotyczą każdego z wymienionych kierunków rozwoju. Może to wynikać z ogólnego trendu rosnącej digitalizacji mediów tradycyjnych. Wydaje się, że kolejne kilka lat dla branży wydawniczej, telewizyjnej czy radiowej będzie kluczowe. To, jakie decyzje biznesowe zostaną podjęte, wpłynie na „być albo nie być” niektórych podmiotów.

]] Będą rosnać koszty. Zwłaszcza w mediach tradycyjnych, nie onlinowych, szczególnie tam, gdzie mamy na przykład element wciąż istniejącego sektora branży prasowej. [...] Dojdzie do redukcji pewnych biznesów, ponieważ opłacalność przy rosnących kosztach produkcji i oczekiwaniach płacowych staje się zerowa. Większość firm będzie musiała przyspieszyć transformację cyfrową swojego biznesu z offlinowego do onlinowego, a wydaje mi się, że dla niektórych przypadków jest już na to zbyt późno.

[Panel ekspertów]

Kierunek związany z mierzaniem efektywności reklam w mediach tradycyjnych oraz tworzeniem platform, na których zamieszczane są płatne treści, wydaje się w tym momencie słusznym wyborem. To, jak będzie wyglądać przyszłość sektora, zależy jednak od wielu czynników, których nie sposób przewidzieć²³, dlatego eksperci zalecają przede wszystkim śledzenie trendów rynkowych.

]] Dzisiejsze prowadzenie biznesu przypomina trochę życie w gotowości.

[Panel ekspertów – liderzy]

²³ Opis możliwych scenariuszy rozwoju sektora znajduje się na stronach 43–59 niniejszego raportu.

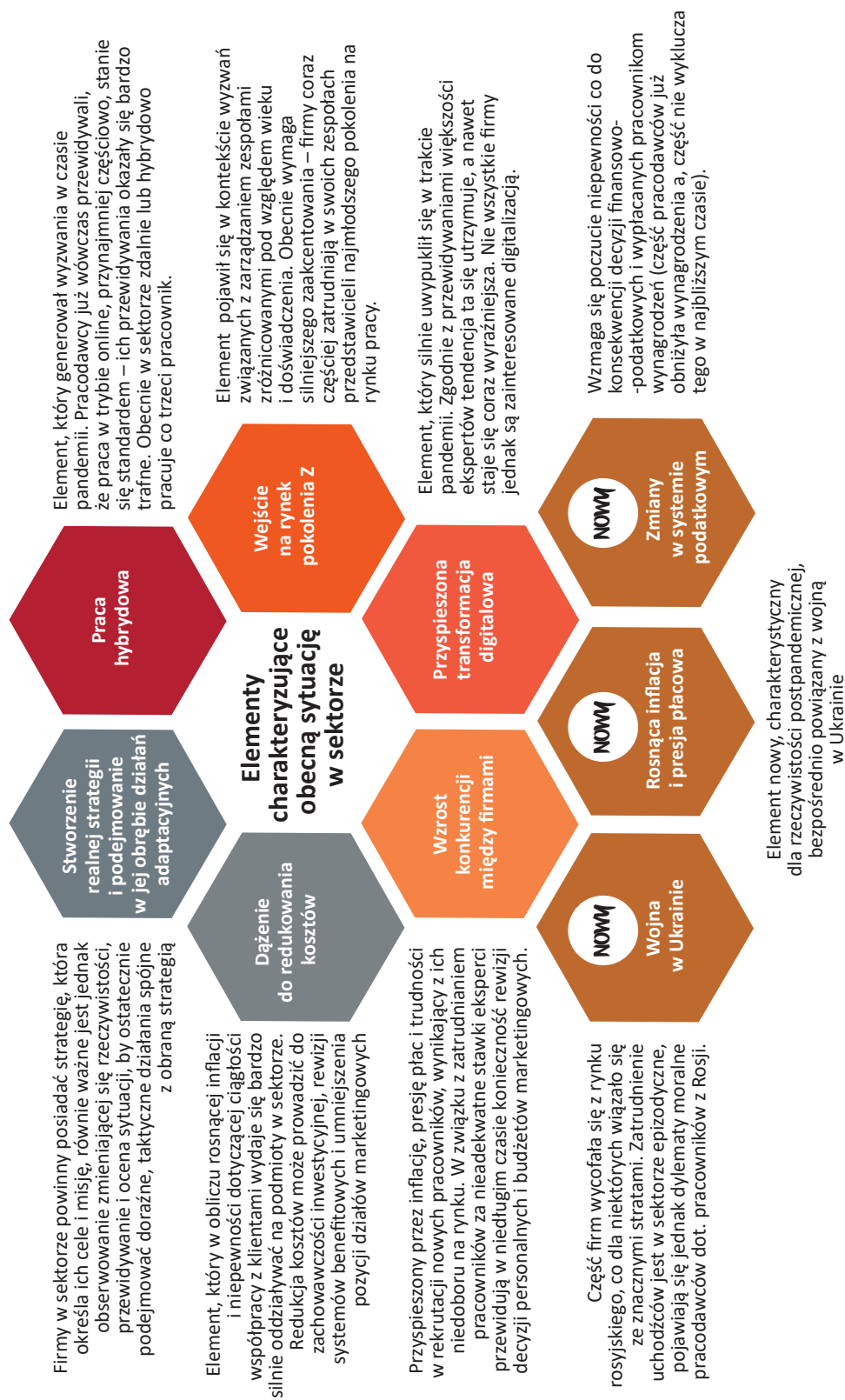
Niepewność i zmienność jako główne elementy charakteryzujące obecną sytuację w sektorze

Pomimo ogólnie pozytywnej oceny kondycji sektora komunikacji marketingowej należy zauważyć, że podobnie jak w I edycji badania **głównym elementem charakteryzującym obecną sytuację jest niepewność i zmienność**. Rozmowy z pracodawcami i ekspertami potwierdzają, że o obecnej sytuacji sektora nie sposób rozmawiać w oderwaniu od kwestii związanych z elementami rzeczywistości postpandemicznej (czyli przede wszystkim pracą hybrydową), wojną w Ukrainie, rosnącą inflacją i presją płacową, zmianami w systemie podatkowym czy wejściem na rynek pokolenia Z.

Oprócz wymienionych elementów charakteryzujących obecną sytuację w sektorze warto określić, w którym kierunku ewoluowały te czynniki, które w istotny sposób wpływały na funkcjonowanie podmiotów w sektorze w 2021 r. Rozmowy z ekspertami i pracodawcami, potwierdziły, że są one wciąż aktualne. Do najważniejszych z nich, prócz wspomnianej niepewności i zmienności, należą: przyspieszona transformacja digitalowa, wzrost konkurencyjności między firmami, dążenie do redukcji kosztów oraz prowadzenie strategii zorientowanej na adaptację. Schemat 1 prezentuje wszystkie wymienione elementy wraz z ich krótką charakterystyką²⁴.

²⁴ Szerszy opis elementów charakteryzujących obecną sytuację w sektorze komunikacji marketingowej znajduje się w Załączniku 1. Opis ten – w stosunku do Schematu 1 – został wzbogacony o wyzwania i konsekwencje, które wiążą się z każdym z elementów, oraz o dobre praktyki – działania, które podjęły podmioty w sektorze w odpowiedzi na skutki generowane przez każdy z elementów.

Schemat 1. Elementy charakteryzujące obecną sytuację w sektorze komunikacji marketingowej (z uwzględnieniem nowych elementów)



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań BBKL II w sektorze KM, II edycja

Nowe trendy w sektorze związane są z bezpieczeństwem i elastycznym zarządzaniem

W opinii pracodawców i ekspertów trendy zidentyfikowane w I edycji badania są wciąż aktualne, a niektóre z nich wręcz zyskały na znaczeniu²⁵. Można zaobserwować również pewne tendencje, które nie zostały wskazane jako trendy w poprzedniej edycji badania, jednak w obliczu obecnej sytuacji społeczno-gospodarczej nabierają szczególnego znaczenia i implikują nowe wyzwania. Wśród nich należy wyróżnić **wzrost potrzeby poczucia bezpieczeństwa** zarówno pracowników, pracodawców, jak i klientów oraz **wzrost znaczenia elastycznego zarządzania** (wzrost ten dotyczy w szczególności kultury organizacyjnej budującej i pielęgnującej pozytywne doświadczenia pracowników²⁶ oraz podejmowania działań zapewniających płynność finansową podmiotów).

²⁵ Strzałki umieszczone przy każdym trendzie na Schemacie 2 wskazują na obserwowanie zmiany lub ich brak w stosunku do I edycji.

²⁶ Jacob Morgan w swoim artykule *Why Culture Matters at Work* wymienia kluczowe atrybuty tworzące sprzyjającą kulturę organizacyjną. Wśród tych atrybutów pracodawcy i eksperci biorący udział w badaniu wymieniali: pozytywne postrzeganie firmy, docenienie każdego pracownika, działanie w poczuciu celu, świadomość bycia częścią zespołu, otwarcie się na różnorodność, stwarzanie możliwości nauki i rozwoju, liderzy w roli mentorów, troska o zdrowie pracownika. Por. J. Morgan, *Why Culutre Matters at Work* <https://www.inc.com/jacob-morgan/why-culture-matters-at-work.html> (dostęp: 20.02.2023).

Schemat 2. Trendy w sektorze komunikacji marketingowej**Postępujące procesy fuzji strukturalnych**

Podmioty w sektorze w dalszym ciągu będą się poddawać zmianom strukturalnym – konsolidować, budować wewnętrzne struktury, delegować zadania. Należy zauważyć, że po ponad dwóch latach doświadczenia pracy zdalnej czy hybrydowej (co trzeci pracownik pracuje zdalnie lub hybrydowo) zarządzanie rozproszonym zespołem nie stanowi już tak dużego wyzwania. Budowanie zespołów interdyscyplinarnych jest obecnie standardem. Sektor kojarzy się z częstym zatrudnianiem pracowników na umowy cywilnoprawne i nawiązywaniem współpracy z freelancerami, co zdaniem ekspertów „nie jest powodem do dumy”. Warto jednak w tym aspekcie dostrzec zmianę – w obliczu niepewnej i zmiennej rzeczywistości naznaczonej pandemią i wojną w Ukrainie pracownicy coraz chętniej poszukują stałych form zatrudnienia, niektórzy eksperci twierdzą, że „okopują się na swoich stanowiskach, są niechętni do zmiany pracy”. Potwierdzają to badania ilościowe – aż 97% pracowników w ciągu najbliższych 12 miesięcy nie planuje zmieniać pracy. Pracodawcy, doświadczając trudności rekrutacyjnych, poszukują pracowników, którzy byliby skłonni związać się z firmą w dłuższej perspektywie czasowej, nawet jeżeli są to freelancerzy. Związanie pracownika z firmą na dłużej stanowi wyzwanie dla 54% pracodawców (w 2021 r. dla 58%). Podsumowując, wydaje się, że trend związany z fuzjami strukturalnymi nie budzi już tyle emocji wśród pracodawców i ekspertów. Zarządzanie zespołami rozproszonymi, interdyscyplinarnymi, pracującymi w różnych systemach jest nadal dużym wyzwaniem (dla 43% pracodawców, spadek o 4 p.p. w porównaniu z 2021 r.), ale zostało już w pewien sposób „oswojone”.

Zmiana sposobu rozliczania efektywności zarówno kampanii, jak i pracownika



Przedłużająca się pandemia, a wraz z nią praca zdalna czy hybrydowa wymusiły na pracodawcach wypracowanie sposobów rozliczania pracownika wykonującego zadania zawodowe częściowo lub całościowo poza biurem. Jeżeli chodzi o rozliczanie kampanii, to wciąż ogromnym wyzwaniem jest wypracowanie i wdrożenie skutecznych sposobów kontrolowania i mierzenia efektywności reklamy w mediach tradycyjnych (problem dla 43% pracodawców). Zdaniem jednego z ekspertów narzędzia ku temu już są, brakuje jednak odwagi w branży radiowej czy telewizyjnej, by z tych rozwiązań skorzystać:

☞☞ To jest banalnie proste, wcale nie drogie, a jednak branża tego nie robi. Boi się zmierzenia z tym, że nagle się okaże, że efektywność reklamowa w radiu jest iluzoryczna, że ona jest dużo słabsza, niż się wydaje, więc lepiej dzisiaj utrzymywać *status quo*, niż wyjść odważnie do przodu i powiedzieć: dobra, to zbadajmy to dokładniej. I tu jest duży zarzut do tradycyjnych mediów, że one boją się zmierzyć z rynkiem. Boją się takiego spojrzenia prawdzie w oczy: kto naprawdę jest naszym odbiorcą? Ile osób nas ogląda? Ile osób nas słucha? Nic się nie zmieniło w tym zakresie.
[Ekspert branżowy, przedstawiciel pracodawców – wydawnictwa, wywiad indywidualny]

Zdaniem prawie połowy ekspertów, którzy wzięli udział w badaniu delphi (21 z 43), brakuje odpowiednich narzędzi do mierzenia efektywności kampanii w mediach tradycyjnych. Jest też spora grupa tych (15), którzy twierdzą, że narzędzia są, tylko pracodawcy obawiają się je wdrożyć. Zdania ekspertów co do skuteczności mediów tradycyjnych w przypadku zmierzenia ich efektywności są podzielone – 16 ekspertów uważało, że są one mniej skutecznym kanałem dotarcia do odbiorców kampanii reklamowych, niż przypuszczano, 15 – że tak samo skutecznym, a 12 – że skuteczniejszym, niż przypuszczano.

Wzrost znaczenia kwestii etycznych i CSR



W opinii ekspertów to jeden z silniejszych trendów w sektorze, wciąż zyskujący na znaczeniu. Osoby z pokolenia Z oraz inni coraz bardziej świadomi pracownicy, a także klienci i odbiorcy komunikatów częściej oczekują od podmiotów prowadzenia działań w zgodzie z etyką biznesu i zrównoważonym rozwojem. Wojna w Ukrainie jeszcze silniej zarysowała ten trend – opinia publiczna poniekąd wymusiła na podmiotach w sektorze opowiedzenie się po którejś ze stron konfliktu, nie pozwoliła na neutralność. Uwypukliła się ponadto konieczność sprostania presji rynku w związku z kryzysem klimatycznym czy krytyką konsumpcjonizmu, która podczas pandemii nieco przycichła. Kluczowa staje się szczerłość i autentyczność w podejmowaniu działań, zwłaszcza że klienci czy odbiorcy komunikatów dysponują narzędziami, które pozwalają na szybką weryfikację ich rzetelności i wiarygodności (brak akceptacji dla *greenwashingu*). Dbanie o rzetelność i wiarygodność przekazu jest wyzwaniem dla 48% firm, natomiast prowadzenie działań zgodnie z etyką biznesu i celami zrównoważonego rozwoju dla 42%, częściej dla dużych firm (49%). W tych ostatnich zauważalna jest ciekawa zależność: im krócej firma funkcjonuje na rynku, tym częściej zwraca uwagę na istotność działania zgodnie z szeroko pojętą etyką (połowa firm, które funkcjonują na rynku do 5 lat, i co czwarta (27%) firma, która działa 21 lat lub dłużej). Zdaniem większości ekspertów, którzy wzięli udział w badaniu delphi (27 z 43), głównym wyzwaniem dla podmiotów działających zgodnie ze społeczną odpowiedzialnością biznesu będzie znalezienie balansu między celami biznesowymi a działaniami środowiskowo i społecznie odpowiedzialnymi.

Wzrost znaczenia kanałów online kosztem tradycyjnych mediów



Trend był silnie podkreślany w rozmowach z ekspertami. Bezpośrednio wiąże się z nim przyspieszona transformacja digitalowa. Jak pokazują badania ilościowe, digitalizacja mediów i cyfryzacja treści stanowi wyzwanie dla 44% firm w sektorze. Eksperti przewidują trudności zwłaszcza w branży prasowej i wydawniczej – na skutek upowszechniania się audiobooków, e-booków – oraz radiowej w związku z lawinowo rosnącą popularnością podcastów.

]] Digital to jest zmiana, która już nie jest tylko jakimś trendem dotyczącym fragmentu rzeczywistości marketingowej. Z tym starym modelem już wszyscy powinni się powoli pożegnać, bo wchodzi ekosystem cyfrowy jako integralnie powiązany z modelem marketingowym.

[Ekspert branżowy, wywiad indywidualny]

Rozwój technologii – algorytmizacja treści



Silny trend, który nadal się utrzymuje. Prócz algorytmizacji treści eksperci zwracali uwagę na kwestie związane ze sztuczną inteligencją*, rozwiązaniami chmurowymi, ale także rozwojem w kierunku *gameadvertisingu*, *metaversum* i NFT. Technologizacja będzie szła w kierunku automatyzacji procesów i robotyzacji. W związku z tym stale aktualne pozostają wyzwania dotyczące potrzeby rozwijania narzędzi wspomagających i automatyzujących procesy gromadzenia, przechowywania i przetwarzania danych, aż po ich analizę i wnioskowanie (wyzwanie jest istotne dla 41% pracodawców). Eksperti zauważają jednak, że wbrew obecnej tendencji nie ma potrzeby gromadzenia wszystkich danych, a jedynie konkretnie wybrane.

]] Poza marketingiem mocno spersonalizowanym do większości działań komunikacyjnych dane osobowe nie są potrzebne; są potrzebne dane behawioralne, a te dane można gromadzić, zbierać i przetwarzać.

[Ekspert branżowy, wywiad indywidualny]

*Więcej na temat rozwoju sztucznej inteligencji i wynikających z tego szans i zagrożeń dla sektora w: https://radasektorowa-komunikacja.pl/wp-content/uploads/2023/08/Monitoring-ryнку_Rada_Sektorowa_Komunikacja_02062023.pdf, dostęp: 24.08.2023.

Rosnąca presja na interaktywność komunikacji oraz walka o zaangażowanie odbiorców



Trend nie jest zjawiskiem nowym, jego znaczenie pozostaje na podobnym poziomie. W I edycji badania w tym kontekście zwracano uwagę z jednej strony na zwrot ku dłuższym specjalistycznym tekstom, które wymagają większego zaangażowania i skupienia zarówno nadawcy/autora, jak i odbiorcy, zaś z drugiej strony na wzrost znaczenia formatów wideo (krótkie formy np. instagramowe reelsy, TikTok). Zdaniem ekspertów te tendencje się utrzymują. W czasie pandemii szczególnie spopularyzowały się podcasty. Jak wskazują badania, zasięg miesięczny podcastów wśród internautów w Polsce w 2021 roku wzrósł w stosunku do poprzednich lat i wynosił 31,3%**.

Utrzymanie zaangażowania odbiorców komunikatów, w tym zwiększenie ich interaktywności, stanowi wyzwanie dla 40% pracodawców.

** M. Bocoń, *Tandem Media: co trzeci polski internauta słucha podcastów*, <https://medianews.com.pl/badania/tandem-media-co-trzeci-polski-internauta-slucha-podcastow/> (dostęp: 13.04.2023).

Wzrost znaczenia komunikacji H2H



Trend zyskuje na znaczeniu i dotyka kilku płaszczyzn: 1) kultury organizacyjnej i misji podmiotów (w tym kontekście kluczowe stają się kompetencje leaderskie i prowadzenie skutecznej komunikacji nie tylko „na zewnątrz”, ale i „do wewnątrz”); 2) odpowiedzialności społecznej i podejmowania autentycznych działań w tym zakresie; 3) większego zaangażowania odbiorców poprzez tworzenie komunikatów bardziej przyciągających, bardziej „nośnych”.

Wzrost potrzeby poczucia bezpieczeństwa



Nowy trend w sektorze, będący konsekwencją niestabilnej sytuacji społeczno-gospodarczej. Zdaniem ekspertów, którzy wzięli udział w badaniu delphi, pracownicy będą poszukiwać firm, które gwarantują stabilne formy zatrudnienia i dobre warunki pracy (32 z 41), a pracodawcom będzie jeszcze bardziej zależało na lojalności pracowników gotowych związać się z firmą na dłużej (25 z 41). W opinii części ekspertów (14) freelancerzy będą częściej godzić się na niższe, ale za to regularne wynagrodzenie. Niewielu, bo tylko 5 z 41 ekspertów jest zdania, że liczba freelancerów zostanie ograniczona, większość uważa, że nic w tym aspekcie się nie zmieni.

☞☞ Freelancerzy mogą mieć potrzebę większego bezpieczeństwa, ale po stronie firm bardziej opłacalne jest zlecenie niektórych usług na zewnątrz niż zatrudnianie ludzi na etat. Nadciągająca recesja może zaowocować potrzebą redukcji kosztów w sektorze marketingowym, co powoduje, że znowu bardziej opłacalna jest współpraca z freelancerem.

[Ekspert branżowy, badanie delphi]

Na pytanie o formę planowanego zatrudnienia specjalistów w kolejnych latach odpowiedzi pracodawców były mocno zróżnicowane i zależały od konkretnego stanowiska, np. wśród pracodawców, którzy zadeklarowali, że zatrudnią programistów (n = 85) w kolejnych pięciu latach, 59% planuje zaproponować im umowę o pracę, a tylko 32% taką formę umowy planuje zaproponować specjalistom od social mediów (n = 77).

Wzrost znaczenia elastycznego zarządzania



Nowy trend, będący odpowiedzią na wyzwania związane z funkcjonowaniem podmiotów w postpandemicznej rzeczywistości, wejściem na rynek pracy pokolenia Z i silnymi trendami wynikającymi ze wzrostu znaczenia kwestii etycznych oraz komunikacji H2H. Wraz z upowszechnieniem się pracy zdalnej oraz hybrydowej zespoły są bardziej rozproszone. Jak wskazują wyniki badań ilościowych, 43% pracowników pracuje w zespole zróżnicowanym wiekowo (z osobami 50+), a 15% w zespole międzynarodowym. Wskazane elementy charakteryzujące obecną sytuację w sektorze wpływają na zmiany w kulturze organizacyjnej podmiotów. Eksperti, którzy wzięli udział w badaniu delphi, zwracają uwagę przede wszystkim na konieczność otwarcia się pracodawców na potrzeby zarówno starszych, jak i młodszych pracowników (20 z 44), powołania jednostek, które będą dbać o zdrowie psychiczne pracowników (18), położenia większego nacisku na zarządzanie wymianą wiedzy (15) i kształcenie kompetencji liderkich wśród menedżerów (13). Wśród kompetencji liderkich nadal wiodącą pozostaje umiejętność zarządzania komunikacją w zespole. Elastyczne zarządzanie będzie także kluczowe w zakresie podejmowania decyzji (strategia) zapewniających płynność finansową podmiotów. Utrzymanie płynności finansowej i sprostanie presji płacowej pracowników jest obecnie wyzwaniem dla ponad połowy pracodawców (odpowiednio 58% i 56%).

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań BBKL II w sektorze KM, II edycja.

Funkcjonując w zmiennej i niepewnej rzeczywistości, pracodawcy stoją przed szeregiem wyzwań. Pozostaną one aktualne wraz z nasileniem się zidentyfikowanych trendów. Schemat 3 przedstawia najważniejsze z nich, wraz ze wskazaniem, dla ilu procent pracodawców są one istotne w kontekście obecnych i przyszłych działań.

Schemat 3. Wyzwania w sektorze

- 58%** Utrzymanie płynności finansowej
- 56%** Sprostanie presji płacowej pracowników
- 48%** Dbanie o rzetelność i wiarygodność przekazu
- 45%** Związywanie pracownika z firmą w dłuższej perspektywie czasowej, w tym budowanie u niego poczucia przynależności do firmy i odpowiedzialności za jej działania
- 44%** Tworzenie platform, na których zamieszczane są płatne treści
- 43%** Wypracowanie i wdrożenie efektywnych sposobów kontrolowania i mierzenia efektywności kampanii reklamowych w mediach tradycyjnych
- 42%** Prowadzenie działań zgodnie z etyką biznesu i zasadami zrównoważonego rozwoju
- 42%** Elastyczne zarządzanie rozproszonymi zespołami pracującymi w różnych systemach (online, hybrydowo, stacjonarnie)
- 41%** Rozwijanie narzędzi wspomagających i automatyzujących procesy gromadzenia, przechowywania i przetwarzania danych, aż po ich analizę i wnioskowanie (np. dane dot. preferencji zakupowych klientów)
- 40%** Utrzymanie zaangażowania odbiorców komunikatów, w tym zwiększenie interaktywności
- 38%** Tworzenie i zarządzanie, w ramach konkretnych projektów, zespołami, w skład których wchodzi freelancerzy
- 35%** Nawiązywanie współpracy z influencerami

Maksymalne przyspieszenie technologiczne czy zwrot w kierunku relacji z drugim człowiekiem? Wszystko może się zdarzyć²⁷

Na przyszłość sektora wpływa wiele różnych czynników, które są wypadkową obecnej sytuacji sektora i trendów. Najważniejsze z nich zostały przedstawione na schematach 4–7.

Schemat 4. Czynniki organizacyjne wpływające na przyszłość sektora

Kultura organizacyjna – wkroczenie na rynek pokolenia Z, upowszechnienie się pracy w różnych systemach (online, hybrydowo, stacjonarnie) oraz w złożonych i różnorodnych zespołach (interdyscyplinarnych, międzynarodowych oraz międzypokoleniowych) wpływają na kulturę organizacyjną firmy. Na znaczeniu zyskują kompetencje liderские.

Specjalizacja – rozwój technologii, powstawanie nowych narzędzi i nowych kanałów komunikacji wpływają na wzrost zapotrzebowania na specjalistów w wąskich dziedzinach. Coraz wyraźniejsze różnice międzypokoleniowe i w dostępie do nowych technologii, a także coraz bardziej specyficzne potrzeby klientów oddziałują na profilowanie się czy specjalizację podmiotów działających w sektorze.

Wielozadaniowość i łączenie kompetencji – charakterystyczne dla wielu nowych stanowisk. Kluczowe jest łączenie kompetencji cyfrowych ze społecznymi.

Rozproszenie – trudności w pozyskiwaniu pracowników oraz upowszechnienie się pracy hybrydowej wpłynęły na wzrost odwagi pracodawców do poszukiwania pracowników i klientów w oderwaniu od lokalizacji (również za granicą).

Strategia – w konsekwencji funkcjonowania w rzeczywistości VUCA nastąpiło dowartościowanie strategii; nie sprawdza się już jednak długoterminowe planowanie, lecz szybkie reagowanie na pojawiające się zmiany. Niemniej nieodzowne jest posiadania celu, do którego podmiot dąży, podejmując decyzje odnośnie do „taktycznych” działań.

Złożona struktura i zadaniowość pracy – tworzenie „satelitarnych” zespołów i nawiązywanie współpracy z freelancerami stało się normą. Pracownicy rozliczani są z realizacji powierzonych im zadań, nie zaś z liczby przepracowanych godzin.

²⁷ Inspiracją, uzupełnieniem i jednocześnie polemiką do niniejszego rozdziału jest publikacja prezentująca rezultaty prac Sektorowej Rady ds. Kompetencji Sektora Komunikacji Marketingowej (SRK KM) realizowanych w latach 2019–2022. Zawiera ona nie tylko podsumowanie prac SRK KM, ale też scenariusze rozwoju sektora i postulaty badawcze poświęcone wpływowi dalszej cyfryzacji i automatyzacji, komunikacji poza cyberprzestrzenią, potencjalnemu wpływowi *outsourcingu* usług i współpracy z freelancerami, funkcjonowania w świecie Przemysłu i Pracy 4.0 oraz znaczeniu zacieśniania współpracy na rynku lokalnym. Publikacja jest ważnym głosem w dyskusji na temat przyszłości sektora komunikacji marketingowej. *Kompetencje w świecie komunikacji marketingowej. Obraz teraźniejszości i wyzwania przyszłości. Rezultaty prac Sektorowej Rady ds. Kompetencji Sektora Komunikacji Marketingowej (2019–2022)*, red. E. Duda-Maciejewska, Z. Brzeziński, Warszawa 2022, s. 47–63, https://radasektorowa-komunikacja.pl/wp-content/uploads/2022/10/Kompetencje-w-swiecie-komunikacji-marketingowej_raport-koncowy-Rady-Sektorowej_final.pdf (dostęp: 11.05.2023).

Schemat 5. Czynniki technologiczne wpływające na przyszłość sektora

Automatyzacja – automatyzacja procesów i usług: sztuczna inteligencja, uczenie maszynowe, internet rzeczy (IoT), algorytmizacja treści (GPT-3).

Robotyzacja – maszyny w coraz większym stopniu są obecne w społeczeństwie i realizują zadania przypisane do niektórych stanowisk.

Technologizacja i immersyjność – transformacja cyfrowa i digital marketing rozwijają się w kierunku nie tyle doświadczenia, co całkowitego „zanurzenia się” w innej rzeczywistości: *gameadvertisingu, metaversum, NFT, e-commerce, rozwiązań chmurowych.*

Polityka zarządzania danymi – w związku z wpływem regulacji unijnych na politykę zarządzania danymi i trudnościami w dotarciu do klientów firmy poszukują nowych, mniej intrygujących rozwiązań analitycznych, niekoniecznie należących do światowych gigantów technologii. Kluczowe stają się zagadnienia z zakresu cyberbezpieczeństwa.

Schemat 6. Czynniki społeczno-kulturowe wpływające na przyszłość sektora

Szczerość i autentyczność – konieczność sprostania presji rynku (pracowników, klientów, innych środowisk) w związku z kryzysem klimatycznym, kryzysami geopolitycznymi, zdrowotnymi czy krytyką konsumpcjonizmu wymaga od firm podejmowania szczerych i autentycznych działań zgodnie z etyką, celami zrównoważonego rozwoju czy społeczną odpowiedzialnością biznesu.

Indywidualizacja – wchodzi w zakres szerszego trendu związanego z kulturą indywidualizmu. Z jednej strony coraz ważniejsze staje się dotarcie do potrzeb indywidualnego odbiorcy, z drugiej zaś coraz częściej mówi się o potrzebie wzmacniania kompetencji w zakresie pracy w zespole i uwrażliwienia na potrzeby drugiego człowieka. Kluczową rolę w kulturze indywidualizmu odgrywa potrzeba refleksji nad własną egzystencją oraz potrzeba samorozwoju (co uwypukliło się w pandemii).

Rzetelność i wiarygodność przekazu – położenie nacisku na wysoką jakość przekazu ma wpływ na zaangażowanie odbiorców komunikatów.

Współpraca i partnerstwo – w związku z problemami demograficznymi, wyzwaniem związanym z pozyskiwaniem i utrzymaniem pracowników pojawia się potrzeba tworzenia wielopłaszczyznowych sieci powiązań pomiędzy podmiotami funkcjonującymi w sektorze i ich klientami, instytucjami edukacyjnymi oraz przedstawicielami społeczności lokalnych (stowarzyszeniami, instytucjami publicznymi, lokalnymi liderami społecznymi). Pomiędzy podmiotami panują relacje partnerskie – pełne zaufania i szacunku.

Inkluzywność – w związku z uwypuklaniem się różnic międzypokoleniowych, etnicznych, mniejszościowych i zwrotem w kierunku lokalności niezbędne staje się zrozumienie i szacunek względem wszelkiej różnorodności.

Komunikacja H2H – zwrot ku wartościom koncepcji *human to human*: umiejętności budowania relacji, zaufania, empatii.

Schemat 7. Czynniki geopolityczne²⁸ wpływające na przyszłość sektora

Konflikty zbrojne – w wyniku agresji Rosji na Ukrainę Europa oraz świat stanęły przed ogromnymi wyzwaniami etycznymi, ekonomicznymi i migracyjnymi. Dalszy przebieg wojny w Ukrainie (nasilenie lub wygaszenie), ale również innych wojen na świecie (na dzień 7 marca 2022 23 kraje świata pozostawały w stanie konfliktu o wysokiej lub średniej intensywności) w znacznym stopniu wpłynie na funkcjonowanie gospodarki światowej.

Jedność Unii Europejskiej – narastająca od lat polaryzacja i niepokoje społeczne oraz rosnący poziom braku zaufania wobec rządów, a obecnie w związku z wojną w Ukrainie tworzące się nowe linie podziału sojuszy w Europie i na świecie oraz zbliżające się kryzysy energetyczny i gospodarczy, doświadczenie brexitu Wielkiej Brytanii, trudności gospodarcze i ekonomiczne – stawiają pod znakiem zapytania jedność UE.

Zgodnie z założeniami metodologicznymi²⁹ wymienione czynniki były analizowane podczas wywiadów indywidualnych i paneli eksperckich pod kątem określenia ich wpływu na przyszłość oraz nieprzewidywalności. Ostatecznie czynniki zostały poddane ocenie członków Sektorowej Rady ds. Kompetencji Sektora Komunikacji Marketingowej³⁰. Oceny dokonało dziesięciu ekspertów Rady³¹. Należy podkreślić, że opinie odnośnie do czynników wskazywanych w rozmowach indywidualnych i panelach jako te, które najsilniej będą wpływać na przyszłość i są jednocześnie najbardziej nieprzewidywalne, pokryły się z wynikami oceny dokonanej przez członków SRK KM³².

Na wstępie należy zaznaczyć, że zdaniem ekspertów wszystkie wymienione czynniki mają duży wpływ na przyszłość sektora. Wpływ czynników na przyszłość sektora jest oceniany

²⁸ Informacje prezentowane w ramce „Konflikty zbrojne” mówiące o liczbie krajów pozostających w stanie konfliktu na dzień 7 marca 2022 pochodzą z: Mapa wojny, <https://wszystkoconajwazniejsze.pl/pepites/mapa-wojny/> (dostęp 16.02.2023).

²⁹ Wykorzystano metodę jakościowej analizy wieloczynnikowej, która stosowana jest np. przez Infuture Institute (CEO Natalia Hatałska). Wiele inspiracji dot. metodologii badań oraz sposoby przedstawiania wyników zaczerpniętych jest z raportu Infuture Institute oraz Collegium da Vinci (2021), *Przyszłość edukacji. Scenariusze 2046*.

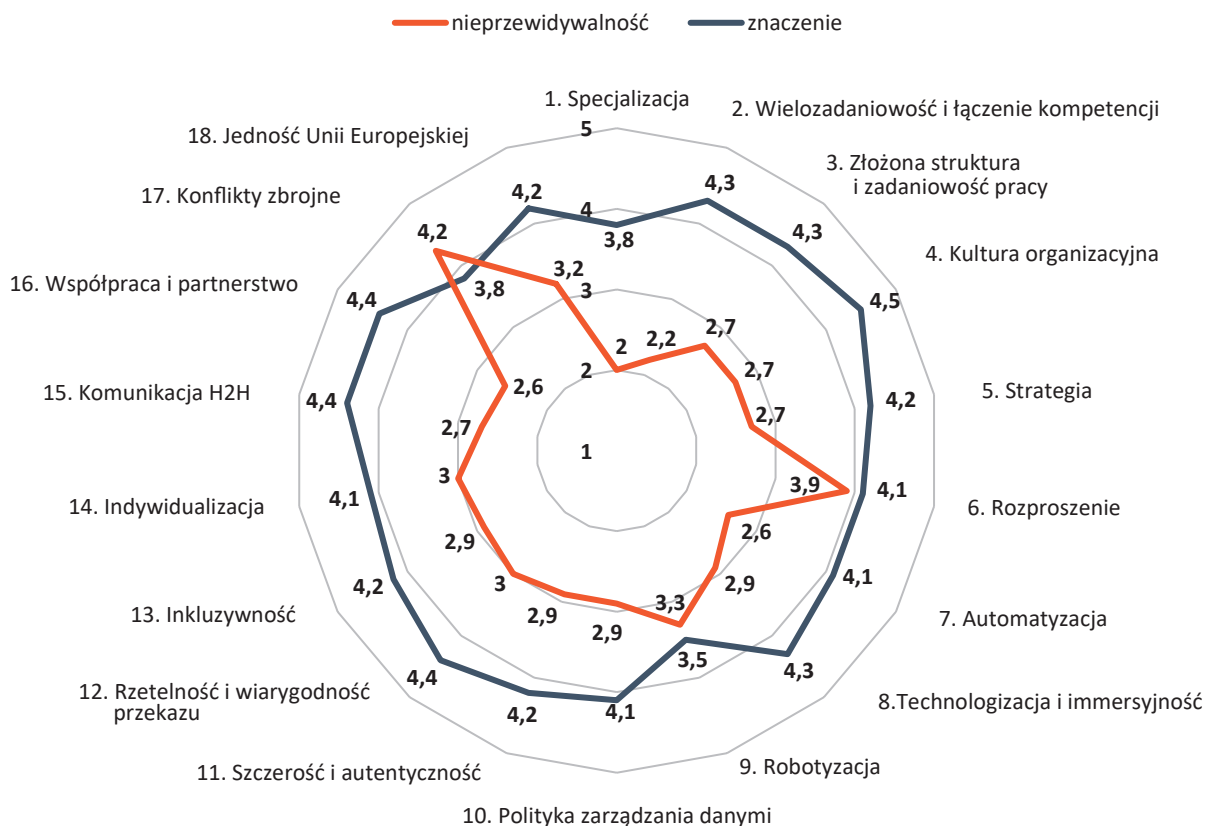
³⁰ Eksperci zostali poproszeni w ankiecie o ocenę wpływu czynników na przyszłość sektora oraz ich nieprzewidywalności w perspektywie 10-letniej. Każdy czynnik został osobno poddany rangowaniu na skali 1–5, gdzie w ocenie znaczenia 1 odpowiadało poglądowi, że czynnik ma niewielkie znaczenie dla przyszłości sektora, zaś w ocenie nieprzewidywalności 1 oznaczało, że czynnik ma całkowicie przewidywalne konsekwencje. Uzyskane średnie zaprezentowano na Wykresie 5.

³¹ Ankieta została rozesłana do członków Grupy Roboczej ds. Edukacji. Dodatkowo oceny dokonało jeszcze dwóch ekspertów Grupy Roboczej ds. Rynku Pracy, niezależny ekspert Rady – pracodawca oraz osoba z zarządu Rady.

³² W związku z tym można uznać, że oceny czynników pod kątem siły wpływu na przyszłość i nieprzewidywalności dokonało łącznie 33 ekspertów: 7 ekspertów w rozmowach indywidualnych oraz 16 ekspertów podczas paneli (w tym pracodawców, ekspertów edukacyjnych i ekspertów rynku pracy) oraz 10 członków SRK.

wyżej niż ich nieprzewidywalność (z wyjątkiem czynnika konflikty zbrojne – w tym wypadku znaczenie dla przyszłości sektora jest stosunkowo mniejsze od pozostałych, czynnik ma natomiast wysoką nieprzewidywalność). Za najbardziej nieprzewidywalne czynniki uznano: konflikty zbrojne i rozproszenie, zaś za najbardziej przewidywalne: wielozadaniowość i łączenie kompetencji oraz złożoną strukturę i zadaniowość pracy.

Wykres 5. Średni poziom wpływu poszczególnych czynników na przyszłość sektora oraz ich nieprzewidywalność³³



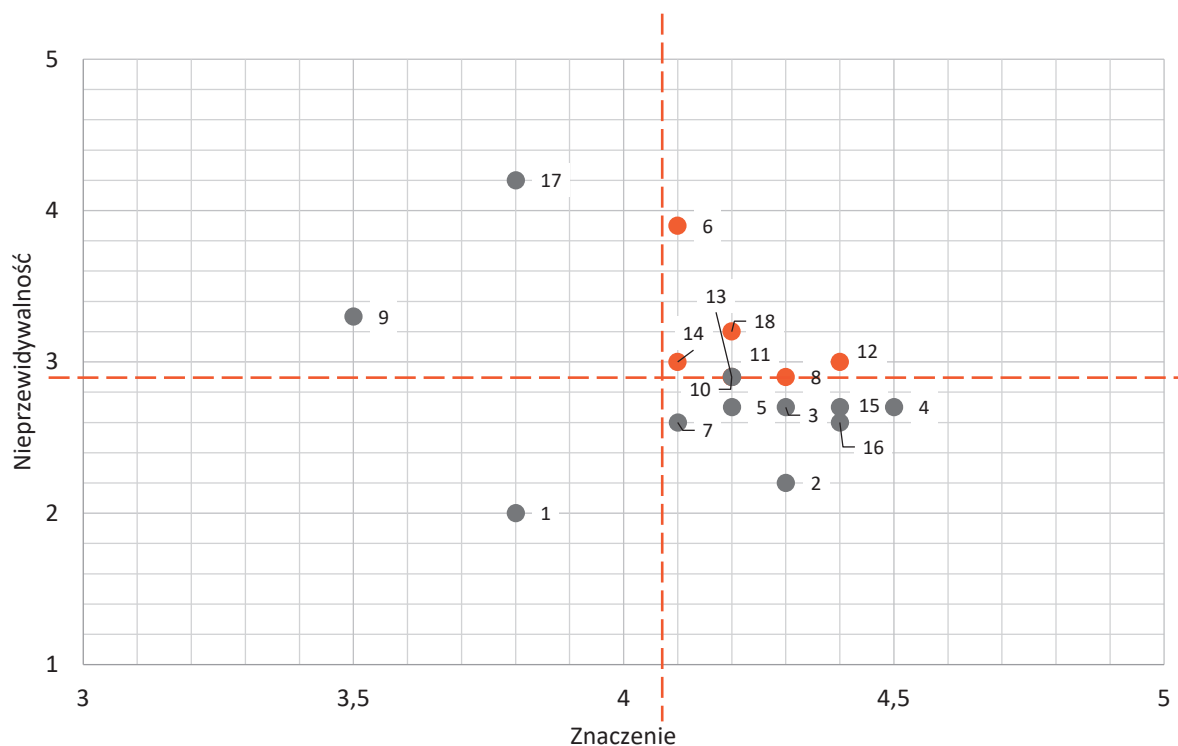
Źródło: opracowanie własne na podstawie badań jakościowych i ankiety, w których uczestniczyli członkowie Sektorowej Rady ds. Kompetencji Sektora Komunikacji Marketingowej, BBKL II KM – edycja II.

Przy opracowaniu scenariuszy rozwoju pod uwagę zostały wzięte czynniki, które w ocenie ekspertów mają jednocześnie stosunkowo dużą (wyższą niż średnia zaznaczona przerywaną

³³ W związku z tym, że w ankiecie brało udział 10 ekspertów, średnie na wykresie należy traktować poglądowo

linią na Wykresie 6) siłę wpływu na przyszłość sektora oraz są stosunkowo trudniejsze do przewidzenia. Wykres 6 wskazuje na osiem takich czynników. Są to: rozproszenie, indywidualizacja, jedność Unii Europejskiej, rzetelność i wiarygodność przekazu, szczerłość i autentyczność, technologizacja i immersyjność, inkluzywność oraz polityka zarządzania danymi.

Wykres 6. Ocena wpływu czynników na przyszłość sektora oraz ich nieprzewidywalności



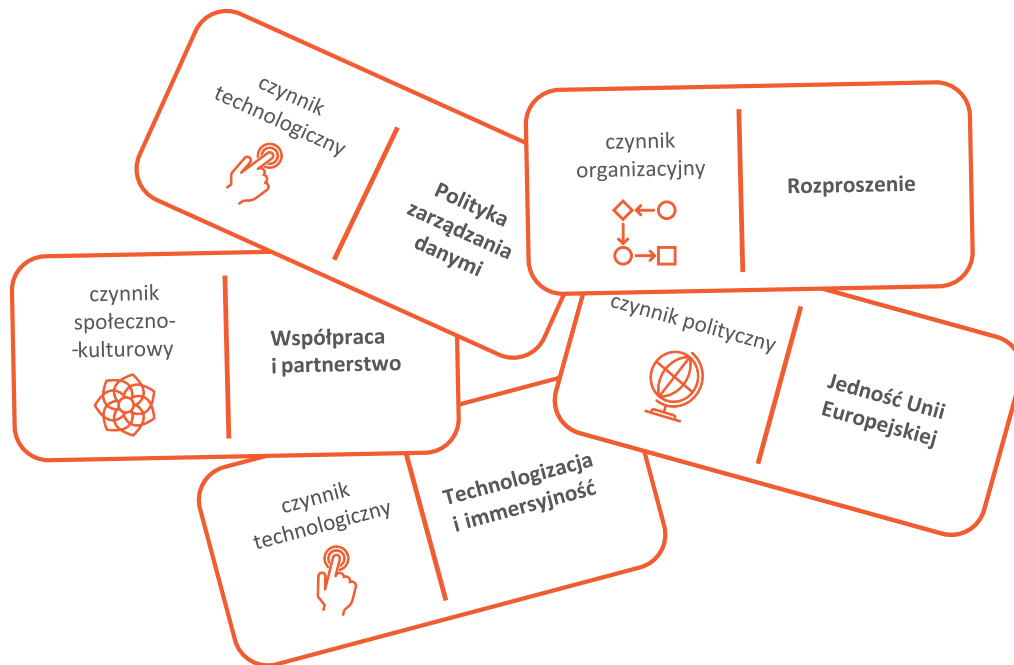
Legenda: 1. Specjalizacja; 2. Wielozadaniowość i łączenie kompetencji; 3. Złożona struktura i zadaniowość pracy; 4. Kultura organizacyjna; 5. Strategia; 6. Rozproszenie; 7. Automatyzacja; 8. Technologizacja i immersyjność; 9. Robotyzacja; 10. Polityka zarządzania danymi; 11. Szczerłość i autentyczność; 12. Rzetelność i wiarygodność przekazu; 13. Inkluzywność; 14. Indywidualizacja; 15. Komunikacja H2H; 16. Współpraca i partnerstwo; 17. Konflikty zbrojne; 18. Jedność Unii Europejskiej.

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań jakościowych i ankiety z członkami Sektorowej Rady ds. Kompetencji Sektora Komunikacji Marketingowej, BBKL II KM – edycja II.

W wyniku połączenia czynników zmian wskazanych przez ekspertów jako te, które mają jednocześnie stosunkowo duże znaczenie i są trudniejsze do przewidzenia, stworzono trzy scenariusze rozwoju sektora komunikacji marketingowej: „**Komunikacja marketingowa 2030**”.

SLOW CRAFT MARKETING

Schemat 8. Czynniki, które mają największy wpływ na scenariusz Slow Craft Marketing



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań jakościowych, BBKL II KM – edycja II.

Jak wygląda rzeczywistość w scenariuszu Slow Craft Marketing?

Świat w 2030 roku wyszedł z kryzysu gospodarczego. Jednak wydarzenia z przeszłości, takie jak przedłużająca się pandemia czy szalejąca inflacja, rozpad Rosji, wzmożone ruchy migracyjne i w końcu krach na giełdach, doprowadziły do licznych strajków i nasilenia się antagonizmów między państwami w Unii Europejskiej. **W Europie stworzyły się nowe linie podziału sojuszy, co ostatecznie doprowadziło do umocnienia się ruchów narodowościowych, a w konsekwencji rozpadu Unii Europejskiej.**

Na nowo ustalone granice między państwami i szerszymi regionami gospodarczymi utrudniają swobodne przemieszczanie się. **W związku z nastrojami społeczno-politycznymi nastąpił silny zwrot ku lokalności**, również w obszarze zatrudniania pracowników. Pomimo ogólnego przeświadczenia, że „digital nie ma granic”, brakuje ujednoczonych procedur dotyczących współpracy międzynarodowej. **W poszczególnych państwach Unii Europejskiej**

oraz w innych krajach na świecie występują różne systemy podatkowe i polityki zarządzania danymi. Utrudnione nawiązywanie współpracy wynika również z aspektów społecznych, po trudnych doświadczeniach utrzymuje się pewna niechęć wobec inności i brakuje zaufania wobec osób innych narodowości, grup czy wspólnot etnicznych.

W związku z długotrwałym kryzysem nowe technologie rozwijały się wolniej niż przewidywano. Choć stare, największe potęgi technologiczne (USA, Chiny) wciąż dominują na rynku konsumenckim i walczą o wpływy, poszczególne kraje nawiązują nowe sojusze i coraz częściej poszukują alternatywnych, lokalnie wypracowanych narzędzi i kanałów komunikacyjnych oraz nowych sposobów gromadzenia danych, uwzględniających specyfikę poszczególnych wspólnot. Pomimo że globalne korporacje z powodzeniem adaptują się do pewnych ograniczeń krajowych i regionalnych, na niektórych rynkach słabnie ich znaczenie. **Obok dotychczasowych gigantów technologicznych w poszczególnych obszarach gospodarczych zaczynają wyłaniać się podmioty o dużym potencjale innowacyjnym.**

Rozwój technologii w obrębie poszczególnych krajów lub szerszych wspólnot gospodarczych wpływa na wzrost konkurencyjności pomiędzy poszczególnymi regionami. **Coraz częściej dochodzi do cyberataków. W społecznościach wzrasta potrzeba poczucia bezpieczeństwa w każdym wymiarze życia.** Użytkownicy nowych technologii chronią swoją prywatność. Rządy starają się wyjść naprzeciw tym oczekiwaniom – wzrasta znaczenie funkcji socjalnej i opiekuńczej państwa. Znaczny budżet krajowy przeznaczany jest na działania związane z cyberbezpieczeństwem.

Potrzeba bezpieczeństwa częściowo jest zaspokajana poprzez nawiązywanie silniejszych więzi wewnątrz wspólnot lokalnych (nie bez znaczenia są tu działania rządu, wpływ mediów, jak i cechy pokolenia Alfa³⁴). W tym świecie ludzie na nowo odkrywają znaczenie relacji międzyludzkich, zaczynają jeszcze bardziej doceniać to, co kraftowe, unikalne, ręcznie robione. **Odnotowuje się silny rozwój lokalnych produktów i lokalnych marek,** co z jednej strony wynika z ograniczeń w transferze zagranicznych produktów z regionów pozostających poza linią sojuszu, a z drugiej strony ze wzrastającego poczucia dumy z tego, „co nasze”.

³⁴ Pokolenie Alfa (lub gen A lub minimilenialsi) to termin używany do opisanego pokolenia osób, które urodziły się (lub urodzą) w latach 2010–2024. Więcej na temat pokolenia Alfa: McCrindle Research, *Understanding Generation Alpha*, <https://generationalalpha.com/wp-content/uploads/2020/02/Understanding-Generation-Alpha-McCrindle.pdf> (dostęp 11.05.2023).

Jak funkcjonują podmioty w sektorze komunikacji marketingowej w tej rzeczywistości?

Sektor komunikacji marketingowej, pomimo że silnie odbił się na nim kryzys inflacyjny, powoli zyskuje na znaczeniu i odnotowuje na powrót wzrosty rynkowe. Zgodnie z przewidywaniami, po nastaniu względnej stabilizacji, rozwija się branża związana z digitaliem i promowaniem lokalnych produktów i marek. Media tradycyjne radzą sobie stosunkowo dobrze.

Następuje druga fala powszechnego przenoszenia części działalności firm do internetu poprzez tworzenie platform z płatnym dostępem. Poprzez stopniowy i rozłożony w czasie spadek liczby odbiorców telewizji, radia czy prasy w tradycyjnej formie podmioty mają możliwość opracowywania i realizowania strategii pozwalających na utrzymanie dochodów na satysfakcjonującym poziomie. Prawdziwy rozkwit przeżywa branża eventowa.

Zmniejsza się ogólna liczba podmiotów w sektorze; wynika to z ograniczenia na rynku liczby osób pracujących jako freelancerzy. **W związku z rosnącą potrzebą stabilizacji i bezpieczeństwa częściej zawierane są trwałe relacje pomiędzy pracownikami i pracodawcami, co odpowiada oczekiwaniom obydwu stron** (sytuacja oceniona jako wysoce prawdopodobna przez 14 spośród 40 ekspertów). Pomimo niżu demograficznego, w związku ze stosunkowo dobrą pozycją sektora na rynku, nawiązywaniem współpracy z lokalnymi szkołami i uczelniami oraz przejściem dużej liczby freelancerów na stabilne formy zatrudnienia, nie ma większych problemów z rekrutacją pracowników. Klienci również są bardziej lojalni. Po okresie zmienności i niepewności firmy wreszcie mogą projektować i realizować kilkuletnie strategie.

W związku z sytuacją społeczno-polityczną klienci oraz pracownicy firm w sektorze komunikacji marketingowej wywodzą się z rynku lokalnego (w obrębie poszczególnych krajów lub szerszych wspólnot gospodarczych). **Nieustannie na znaczeniu zyskuje nawiązywanie wielopłaszczyznowych sieci powiązań pomiędzy podmiotami funkcjonującymi w sektorze i ich klientami, instytucjami edukacyjnymi oraz przedstawicielami społeczności lokalnych** (sytuacja oceniona jako wysoce prawdopodobna przez 20 spośród 40 ekspertów).

Przed jakimi wyzwaniami stoją firmy z sektora w tym scenariuszu?

- Poszukiwanie nowych sposobów dotarcia do specyficznych grup odbiorców w ramach lokalnych społeczności.
- Zatrzymanie pracowników w firmie na dłużej, stworzenie takich warunków pracy, by zatrudnione osoby nie chciały przechodzić na wciąż lepiej płatne stanowiska w branży IT (ogromne zapotrzebowanie w obszarze cyberbezpieczeństwa).
- Tworzenie nowych narzędzi pozwalających konkurować z rozwiązaniami gigantów technologicznych.
- Przyciąganie talentów z zewnątrz, we współpracy z samorządem, instytucjami kultury i rozrywki oraz z otoczeniem biznesu³⁵.
- Utrzymywanie stałej współpracy z otoczeniem biznesu.
- Nawiazanie i utrzymanie współpracy z lokalnymi szkołami i uczelniami.

Jakie szanse dla firm z sektora daje ten scenariusz?

- Stabilizacja i wynikająca z niej możliwość stopniowej realizacji zakładanych celów.
- Budowanie sieci powiązań w ramach wspólnot sprzyja pozyskiwaniu nowych lokalnych klientów.
- Wzrastająca pozycja rynkowa sektora komunikacji marketingowej.
- Możliwość rozwoju start-upów i firm również poza aglomeracjami – powstawanie lokalnych agencji specjalizujących się w tworzeniu komunikatów dla lokalnego odbiorcy.

Jakie kompetencje będą kluczowe, jeżeli ten scenariusz się zrealizuje?

- Umiejętność posługiwania się i rozwijania najnowszych technologii informacyjnych i komunikacyjnych.
- Wizjonerstwo niezbędne w projektowaniu nowych narzędzi, kanałów komunikacji i rozwiązań technologicznych.
- Umiejętność prowadzenia efektywnej komunikacji skierowanej do różnych grup odbiorców.
- Umiejętność angażowania odbiorców komunikacji.

³⁵ Instytucje otoczenia biznesu to podmioty wypełniające lukę między mechanizmami rynkowymi a działaniami administracji publicznej. W Polsce wyróżnia się trzy grupy tych instytucji: ośrodki przedsiębiorczości, ośrodki innowacji oraz podmioty pomagające firmom zdobyć finansowanie. Por. Encyklopedia Zarządzania, Instytucje otoczenia biznesu, https://mfiles.pl/pl/index.php/Instytucje_otoczenia_biznesu ()dostęp: 11.05.2023.

- Umiejętność posługiwania się i rozwijania specjalistycznego oprogramowania.
- Zarządzanie relacjami pomiędzy różnymi lokalnymi podmiotami.
- Umiejętność negocjacji.
- Kreatywność.

]] Kluczowa jest umiejętność odnalezienia się w społecznościach lokalnych, wtopienie się w nie, ale nie na zasadzie kamuflażu, a realnego bycia w nich, a więc: przeprowadzka, uczestnictwo w życiu lokalnych społeczności, bycie «swoim», a nie przyniesionym w teczce. Wtedy możemy mówić o zrozumieniu, empatii, realizmie i autentyczności, które są tu absolutnie kluczowe. Podstawowa uberkompetencja to połączenie celów organizacji z potrzebami społeczności na zasadzie obopólnych korzyści.
[Ekspert branżowy]

Prawdopodobieństwo realizacji scenariusza Slow Craft Marketing – opinia ekspercka

]] Euroentuzjazm zakłada, że większość w wyborach stale będzie osiągać ta sama myśl polityczna. W przypadku innych rozstrzygnięć przy urnie fundamenty UE mogą się zatrzęść mocniej niż kiedykolwiek, nie tyle nawet ze względu na eurosceptyków, ile na rozczarowanie obecnych entuzjastów. W sytuacji zagrożenia nad sojuszami gospodarczymi mogą zacząć zyskiwać przewagę organizacje militarne z NATO na czele. Slow Craft Marketing to ciekawa wizja, choć dziś najmniej prawdopodobna z przedstawionych. Zawiera natomiast elementy, nad którymi warto pracować, na przykład eksponowanie lokalności.
[Futurolog, ekspert rynku pracy, panel futurologiczny]

SOFT HUMAN MARKETING

Schemat 9. Czynniki, które mają największy wpływ na scenariusz Soft Human Marketing



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań jakościowych, BBKL II KM – edycja II.

Jak wygląda rzeczywistość w scenariuszu Soft Human Marketing?

W 2030 roku ludzie są zmęczeni kolejnymi kryzysami. W końcu udało się wyciszyć pandemię. Na skutek długotrwałych i wyczerpujących działań dyplomatycznych wygaszono też konflikt w Ukrainie (Ukraina utrzymała granice sprzed 2022 r., wyłączając Krym), co pozwoliło utrzymać dotychczasowe sojusze oraz linie wpływów w Europie i na świecie. Doświadczenie pandemii, wojny w Ukrainie, kryzysu żywnościowego, energetycznego i gospodarczego uświadomiło społeczeństwu siłę wzajemnych zależności i skłoniło do refleksji dotyczącej zbiorowej odpowiedzialności za przyszłość planety. **Unia Europejska się reformuje. Następuje powszechna mobilizacja do działań na rzecz przeciwdziałania zmianom klimatycznym**, racjonalnego wykorzystywania odnawialnych źródeł energii, zrównoważonej produkcji żywności oraz poszukiwania nowych rozwiązań w dziedzinie zdrowia publicznego. Ograniczono prawa do emisji dwutlenku węgla. Coraz głośniejszą krytykuje się konsumpcjonizm.

Doświadczenie kryzysów wpłynęło też między innymi na silny zwrot ku relacjom międzyludzkim. Empatia, zaangażowanie i edukacja to hasła, które charakteryzują obecną rzeczywistość.

W tym świecie technologia pozostaje na usługach „człowieka wrażliwego” na kwestie środowiskowe oraz społeczne i prężnie rozwija się w tym zakresie. Rządy poszczególnych krajów, ucząc się na błędach i chcąc uniknąć kolejnych kryzysów, stawiają dyplomację, reformę i szeroką wymianę wiedzy, dbając o rozwój w zakresie zdrowia publicznego i dążąc do zapewnienia bezpieczeństwa międzynarodowego (również w wymiarze ekologicznym). Ze względu na brak pracowników na rynku, wynikający przede wszystkim z niżu demograficznego, wiele procesów jest automatyzowanych. Dotyczy to jednak najprostszych powtarzanych czynności. **Ludzie są świadomi kwestii związanych z ochroną danych osobowych i stają się bardziej sceptyczni wobec ich udostępniania światowym korporacjom.** NFT to ciekawostka, prócz nielicznych entuzjastów nikt nie inwestuje w ten obszar. Technologia *metaversum* jest mocno rozwinięta, wykorzystuje się ją przede wszystkim w branży szkoleniowej i terapeutycznej.

W polityce państw odzwierciedlają się nastroje społeczne. **Realizowana jest polityka otwartości, różnorodności i inkluzywności.** Europa negocjuje zniesienie kolejnych obostrzeń w zakresie przekraczania granic (również ze względu na problemy demograficzne), co prowadzi do fali migracji osób pochodzących z Afryki Północnej czy Azji. **Pomimo że poczucie zagrożenia konfliktami w tym momencie jest niskie, sojusznicy polityczni i gospodarczy stawiają na szeroko rozumiane bezpieczeństwo** w zakresie dostępu do towarów i usług, dostępu do publicznej opieki zdrowotnej, ale też na bezpieczeństwo cyfrowe. Na horyzoncie pojawiają się pewne zagrożenia wynikające z pluralizmu kulturowego w Europie, w tym momencie jednak nie stanowią jeszcze wyzwania.

Pomimo możliwości swobodnego poruszania się panuje trend osiedlania się na stałe w jednym miejscu. **Praca zdalna czy hybrydowa była dobrym rozwiązaniem na czas kryzysów, obecnie coraz więcej osób wraca do biur, ceniąc sobie dobrze przygotowane miejsca pracy i kontakt ze współpracownikami.**

Jak funkcjonują podmioty w sektorze komunikacji marketingowej w tej rzeczywistości?

W świecie, gdzie na pierwszym miejscu stawia się relacje i postępowanie zgodnie z etyką, w działaniach firm nie ma miejsca na brak szczerości i autentyczności. **Tworzenie rzetelnych i wiarygodnych komunikatów jest czymś oczywistym i koniecznym.** W tej rzeczywistości nie ma miejsca na *fake newsy* i *greenwashing* (sytuacja oceniona jako wysoce prawdopodobna przez 23 spośród 40). Nie wszystkie podmioty są w stanie temu sprostać; „agresywne” marki tracą na znaczeniu. Stale poszukiwane są nowe kanały i narzędzia dotarcia do odbiorców komunikatów, nie tylko zróżnicowanych wiekowo, ale wywodzących się z różnych kultur, często jeszcze niezasymilowanych. **W związku z ograniczeniami służącymi ochronie prywatności dotarcie do użytkowników mediów ze spersonalizowaną ofertą jest bardzo trudne.**

Zachwiany jest wizerunek sektora komunikacji marketingowej. Dominuje przekonanie, że to sektor, który wspiera konsumpcjonizm i idee dalekie od zrównoważonego rozwoju. Podmioty w sektorze starają się walczyć z tymi stereotypami. **Chcąc w okresie kryzysu demograficznego przyciągnąć do pracy w sektorze młodych pracowników, zaczynają przedefiniowywać swoje kryteria sukcesu** – działanie zgodnie z etyką, promowanie „dobrych” marek i produktów to już nie tylko puste slogany. Dodatkowo gruntownie się zmieniają zasady budowania kultury organizacyjnej w podmiotach. **Standardem staje się przyjęcie demokratycznego, współuczestniczącego modelu zarządzania. Firmy charakteryzują się w zdecydowanej większości poziomą strukturą organizacyjną.** Pracodawcy nauczyli się doceniać starszych pracowników, silnie włączeni są oni w proces samouczenia się organizacji i mentoringu (sytuacja oceniona jako wysoce prawdopodobna przez 31 spośród 40 ekspertów). W niemal każdej większej firmie powołane są jednostki lub działy, których zadaniem jest dbanie o zdrowie psychiczne pracowników. Na znaczeniu zyskują instytucje zraszające podmioty w sektorze. **Walcząc o pozytywny wizerunek sektora, dużo energii wkłada się w promowanie uregulowanego systemu certyfikacji.**

W związku z tym, że proste czynności, takie jak pisanie notek prasowych, tworzenie grafik i prezentacji, analiza dużych zbiorów danych, są całkowicie zautomatyzowane, zmieniają się stanowiska i role zawodowe w sektorze. **Pracownicy przede wszystkim pełnią funkcję nadzorującą i monitorującą względem produktów sztucznej inteligencji. W firmach zdecydowanie poszerzają się działy kreatywne** – wymyślanie nieszampowych kampanii marketingowych i sposobów dotarcia z angażującym komunikatem do odbiorców jest

cały czas dużym wyzwaniem. W związku z rozwojem działów kreatywnych na powrót przybywa na rynku freelancerów. Jednak ze względu na potrzebę utrzymywania bliskich relacji w zespołach i tendencji do wykonywania pracy z biura to zjawisko nie będzie aż tak popularne. Dla niektórych pracodawców nawiązywanie i utrzymywanie relacji z freelancerami może stanowić pewne wyzwanie, jednak większość z nich będzie stosować rozwiązania wypracowane wiele lat temu – jeszcze przed kryzysem. **W relacjach biznesowych dominuje osobiste, indywidualne podejście, więc wzrasta również zapotrzebowanie na pracowników w działach związanych z komunikacją i obsługą klienta.**

Przed jakimi wyzwaniami stoją firmy z sektora w tym scenariuszu?

- Znalezienie balansu między celami biznesowymi a działaniami zgodnie z zasadami etyki i zrównoważonego rozwoju.
- Edukacja pracowników i klientów dotycząca długoterminowych korzyści wynikających z realizacji działań zgodnie z zasadami etyki i zrównoważonego rozwoju.
- Zmierzenie się z wyższymi kosztami prowadzenia działalności.
- Tworzenie rzetelnych i wiarygodnych komunikatów.
- Wprowadzenie rozwiązań będących odpowiedzią na potrzeby zarówno starszych, jak i młodszych pracowników oraz coraz liczniejszej grupy pracowników wywodzących się z różnych kultur.
- Pozyskiwanie i zatrzymanie pracowników na dłużej w firmie.
- Poszukiwanie nowych metod dotarcia do odbiorcy komunikatu (również tego wywodzącego się z odmiennej kultury), który szczególnie dba o zachowanie prywatności.
- Prowadzenie działań budujących pozytywny wizerunek sektora.
- Konieczność doszkalanania pracowników, szczególnie w zakresie kompetencji liderkich.

Jakie szanse dla firm z sektora daje ten scenariusz?

- Większa lojalność klientów, dla których względy etyczne są ważne.
- Poprawa wizerunku sektora komunikacji marketingowej.
- Wdrożenie spójnych procedur certyfikacji działań wzmacniających kompetencje.

- Znalezienie skutecznych rozwiązań na włączenie silversów³⁶ w struktury zatrudnienia w podmiotach.
- Zastąpienie najprostszycch działań sztuczną inteligencją – odciążenie pracowników od powtarzalnych zadań.
- Zjednoczenie się podmiotów sektora, wymiana doświadczeń i dobrych praktyk, wspólne poszukiwanie rozwiązań.
- Rola podmiotów w sektorze się zmienia, nie ogranicza się wyłącznie do prowadzenia komunikacji – firmy stają się partnerami klientów, doradcami biznesowymi.

Jakie kompetencje będą kluczowe, jeżeli ten scenariusz się zrealizuje?

- Empatia.
- Uczciwość.
- Wrażliwość etyczna.
- Umiejętność krytycznego myślenia.
- Umiejętność logicznego myślenia.
- Odpowiedzialność.
- Kreatywność.
- Umiejętność prowadzenia efektywnej komunikacji (w tym kompetencje międzykulturowe).
- Umiejętność szybkiego rozpoznawania i reagowania na potrzeby odbiorców.
- Umiejętność angażowania odbiorców komunikacji.
- Umiejętność współpracy w różnorodnym zespole.

Oraz kompetencje lidarskie menedżerów:

- Umiejętność zarządzania komunikacją i potencjałem w zespole.
- Umiejętność budowania zaufania w zespole i obdarzania zaufaniem pracowników.
- Umiejętność motywowania i zapewniania poczucia bezpieczeństwa.
- Zrozumienie potrzeb pracowników starszych i młodszych.
- Umiejętność analizy danych i zarządzanie w oparciu o dane.
- Umiejętność współpracy z artystami i freelancerami.

³⁶ „Silver generation” odnosi się do pokolenia osób w wieku 50+ lub 60+. Silversi określanii są również synonimami: seniorzy, pokolenie silver, srebrne pokolenie. Pokolenie silver posiada unikalne cechy oraz doświadczenia życiowe, które wyróżniają je od młodszych pokoleń. Więcej na temat silversów w sektorze komunikacji marketingowej: https://radasektorowa-komunikacja.pl/wp-content/uploads/2021/06/Silvers-i-w-sektorze-komunikacji-marketingowej-2601_final_korekta_28.05.pdf, (dostęp: 15.09.2023)

Prawdopodobieństwo realizacji scenariusza Soft Human Marketing – opinia ekspercka

]] W kwestii założeń globalnych scenariuszy jestem europejskim optymistą i światowym pesymistą. Zacznijmy od Europy – uważam, że brexit był kubłem zimnej wody na jakiegokolwiek romansie społeczeństw z poluzowaniem integracji europejskiej. I to nie tylko chwilowym, co pokazują badania potwierdzające wzrost sympatii europejskich wśród większości krajów, ale długoterminowym, którego działanie wspierane będzie przez zagubioną Brytanię, poszukującą przez najbliższe kilkadziesiąt lat swojego miejsca w świecie. Co do światowego pesymizmu – jestem zwolennikiem teorii schyłku globalnego wolnego handlu i tworzenia się kilku bloków gospodarczych, Europę wliczając jako jeden z nich. Aby się dywersyfikować, Europa politycznie dalej przekierowywać będzie swoją gospodarkę na neutralność klimatyczną, co wpłynie nie tylko na gałęzie technologiczne przez nią wspierane, ale również na odpowiedzialność społeczną i rozwój obszarów funkcjonalnych, zamazujących granicę pomiędzy miastem a wsią, wspierających lokalność relacji i zakupów codziennych. Wobec powyższego najbardziej prawdopodobny wydaje mi się scenariusz Soft Human Marketing, ze szczególnym uwzględnieniem stanowisk związanych z obsługą sztucznej inteligencji – jej programowaniem, analizą i ewentualną korektą jej wytworów. Jeżeli oczywiście sztuczna inteligencja będzie dostępna w światowym bloku o nazwie Europa. Bo na razie to jesteśmy w tyle...
[Futurolog, ekspert rynku pracy, panel futurologiczny]

TURBO TECH MARKETING

Schemat 10. Czynniki, które mają największy wpływ na scenariusz Turbo Tech Marketing



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań jakościowych, BBKL II KM – edycja II.

Jak wygląda rzeczywistość w scenariuszu Turbo Tech Marketing?

W 2030 roku gospodarka rozwija się szybciej niż do tej pory. Rządów krajów członkowskich Unii Europejskiej udało się zjednoczyć. Rosja wycofała się z terenów Ukrainy i oddała Krym. Europa i USA umorzyły część sankcji nałożonych na Rosję. Pomiedzy mocarstwami panują zachowawcze, poprawne stosunki. Państwa Zachodu poczuły odpowiedzialność za słabiej rozwinięte części świata. Przyspieszyły prace nad poszukiwaniem skutecznych rozwiązań w rolnictwie i gospodarce energetycznej, wdrożono Nowy Zielony Ład (ang. *New Green Deal*) przez co w znacznej mierze udało się zapobiec klęsce głodu, udoskonalono znane dotąd metody pozyskiwania energii, dzięki czemu nie doszło do kryzysu energetycznego. Powzięto zdecydowane kroki na rzecz przeciwdziałania zmianom klimatycznym.

Względnie stabilna sytuacja polityczna, ekonomiczna i gospodarcza sprzyja szybszemu rozwojowi technologii, w tym sztucznej inteligencji i uczenia maszynowego. **Przyspieszona transformacja cyfrowa doprowadziła do powstania świata wirtualnego – funkcjonuje on równoległe do rzeczywistości.** Rozwinęła się w pełni koncepcja *metaversum* (sytuacja oceniona jako wysoce prawdopodobna przez 27 spośród 40 ekspertów). *Metaversum* pozwala użytkownikom pracować, uczyć się, spotykać, grać i socjalizować w wirtualnej przestrzeni. **Jest to jednak wciąż alternatywa dla świata rzeczywistego, usprawniająca i uatrakcyjniająca niektóre procesy.** Pomimo możliwości przebywania w świecie wirtualnym ludzie nie rezygnują z utrzymywania kontaktów osobistych. Swój renesans przeżywa NFT jako rynek cyfrowych produktów, w tym cyfrowej sztuki. Dbanie o posiadanie takich dóbr jest formą prestiżu w *metaversum*. Społeczeństwo bogaci się, rynek NFT jest więc dostępny dla względnie szerokiej rzeszy odbiorców.

Nie trzeba już się uczyć języków, narzędzia translacyjne są na tyle rozwinięte, że umożliwiają tłumaczenie w czasie rzeczywistym. Dzięki temu możliwe jest prowadzenie swobodnej komunikacji pomiędzy ludźmi niezależnie od języka, którym się posługują. Ma to ogromny wpływ przede wszystkim na strukturę organizacyjną podmiotów biznesowych i edukacyjnych. **Zespoły są różnorodne i często rozproszone. Pracownicy, którzy jeszcze niedawno pracowali stacjonarnie lub hybrydowo, obecnie pracują w oderwaniu od lokalizacji, dla różnych firm z całego świata. Wiele osób realizuje zadania dla kilku podmiotów jednocześnie.** Spotkania odbywają się najczęściej w wirtualnej rzeczywistości. Pomimo braku problemów na poziomie języka wyzwaniem pozostaje komunikowanie się na poziomie kultury i wartości różnych społeczeństw. Główne wyzwanie stanowi nadal przewycięzanie pozajęzykowych barier komunikacyjnych i utrzymanie efektywności takich zespołów.

Kolejnym wyzwaniem związanym z upowszechnieniem się luźnych i rozproszonych struktur w podmiotach jest utrudniony proces transferu wiedzy. W celu zapewnienia odpowiednio wykształconej kadry duże firmy prowadzą własne uczelnie. Oprócz dostępu do wykwalifikowanych pracowników zabieg ten pozwala zarządzać wypracowaną wiedzą – pozostaje ona wewnątrz organizacji, co tworzy przewagę konkurencyjną. Posiadanie dostępu do infrastruktury i własnego środowiska naukowego nie pozostaje bez znaczenia w świecie, gdzie wprowadzanie na rynek innowacyjnych rozwiązań determinuje przetrwanie i rozwój podmiotów. Nie wszystkie podmioty mogą sobie jednak na to pozwolić, a panujący trend wśród pracowników związany jest raczej z freelancingiem i ciągłym przebranżawianiem się. W świecie przyspieszonego rozwoju technologicznego wiedza dość szybko się dezaktualizuje.

Pracownicy zdobywają kompetencje poprzez realizowanie kolejnych projektów i zdobywanie nowych doświadczeń.

Inteligentne systemy w urządzeniach cyfrowych zbierają każdą informację o swoich użytkownikach. Analizują i przewidują ich zachowania, podsuwając ofertę czy rozwiązanie najlepiej skrojone do indywidualnych potrzeb konkretnej osoby. Widząc wynikające z tego korzyści, przeważająca część ludzi podchodzi entuzjastycznie do kolejnych nowinek technologicznych.

Dzięki temu, że inteligentne systemy przejęły znaczną część obowiązków zawodowych do tej pory realizowanych przez ludzi, wielu pracodawców zdecydowało się skrócić tydzień pracy do czterech dni. Okazało się, że ta decyzja nie wpłynęła negatywnie na rozwijanie biznesu. Z perspektywy czasu będzie oceniana jako przejaw troski pracodawców o zdrowie psychiczne i dobre samopoczucie pracowników.

Jak funkcjonują podmioty w sektorze komunikacji marketingowej w tej rzeczywistości?

Sektor komunikacji marketingowej odnotowuje rekordowe wzrosty. **Technologizacja i automatyzacja wielu procesów oraz skrócony tydzień pracy pozwalają zaoszczędzić ludziom czas, który chętnie wykorzystują do konsumpcji różnych treści.** Ludzie są coraz bogatsi, ale również coraz bardziej świadomi zagrożeń wynikających z nieusprawiedliwionego nabywania dóbr i usług. Zasady te jednak nie obowiązują w świecie wirtualnym, dlatego liczne nawyki zakupowe przeniesione są do *metaversum*. Konsumpcjonizm w tym wydaniu generuje znacznie mniejsze koszty ekologiczne.

W związku z otwarciem się nowych rynków zakupowych kampanie marketingowe i e-commerce wymagają użycia nowych narzędzi i nowych rozwiązań. Na skutek zmian procesu konsumpcji treści upowszechniły się inne nośniki mediów. Obok słuchawek, smartfonów i laptopów popularne są okulary VR (wirtualna rzeczywistość) i AR (rozszerzona rzeczywistość), co wpłynęło na potrzebę dostosowania do nich form i treści komunikatów. Podejmowane są pierwsze próby wszczepiania odpowiednich soczewek umożliwiających „przełączanie się” między światami. W związku z tym w sektorze komunikacji marketingowej, prócz specjalistycznych kompetencji technologicznych, kluczowa jest znajomość nowych sposobów angażowania odbiorców komunikatów.

W sektorze komunikacji marketingowej większość podmiotów zintegrowała technologię we wszystkich rodzajach świadczonych usług. Media tradycyjne również transformują się w stronę cyfryzacji, łączą z innymi urządzeniami, by kierować indywidualną ofertę dla użytkowników (IoT)³⁷, oraz dbają o nawiązywanie interaktywnych relacji z odbiorcami. **Dzięki podłączeniu do sieci wreszcie udaje się skutecznie kontrolować i mierzyć efektywność kampanii reklamowych w mediach tradycyjnych** (sytuacja oceniona jako wysoce prawdopodobna przez 26 spośród 40 ekspertów).

³⁷ Pierwsze próby stworzenia platformy do dynamicznej podmiiany reklam pojawiły się w 2021 roku: Press, *GPW stworzy platformę do dynamicznej podmiiany reklam w telewizji*, <https://www.press.pl/tresc/67526,gpw-stworzy-platfome-do-dynamicznej-podmiiany-reklam-w-telewizji>, (dostęp: 19.03.2023).

Przed jakimi wyzwaniami stoją firmy w tym scenariuszu?

- Zarządzanie zespołami zróżnicowanymi kulturowo, interdyscyplinarnymi i rozproszonymi.
- Zgłębianie specyfiki funkcjonowania *metaversum* i poszukiwanie własnych rozwiązań w tym zakresie.
- Poszukiwanie sposobów prowadzenia skutecznych kampanii marketingowych w nowych kanałach zakupowych.
- Pozyskiwanie talentów w zakresie nowych technologii.
- Inwestowanie w narzędzia, które mogą zostać wykorzystane w *metaversum*.
- Dbanie o przewagę konkurencyjną.
- Sprostanie presji transformacji cyfrowej w mediach tradycyjnych.
- Poszukiwanie coraz skuteczniejszych sposobów gromadzenia, przechowywania i przetwarzania dużych baz danych.

Jakie szanse dla firm z sektora daje ten scenariusz?

- Możliwość prowadzenia zindywidualizowanego przekazu do odbiorców komunikatów.
- Osoby zatrudnione w firmach są zwolnione z wykonywania prostych powtarzalnych czynności.
- Możliwość szybkiego rozwoju i rozszerzenia działalności na inne rynki.

Jakie kompetencje będą kluczowe, jeżeli ten scenariusz się zrealizuje?

- Umiejętność posługiwania się najnowszymi technologiami informacyjnymi i komunikacyjnymi.
- Gotowość do eksperymentowania.
- Umiejętność formułowania odpowiednich komunikatów do nowych kanałów.
- Umiejętności analitycznie związane z zarządzaniem i wykorzystaniem dużej ilości danych.
- Umiejętności strategiczne.
- Chęć do nauki.
- Umiejętność szybkiej adaptacji do zmian.
- Umiejętność posługiwania się specjalistycznym oprogramowaniem.
- Multidyscyplinarność (łączenie kompetencji miękkich i technicznych).
- Umiejętność krytycznego myślenia.
- Umiejętność logicznego myślenia.
- Odpowiedzialność.
- Umiejętność zarządzania czasem.
- Umiejętność angażowania odbiorców komunikacji w nowych kanałach.
- Umiejętność współpracy w różnych zespołach.

]] W obliczu zachłyśnięcia się nowymi technologiami, warto inwestować w ludzi z pozoru bez szczegółowych, ściśle skanalizowanych umiejętności, a cechujących się zdroworozsądkowym podejściem i szeroką perspektywą myślenia, przy jednoczesnym wysokim współczynniku odpowiedzialności za swoje rekomendacje i decyzje. Mądrego zarządzającego lub współzarządzającego, któremu będzie się sporo płacić za to, że za każdym razem powie «sprawdzam» i sprawdzi.

[Ekspert branżowy]

Prawdopodobieństwo realizacji scenariusza Turbo Tech Marketing – opinia ekspercka

]] Moim zdaniem zdecydowanie najbardziej prawdopodobny scenariusz to Turbo Tech Marketing. Historia postępu technologicznego i prawo Moore’a uczą nas, że technologia nieustannie przyśpiesza, a jakiegokolwiek zewnętrzne czynniki – włączając w to czynniki geopolityczne – co najwyżej są w stanie go chwilowo nieznacznie spowolnić.

Turbo Tech Marketing przede wszystkim drastycznie wpłynie na rynek pracy branży usług marketingowych, wymusi zmianę kultur organizacyjnych, konkurencyjność, złożoność obowiązków. Globalizacja (zarówno w walce o pracownika, jak i klienta) stanie się prawdziwym wyzwaniem. Marketer przyszłości to analityk-specjalista-badacz lub omnikompetencyjny lider-strateg konkurujący na globalnym rynku. Miejsce pracy nie będzie miało znaczenia. Zespoły będą powstawały i rozpadały się dynamicznie. Ten scenariusz to również olbrzymia szansa dla małych podmiotów, które za sprawą technologii będą mogły skutecznie konkurować z dużymi rynkowymi graczami.

Jednocześnie ten scenariusz, moim zdaniem, nie przekreśla trafnie zdiagnozowanych czynników społeczno-kulturowych oraz realizacji scenariusza Slow Craft Marketing w warstwie przekazu marketingowego. Marketing jako profesja będzie zanurzony w technologii, ale przekaz docierający do odbiorcy (klienta lub potencjalnego pracownika) właśnie z tego powodu będzie musiał być: spersonalizowany, szczery i prowadzony w formie dialogu. Nasz odbiorca będzie oczekiwał, że to, co mówimy, jest adresowane tylko do niego, jest prawdziwe, dotyczy głębszych wartości niż tylko marka i że chcemy również słuchać tego, co on ma nam do powiedzenia.

[Pracodawca, innowator, wykładowca, panel futurologiczny]

Pracownicy w sektorze komunikacji marketingowej – stan i kierunki zatrudnienia

W wyniku przeprowadzonych wywiadów potwierdzono zdefiniowane w I edycji projektu procesy biznesowe dla każdego podsektora. Zadania zawodowe również nie uległy zmianom na przestrzeni ostatnich dwóch lat (2021–2022) (Schemat 11).

Schemat 11. Kluczowe procesy w sektorze komunikacji marketingowej z uwzględnieniem podziału na cztery podsektory

Reklama	Produkcja filmów, programów i nagrań	Nadawanie programów	Wydawnictwa i wydawcy internetowi
Strategia Kreacja Produkcja Planowanie mediów, zakup i emisja Monitoring	Projektowanie Produkcja	Projektowanie Produkcja Emisja (sprzedaż) Rozliczenie sprzedaży	Projektowanie Produkcja Publikacja i nadzór Monitoring

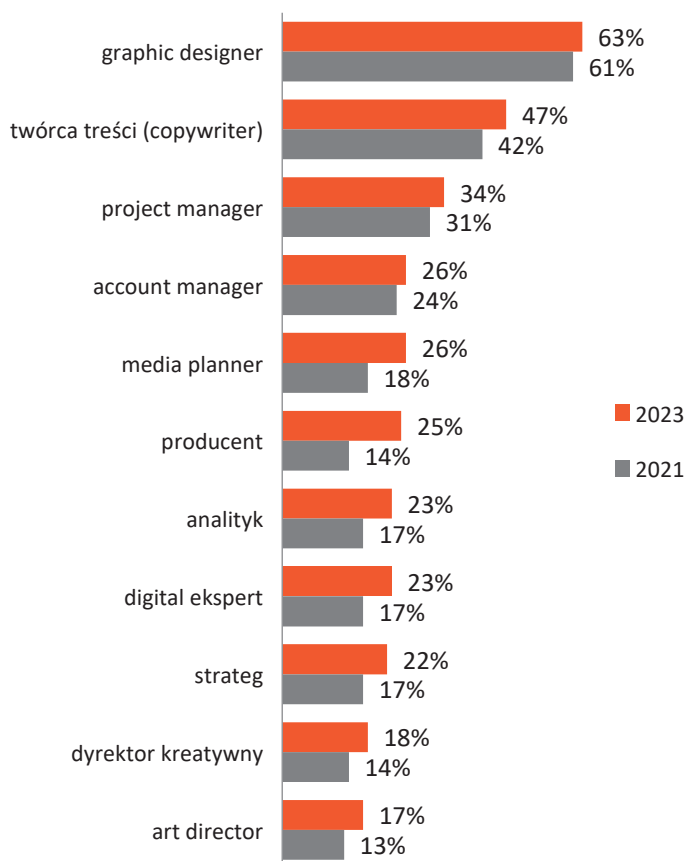
Źródło: opracowanie własne na podstawie badań jakościowych BBKL II w sektorze KM.

Badania w II edycji pokazały także, że wyłonione w I edycji projektu kluczowe stanowiska, a więc: strateg, analityk, media planner, dyrektor kreatywny, art director, twórca treści, grafik, digital ekspert, project manager, account manager i producent, wciąż są najważniejsze dla realizacji procesów biznesowych firm w sektorze.

Zmiany w strukturze firm wskazują na dynamiczny przyrost liczby osób zatrudnionych na stanowisku producenta

Najwięcej firm zatrudnia pracowników na stanowisku grafika (63%) i twórcy treści (47%) (Wykres 7). Kolejne pod względem popularności jest stanowisko project managera – co trzecia firma w sektorze zatrudnia osobę do wykonywania tej roli zawodowej (34%). Następne miejsca w rankingu zajmują stanowiska media planner (26%), account managera (26%) i producenta (25%). **Co ciekawe, od 2021 r. żadne z 11 kluczowych stanowisk nie straciło na popularności, wręcz przeciwnie, w strukturze przedsiębiorstw uwidacznia się ich dynamiczny wzrost.** Dotyczy to szczególnie stanowiska producenta (zatrudnienie pracowników na tym stanowisku w firmach wzrosło o 11 p.p. w porównaniu z rokiem 2021), media planner (wzrost o 8 p.p.), analityka i digital eksperta (wzrost po 6 p.p.). Najciekawsze zmiany można zaobserwować wśród mikro- i małych firm. Osobę na stanowisku producenta zatrudnia prawie co czwarty mikroprzedsiębiorca (23%, wzrost o 10 p.p. w porównaniu z 2021 r.) i dwie na pięć małych firm (42%, wzrost o 28 p.p.). Wzrost popularności tej roli zawodowej w mikro- i małych firmach może wynikać z upowszechnienia się form wideo. Istotne zmiany *in plus* u najmniejszych podmiotów można zaobserwować w przypadku stanowiska media planner (8 p.p.), analityka (7 p.p.) czy stratega (6 p.p.), a u małych w przypadku project managera (16 p.p.), dyrektora kreatywnego (16 p.p.), digital eksperta (10 p.p.), analityka i media planner (po 9 p.p.)³⁸.

³⁸ Trudno wskazać na zmiany w popularności poszczególnych stanowisk w dużych firmach ze względu na ich stosunkowo niewielką liczebność w próbie oraz sporą różnicę w liczebności pomiędzy I a II edycją projektu (2021 n = 36, 2023, n = 48).

Wykres 7. Zatrudnienie na kluczowych stanowiskach

Źródło: opracowanie własne na podstawie BBKL II KM pracodawcy – II edycja 2023 (n = 804) i I edycja 2021 (n = 813).

Co dziesiąta firma w sektorze szuka pracowników, najczęściej grafików i twórców treści

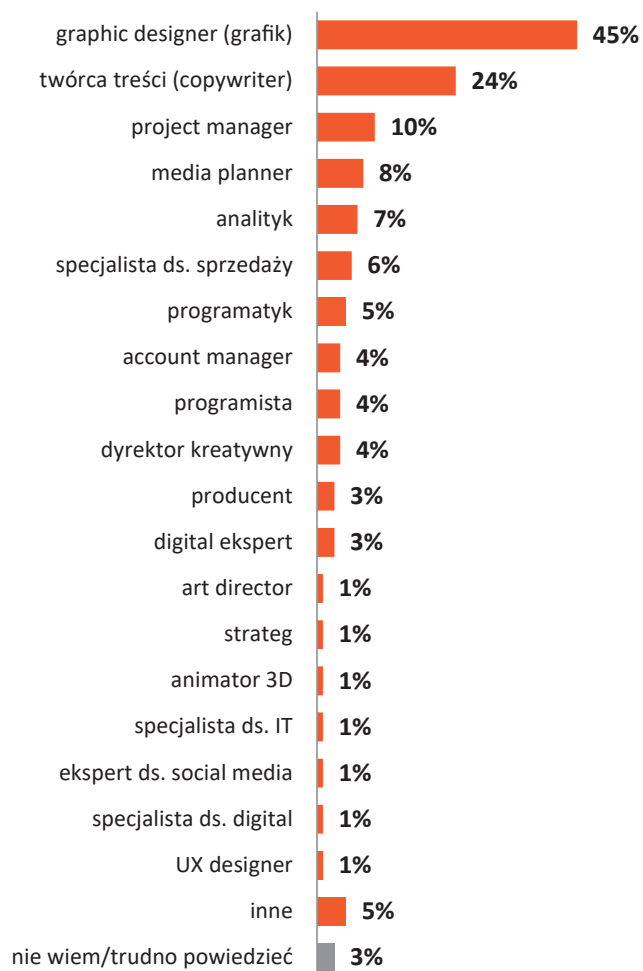
Według opinii ekspertów **najczęściej poszukuje się pracowników na stanowiska związane z digitaliem. Obecnie jeszcze bardziej uwypukliły się trudności w znalezieniu odpowiednich specjalistów w obszarze IT** – programistów i ekspertów od nowych technologii. Ciekawej obserwacji dokonała jedna z ekspertek HR i rynku pracy. Jej zdaniem w sektorze jest problem również ze znalezieniem pracowników na pewne stanowiska, które określone były jako

spadkowe, w związku z rozwojem automatyzacji i sztucznej inteligencji. Wygląda na to, że te procesy nie zachodzą aż tak szybko, jak się spodziewano, i obecnie brakuje wykształconych osób np. w zakresie planowania mediów³⁹.

]] Pandemia spowodowała, że dzisiaj wszyscy się digitalizują. Ale jednocześnie w sposób znaczący nie przybyło instytucji kształcących ludzi w tych obszarach. Na dziś mamy dramatyczny niedostatek. Podobny niedostatek mamy, jeśli chodzi o wszystkie zawody związane z technologią w służbie marketingu. [...] Wszystkie stanowiska, które są związane z obsługą e-commerce, z algorytmami, z gamifikacją, przeżywają obecnie boom. Jest kategoria zawodów, która jest paradoksem, ponieważ my w naszym sektorze tak długo przekonywaliśmy ludzi, że np. stanowisko media plannera jest stanowiskiem schodzącym z rynku, że ludzie nam uwierzyli i przestali się kształcić w tym zawodzie. W związku z tym dzisiaj poszukujemy plannerów mediowych. [...] To nie jest tak, że to jest zawód przyszłości. Tu się nadal nic nie zmieniło. Ten zawód powoli będzie wypierany przez programmatic, przez digital i sztuczną inteligencję, ale na dzisiaj mamy dziurę jak krater Etny!
[Ekspert HR, wywiad indywidualny]

Wyniki badań ilościowych pokazują, że **w ciągu 12 miesięcy poprzedzających badanie pracowników poszukiwało niespełna 10% firm**, to o dwa procent mniej, niż odnotowano w poprzedniej edycji. Warto zaznaczyć, że **rekrutację prowadziło 38% średnich i dużych firm, co – biorąc pod uwagę osiągnięte zyski – świadczy o ich dobrej kondycji**. Podobnie jak w 2021 roku największe zapotrzebowanie odnotowano w przypadku grafików (45%) oraz twórców treści (24%), a w następnej kolejności project managerów (10%), media plannerów (8%) i analityków (7%). Digital ekspertów, programistów czy specjalistów od IT poszukiwały pojedyncze firmy (Wykres 8).

³⁹ Niedobór pracowników na tym stanowisku może dodatkowo wynikać z ich wzrostu popularności w firmach, por. Wykres 8.

Wykres 8. Zapotrzebowanie na stanowiska wśród pracodawców poszukujących pracowników

Źródło: opracowanie własne na podstawie BBKL II KM pracodawcy – II edycja 2023 (n = 89).

Jeżeli chodzi o ciągłe zapotrzebowanie na grafików i twórców treści, wyjaśnienie wydaje się oczywiste: ze względu na często elastyczny stosunek pracy osoby na tych stanowiskach rotują między firmami i projektami. Wskazuje na to również fakt, że **większość pracodawców, którzy poszukiwali grafików i twórców treści, nie zgłosiła problemów ze znalezieniem pracowników na te stanowiska.** Na stanowisko grafika, według opinii pracodawców, którzy prowadzili rekrutacje, zgłaszało się najwięcej chętnych osób do pracy. Nie bez znaczenia wydaje się udział w strukturze zatrudnienia migrantów z Ukrainy. **Pomimo że uchodzący stosunkowo nielicznie byli zatrudniani w firmach sektora komunikacji marketingowej, to najczęściej na stanowisku grafika⁴⁰.** Należy również w tym kontekście przypomnieć, że graficy i twórcy treści są najpopularniejszymi stanowiskami

⁴⁰ Niewielkie liczebności próby nie pozwalają na procentowe przedstawienie danych, a jedynie wskazanie pewnych tendencji.

w firmach, ich odsetek jeszcze wzrósł w porównaniu z poprzednią edycją. Kilkuprocentowy wzrost obecności w firmach osób na tych stanowiskach (odpowiednio 2 p.p. w przypadku grafików i 5 p.p. w przypadku twórców treści) może się wydać zaskakujący w kontekście deklarowanego rozwoju w zakresie automatyzacji tworzenia treści i inwestowania w rozwój sztucznej inteligencji. Tę sytuację można wytłumaczyć pewną zachowawczością pracodawców wobec korzystania z nowych narzędzi technologicznych kosztem zatrudniania specjalistów. Trzeba zaznaczyć, że rozwój sztucznej inteligencji jest jeszcze w początkowej fazie. Rozwiązania takie jak GPT-3 czy programy do kreowania grafiki wciąż są traktowane jako „ciekawostka” i raczej wspierają pewne procesy, nie są na ten moment realną konkurencją dla człowieka.

Warto również się zastanowić, dlaczego pracodawcy w tak niewielkim zakresie rekrutowali digital ekspertów, programistów czy specjalistów od IT, jeżeli w sektorze obserwujemy przyspieszoną transformację digitalową. Na wstępie trzeba zaznaczyć, że sektor komunikacji marketingowej stanowią w dużej części podmioty, które nie świadczą usług w sieci (40%)⁴¹. Te podmioty są mniej innowacyjne⁴² w porównaniu z firmami, które działają w internecie, i większość z nich (65%) deklaruje, że nie jest dla nich wyzwaniem digitalizacja czy cyfryzacja treści, co oznacza, że albo ich to nie dotyczy (np. firmy eventowe czy produkcyjne), albo nie są zainteresowani digitalizacją. W związku z tym nie mają potrzeby zatrudniać osób, które specjalizują się we wspieraniu świadczenia usług w internecie. Dodatkowymi barierami, które mogły wpłynąć na decyzje dotyczące ograniczenia rekrutacji pracowników na te stanowiska, są rosnąca inflacja i wysokie oczekiwania kandydatów na stanowiska związane z obszarem IT przy jednoczesnym dążeniu firm do redukcji kosztów.

Prawie połowa pracodawców, którzy poszukiwali pracowników, doświadczyła trudności z tym związanych⁴³. W odróżnieniu od poprzedniej edycji problemy te nie dotyczyły przede wszystkim średnich i dużych firm, a raczej firm małych. Zdaniem pracodawców kandydaci, którzy zgłosili się do pracy, nie spełniali oczekiwań kompetencyjnych na dane stanowisko – była to najczęściej wskazywana trudność. Problemy pracodawców, podobnie jak w poprzedniej edycji, wynikały również z tego, że oferty pracy przyciągały niewiele kandydatów, na co skarżyli się częściej pracodawcy ze średnich i dużych firm. Jeżeli udało się znaleźć kandydata, który spełniał oczekiwania, często miał on wysokie wymagania finansowe.

⁴¹ Ciekawe w tym kontekście wydaje się, że 98% podmiotów, które świadczą usługi w internecie, działa również poza internetem (n = 484).

⁴² Firmy innowacyjne to takie, które zadeklarowały, że wprowadziły innowację w 12 miesiącach poprzedzających badanie oraz jednocześnie planują jej wprowadzenie w perspektywie najbliższych dwóch lat.

⁴³ Warto przypomnieć, że rekrutację prowadziło 10% firm.

Średnie i duże firmy niechętnie zatrudniają kandydatów wymagających dodatkowego przeszkolenia

Niezależnie od trudności w pozyskiwaniu nowych pracowników **pracodawcy zdecydowanie częściej przyjmują do pracy kandydatów, którzy posiadają pełne przygotowanie (42%) lub wymagają tylko niewielkiego przeszkolenia (40%)**. Połowa firm (51%) działających offline oczekuje od kandydatów pełnego przygotowania, a 30% jest gotowych przeszkolić nowego pracownika w niedużym zakresie. Odwrotnie sytuacja wygląda wśród firm świadczących usługi w internecie – w tym przypadku co trzecia firma (36%) przyjmuje do pracy w pełni gotowych kandydatów, a prawie połowa (46%) decyduje się zainwestować w ich niewielkie przeszkolenie. Przeciwnieństwem stosowania strategii sita w rekrutacji jest strategia inwestycji – na zatrudnienie kandydatów, którzy „rokują”, ale wymagają dużego bądź pełnego przeszkolenia, decyduje się 18% pracodawców (Schemat 12). Częściej na większe przeszkolenie pracownika są gotowe mikrofirmy (19%), w porównaniu ze średnimi i dużymi firmami (7%), oraz firmy, które działają w internecie (13%), w porównaniu z tymi, które działają wyłącznie offline (9%).

Schemat 12. Strategie rekrutacyjne



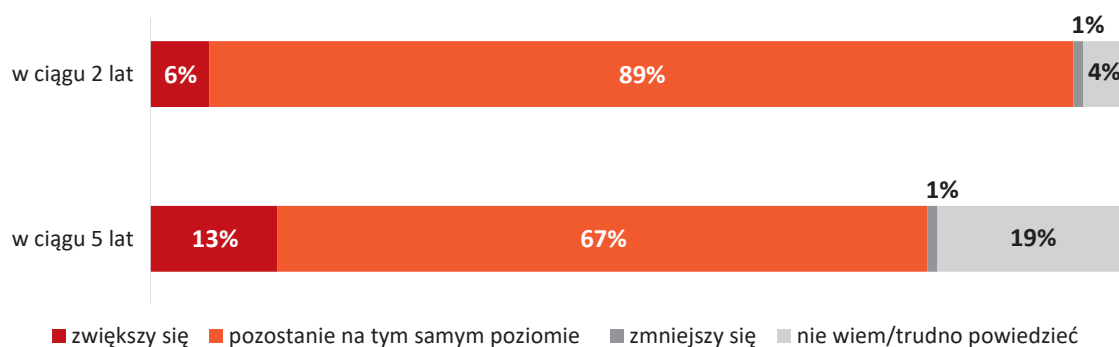
Źródło: opracowanie własne na podstawie BBKL II KM pracodawcy – II edycja 2023 (n = 804).

Wśród pracodawców dominuje strategia utrzymania obecnego poziomu zatrudnienia, są coraz ostrożniejsi w planowaniu rekrutacji specjalistów

Zdecydowana większość pracodawców (89%) prognozuje utrzymanie liczby pracowników w swoich firmach, a 6% planuje zatrudnić nowe osoby w ciągu najbliższych dwóch lat (licząc od lutego 2023 r.) (Wykres 9). Część pracodawców (8%), którzy zadeklarowali, że w 2021 r. ich firma nie zanotowała zysku, planuje cięcia kadrowe. Są jednak w tej grupie także właściciele (15%), którzy zamierzają zatrudnić nowe osoby, upatrując w tym szansy na osiągnięcie zysku w kolejnych latach. Warto zwrócić uwagę, że w poprzedniej edycji badania rekrutację nowych pracowników w 2023 roku planowało 6% firm, a prowadziło 10%. Wskazuje to z jednej strony na trudności w planowaniu stosunkowo niedalekiej przyszłości⁴⁴ i dość zachowawczą postawę pracodawców wobec składanych deklaracji, a z drugiej strony na lepszą sytuację firm, niż zakładano.

Pracodawcy są jeszcze bardziej optymistyczni, snując plany na dłuższą perspektywę czasową – o zwiększeniu liczby pracowników w okresie pięciu lat myśli 13% właścicieli firm, 67% twierdzi, że zatrudnienie w firmie pozostanie na tym samym poziomie. Prawie co piąty pracodawca (19%) nie był w stanie określić kierunku zmian w zatrudnieniu na przestrzeni pięciu lat (Wykres 9).

⁴⁴ Wskazują na to również wyniki dotyczące posiadania przez firmy planu działań wykraczającego poza perspektywę najbliższych trzech miesięcy – połowa podmiotów (51%) nie ma takich planów.

Wykres 9. Deklarowane zmiany w poziomie zatrudnienia w perspektywie dwóch i pięciu lat

Źródło: opracowanie własne na podstawie BBKL II KM pracodawcy – II edycja 2023 (n = 804).

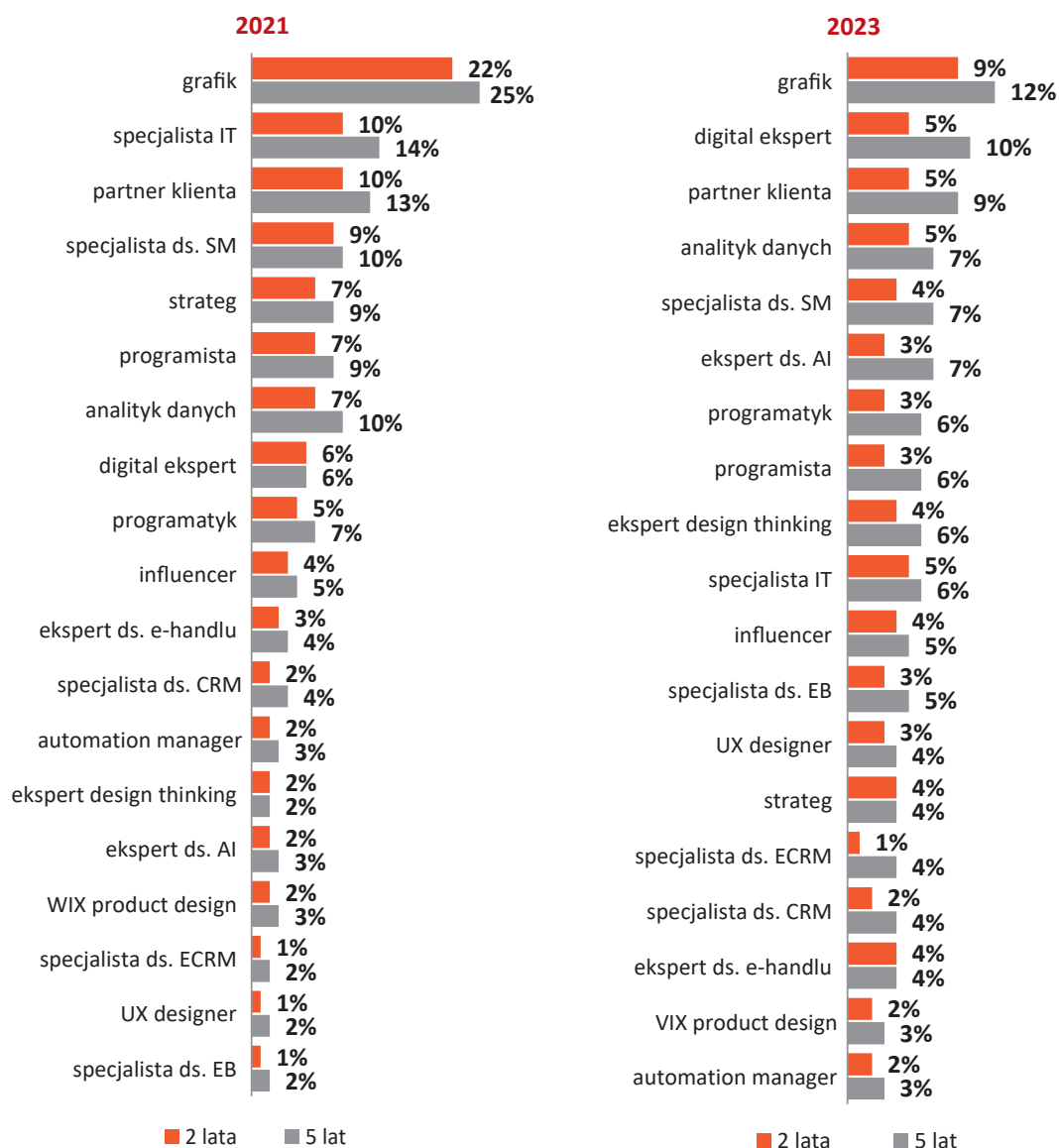
Rozwój w zakresie liczby pracowników częściej planują pracodawcy z podsektora reklamy w porównaniu z innymi podsektorami. Warto również zaobserwować, że **pracodawcy, którzy w 12 miesiącach poprzedzających badanie poszukiwali pracowników, częściej niż pozostali planują dalszy wzrost zatrudnienia w swoich firmach** – odpowiednio 23% w perspektywie dwuletniej i 28% w perspektywie pięcioletniej. Część firm, które nie poszukiwały pracowników w 2022 r., prognozuje zwiększenie zatrudnienia, ale ich odsetek jest zdecydowanie mniejszy i wynosi 4% w perspektywie dwuletniej i 12% w pięcioletniej. Podobną tendencję dało się zauważyć w I edycji badania.

Zgodność opinii pracodawców z opiniami ekspertów co do zapotrzebowania na stanowiska wynika ze świadomości trendów rynkowych i analizy planów kadrowych. W perspektywie najbliższych kilku lat pracodawcy z sektora, oprócz z grafikiem, planują rozpocząć współpracę (w kolejności od najczęściej wymienianych) z ekspertem ds. digital (5% w perspektywie dwóch lat i 10% w perspektywie pięciu lat), partnerem klienta (5% i 9%), analitykiem danych (5% i 7%) i specjalistą ds. IT (5% i 6%) (Wykres 10). Wnioskować zatem można, że podobnie jak w I edycji badania **pracodawcy przewidują wzrost zatrudnienia w obszarze komunikacji, IT i analizy danych**. W mniejszym stopniu niż w 2021 roku pracodawcy planują rekrutować strategów (spadek z 7% do niecałych 4% w perspektywie dwuletniej), co może świadczyć o tym, że podmioty przystosowały się do funkcjonowania w rzeczywistości VUCA⁴⁵. Zarówno w perspektywie dwu-, jak i pięcioletniej **pojawiają się plany zatrudnienia osób na stanowiska związane z automatyzacją i nowymi technologiami**. Pamiętając o tym, że co piąty pracodawca w perspektywie dwóch lat zamierza automatyzować wybrane procesy

⁴⁵ Warto przypomnieć, że 23% firm zatrudnia stratega. To o 5% więcej niż na początku 2021 roku.

w firmie oraz zwiększyć nakłady inwestycyjne w nowe technologie i nowe oprogramowanie, należy uznać, że pracodawcy w tym obszarze zamierzają w najbliższym czasie raczej inwestować w rozwój kompetencji swoich pracowników, niż zatrudniać nowych.

Wykres 10. Stanowiska, na które pracodawcy planują zatrudnić pracowników w perspektywie dwóch i pięciu lat – porównanie wyników z 2021 r. i 2023 r.



Źródło: opracowanie własne na podstawie BBKL II KM pracodawcy – I edycja 2021 (n = 813) i II edycja 2023 (n = 804). Wyniki nie sumują się do 100% – respondenci mogli wskazać więcej niż jedną odpowiedź.

Porównując wyniki z obydwu edycji badania, trzeba zaznaczyć, że odsetki wskazań dotyczące **planów zatrudnieniowych w zakresie konkretnych stanowisk specjalistycznych w perspektywie dwóch i pięciu lat zmniejszyły się o około połowę**. Na przykład specjalistę ds. IT w perspektywie dwuletniej w 2021 r. planowało zatrudnić 10% badanych pracodawców, obecnie planuje to zrobić 5% właścicieli firm. Sytuacja wygląda podobnie w przypadku kilku innych stanowisk np. partnera klienta czy specjalisty ds. social mediów. **Część pracodawców planuje więc zatrudniać nowe osoby, ale ich udział jest mniejszy w porównaniu z poprzednią edycją badania**. Szukając przyczyn tego zjawiska, warto przypomnieć, że wraz z wybuchem pandemii COVID-19 znacznie przyspieszył proces digitalizacji. Firmy dostrzegły w tym szansę rozwoju. Ekspertci zwrócili uwagę, że jedną z konsekwencji dążenia do budowania przewagi konkurencyjnej było zatrudnianie pracowników za nieadekwatne stawki (za wysokie do umiejętności pracownika i do możliwości firmy). Wraz z pojawieniem się zagrożenia kryzysem gospodarczym i w obliczu *great resignation*⁴⁶ pracodawcy obecnie zdają sobie sprawę z konieczności ostrożnego zarządzania kapitałem ludzkim w swojej firmie. W związku z nowymi wyzwaniami, takimi jak sprostanie presji płacowej pracowników i utrzymanie płynności finansowej w firmach, nie dziwi pewna **powściągliwość pracodawców w planowaniu zatrudniania dużej liczby nowych osób w perspektywie kilku najbliższych lat**.

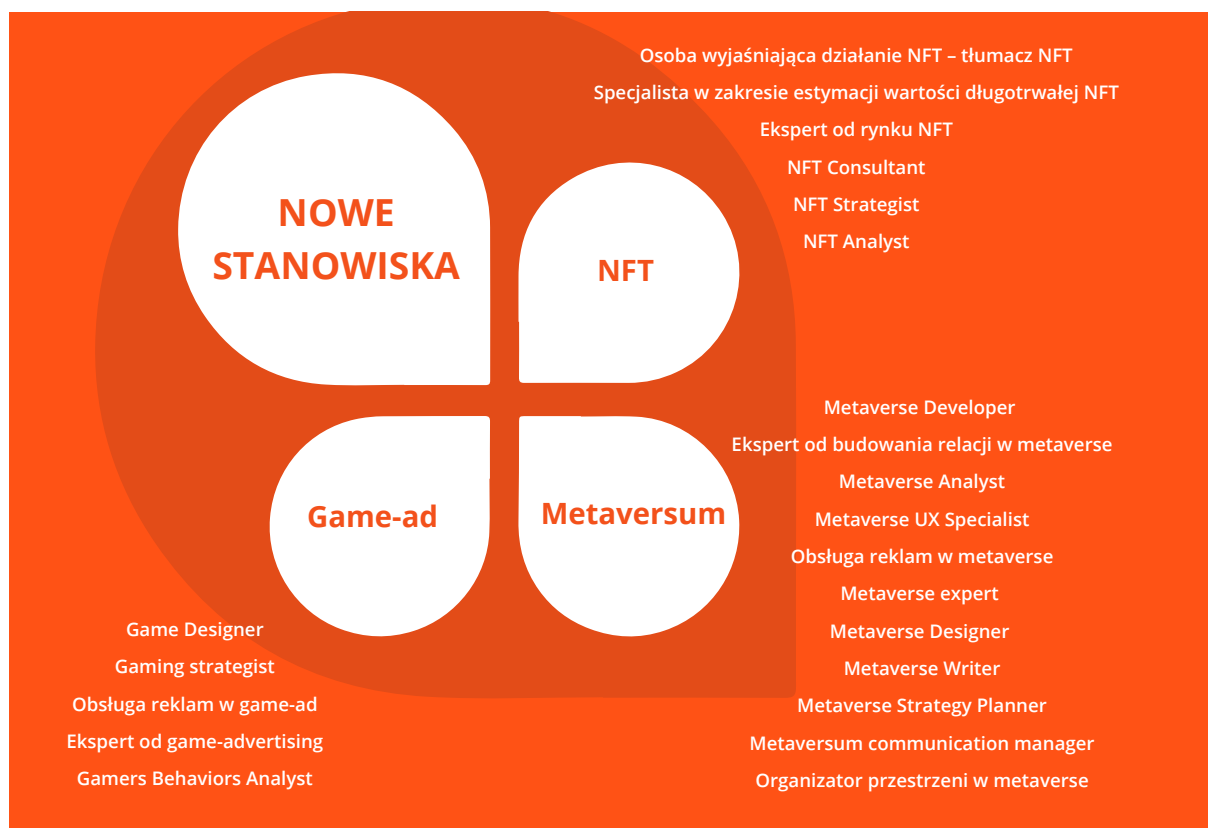
Ekspertci prognozują pojawienie się nowych ról zawodowych w sektorze w konsekwencji rozwoju technologii i dbania o ogólny dobrostan

Ekspertów i pracodawców pytano również o zupełnie nowe stanowiska – takie, które obecnie nie występują w sektorze. **Ekspertci prognozowali powstanie zawodów, które są konsekwencją trendów związanych z rozwojem technologii oraz trendów związanych z komunikacją H2H, dbaniem o zdrowie pracowników i wzrostem znaczenia kwestii etycznych**. W grupie nowych stanowisk z obszaru technologii należy wymienić stanowiska związane

⁴⁶ Termin *great resignation* został użyty przez profesora Anthony'ego Klotza z Texas A&M University i odnosił się do trendu na amerykańskim rynku pracy, gdzie pracownicy masowo rezygnowali z pracy podczas pandemii. Raport Extended Tools, *The Great Unknown – zarządzanie ludźmi w dobie pandemii, nowych modeli pracy oraz „great resignation”*, <https://lp.extended.tools/dziekujemy-za-pobranie-raportu-great-unknown> (dostęp: 20.02.2023).

z tworzeniem podcastów, nadzorem kreatywnym nad automatycznymi systemami generującymi treści czy opieką nad robotami. Wspominali również o nowych stanowiskach eksperckich związanych ze stosunkowo nowymi obszarami gospodarki cyfrowej: crypto, Web3, *metaversum*, rynkiem NFT oraz *gameadvertisingiem*. W grupie nowych stanowisk w mniejszym stopniu powiązanych z rozwojem technologicznym wymieniano tłumacza technologii między zespołami zaangażowanymi w realizację zadań i klientami, specjalistę w obszarze dbania o zdrowie psychiczne pracowników (osoba na tym stanowisku miałaby reagować na sygnały problemów psychicznych wśród pracowników, odciążać i wspierać w tym zakresie menedżerów), specjalistę ds. etyki w marketingu i asystenta kulturowego. To ostatnie stanowisko ma się pojawić w wyniku upowszechnienia się rozproszonych zespołów.

Schemat 13. Nowe stanowiska w sektorze



Źródło: opracowanie własne na podstawie badania delphi w BBKL II KM – II edycja 2023 (n = 44).

Wybiegając w przyszłość o kolejne kilka lat, jeden z ekspertów rynku pracy i futurolog twierdził, że sztuczna inteligencja w niektórych zadaniach zawodowych zastąpi człowieka. Wiele stanowisk zniknie lub ulegnie całkowitej zmianie.

]] Jedną z najciekawszych moim zdaniem konsekwencji [rozwoju sztucznej inteligencji – przyp. badacza] będzie pojawianie się nowych zawodów w postaci np. „trenerów” i „nadzorców” systemów AI i humanoidów zatrudnionych w sektorze. Np. w branży eventowej zastąpią one hostessy czy obsługę techniczną imprez. W branży wydawniczej AI zastąpi wielu autorów, ale będą potrzebni „operatorzy AI” – briefujący systemy i selekcjonujący finalne treści. Podobnie w agencjach reklamowych – „operatorzy AI” zastąpią całe działy kreatywne.

[Ekspert rynku pracy, futurologiczny panel ekspertów]

Podobnie jak w I edycji badania **zdecydowana większość pracodawców była zdania, że w ciągu najbliższych pięciu lat nowe stanowiska w ich firmach się nie pojawią.** Nawet jeżeli respondenci twierdzili, że w sektorze powstaną zawody, których do tej pory nie było (5%), nie potrafili ich konkretnie wskazać. Przyczyny różnicy zdań między pracodawcami a ekspertami co do przewidywania pewnych procesów i zjawisk, w tym pojawienia się nowych stanowisk w sektorze, zostały wyjaśnione w raporcie z I edycji badania⁴⁷.

⁴⁷ *Branżowy Bilans Kapitału Ludzkiego II w sektorze komunikacji marketingowej. Raport podsumowujący I edycję badań zrealizowanych w 2021 r.*, Warszawa 2022, s. 42–43, https://www.parp.gov.pl/storage/publications/pdf/Branzowy-Bilans-Kapitau-Ludzkiego-II---sektor-komunikacji-marketingowej_16032022.pdf (dostęp: 20.02.2023).

Ocena, rozwój i motywowanie pracowników

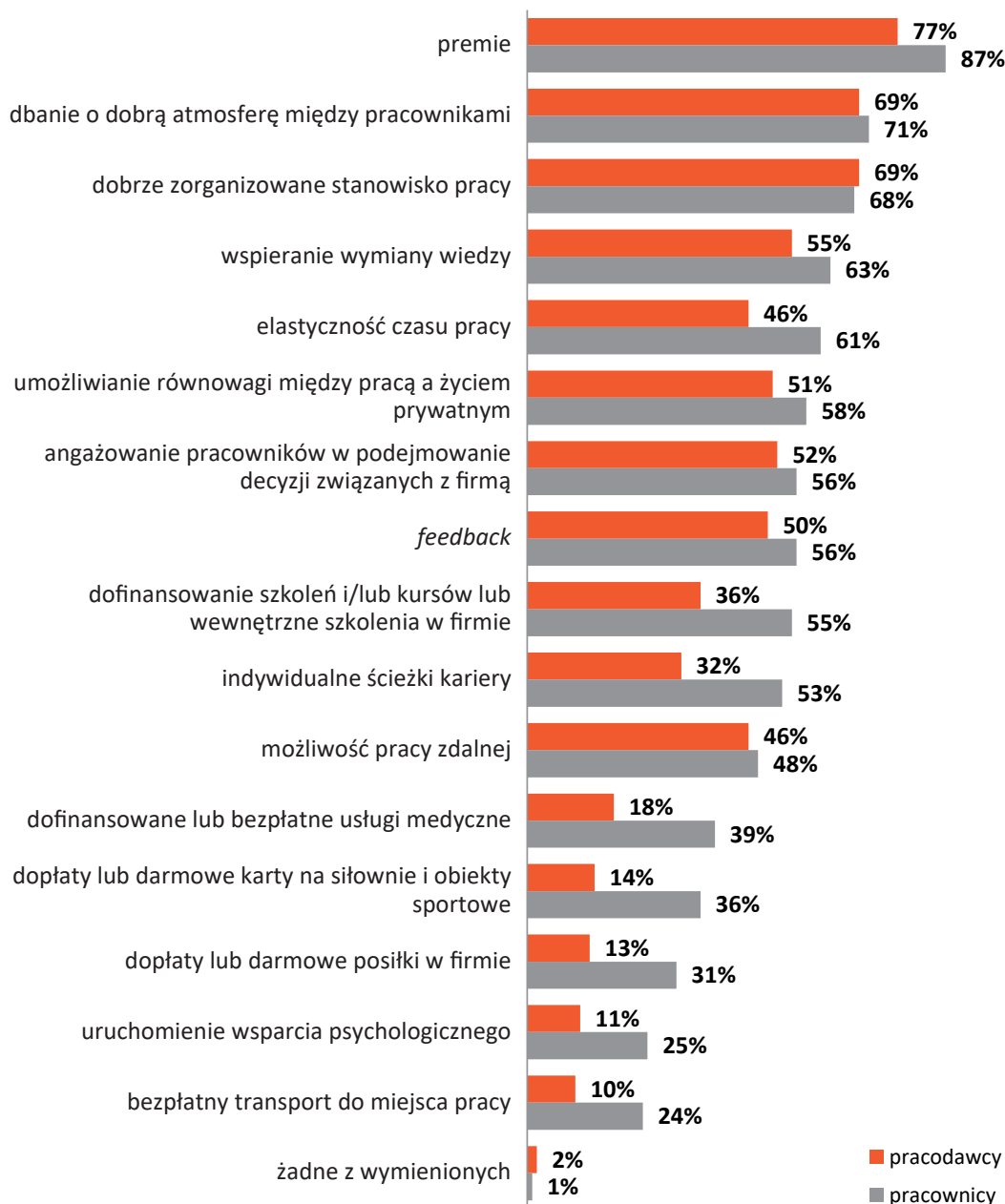
Najważniejsze oprócz premii są dobre relacje w pracy, pracodawcy mają tego świadomość

Choć eksperci przewidują wzrost potrzeby poczucia bezpieczeństwa wśród pracowników (co ma się wiązać z budowaniem trwalszych relacji współpracy), zatrzymanie pracowników w firmie jest wciąż dużym wyzwaniem dla prawie połowy (45%) pracodawców. By związać pracownika z firmą na dłużej, należy – zdaniem ekspertów – zadbać o kulturę organizacyjną, która buduje i pielęgnuje pozytywne doświadczenia pracowników. **Jedną z podstawowych form docenienia pracowników, którą stosują pracodawcy, są premie (77%), duża część firm stawia również na dobrze zorganizowane stanowisko pracy (69%) i dbanie o dobrą atmosferę między pracownikami (69%)** (Wykres 11). Ponad połowa firm oferuje również pracownikom wspieranie wymiany wiedzy (55%), zapewnienie równowagi między pracą a życiem prywatnym (51%) oraz prowadzenie kultury *feedbacku* (50%). Wspomniane formy wsparcia częściej stosują firmy średnie i duże.

Dla badanych pracowników sektora jeszcze bardziej motywujące niż niemal 2 lata temu są dodatkowe premie (wzrost z 81% w 2021 r. do 87% w 2023 r.), co może wynikać ze wzrastających kosztów życia. Oprócz tego ważna jest dla nich atmosfera między współpracownikami (71%, wzrost o 7 p.p.), dobrze zorganizowane stanowisko pracy (68%, wzrost o 5 p.p.), wspieranie wymiany wiedzy (63%, wzrost o 5 p.p.), elastyczność czasu pracy (61%, spadek o 5 p.p.) oraz zachowanie *work-life balance* (58%, wzrost o 4 p.p.). Wskazane przez pracowników motywatory odzwierciedlają niektóre cechy rzeczywistości postpandemicznej i wpisują się w obecne trendy, gdzie stawia się na relacje międzyludzkie. Możliwość pracy zdalnej nie jest doceniana przez tylu pracowników, co w poprzedniej edycji badania (spadek pracy zdalnej jako motywatora z 66% w 2021 r. do 48% w 2023 r.). Dla części pracowników taki rodzaj świadczenia obowiązków być może stał się już standardem. Poza korzyściami pracownicy w większym stopniu zdają się też dostrzegać pewne zagrożenia wynikające z pracy z domu, jak np. utrudniony proces wymiany wiedzy i ograniczone kontakty

między współpracownikami. Dla pracowników ważna jest również możliwość angażowania się w podejmowanie decyzji związanych z organizacją pracy (56%, wzrost o 6 p.p.), doceniają *feedback* (56%, wzrost o 1 p.p.), możliwość uczestniczenia w dofinansowanych szkoleniach (55%, wzrost o 8 p.p.) oraz brania udziału w nowych projektach w ramach budowania indywidualnych ścieżek kariery (53%, wzrost o 9 p.p.).

Wykres 11. Sposoby motywacji atrakcyjne dla pracowników a stosowane przez pracodawców



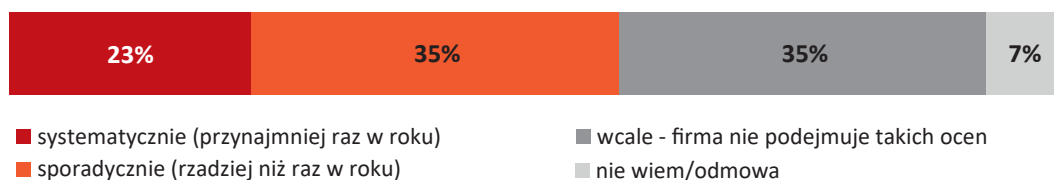
Źródło: opracowanie własne na podstawie BBKL II KM – II edycja 2023, pracodawcy (n = 804) i pracownicy (n = 806).

Nie ma większych różnic, jeżeli chodzi o oczekiwania względem pracy między kobietami i mężczyznami, osobami zatrudnionymi w mikro-, małych i dużych firmach czy posiadającymi pięcio- i dwudziestoletni staż pracy. Dla najmłodszych pracowników nieco ważniejsze jest, w porównaniu z innymi, wspieranie wymiany wiedzy i dobrze zorganizowane stanowisko pracy.

W związku z ograniczeniem rozmów „półformalnych” pracownicy czują się rzadziej oceniani

Ocenę umiejętności potrzebnych pracownikom przeprowadza (niezmiennie w stosunku do 2021 r.) niewiele ponad połowa pracodawców (21% robi to systematycznie – przynajmniej raz w roku, a 31% sporadycznie – rzadziej niż raz w roku). Stosunkowo duża część pracodawców (48%) w ogóle nie ocenia, jakich umiejętności potrzebują pracownicy (wzrost o 3 p.p. w stosunku do 2021 r.). Pracownicy, pytani o częstotliwość oceny, deklarowali, że częściej oceniani są sporadycznie (35% badanych pracowników) niż systematycznie (23%) (Wykres 12). Porównując wyniki I i II edycji badania, w 2023 roku pracownicy czuli się rzadziej oceniani (spadek z 75% w 2021 r. do 58% w 2023 r.).

Wykres 12. Częstotliwość oceny pod kątem posiadanych umiejętności – pracownicy



Źródło: opracowanie własne na podstawie BBKL II KM pracownicy – II edycja 2023 (n = 806).

Warto zwrócić uwagę, że w poprzedniej edycji niemalże co czwartemu badanemu pracownikowi (23%) trudno było odpowiedzieć na to pytanie, obecnie tej odpowiedzi udzieliło tylko 7%. Może to wynikać z faktu, że wciąż największy odsetek pracodawców (60%) ocenia umiejętności podwładnych poprzez rozmowę. W związku z upowszechnieniem pracy zdalnej i hybrydowej prowadzenie „półformalnych” rozmów, podczas których pracownicy mogli wyrazić swoje potrzeby w zakresie wzmocnienia kompetencji, jest w wielu przypadkach ograniczone. W 37% przypadków potrzeby określane są przez pryzmat realizacji postawionych sobie celów (wzrost o 11 p.p.) – potwierdza to trend wskazujący na zmianę sposobu rozliczania efektywności pracownika.

Zdecydowana większość pracodawców stwarza szanse rozwoju dla swoich pracowników

W sytuacji rozpoznania braku kompetencji wśród badanych pracowników pracodawcy podejmują sprawdzone strategie: szkolą pracowników (64%), zatrudniają nowych (22%) lub reorganizują dotychczasowe modele funkcjonowania, aby lepiej wykorzystać istniejące umiejętności pracowników (20%). Stosunkowo niewielki odsetek firm (8%) nie podejmuje żadnych działań naprawczych w związku z brakiem umiejętności u swojej kadry (Tabela 5). Zmianę w podejściu do przeciwdziałania niedoborom umiejętności wśród pracowników można zauważyć wśród średnich i dużych firm – coraz więcej z nich stara się wykorzystać istniejące zasoby (wzrost o 12 p.p.) kosztem inwestycji w szkolenia (spadek o 11 p.p.)⁴⁸. Może to wynikać z poszukiwania oszczędności. Małe firmy, częściej niż pozostałe, stawiają po prostu na zatrudnienie nowych pracowników niezależnie, czy potrzebują oni szkolenia, czy też nie (53% małych firm w porównaniu z 31% mikro- oraz 36% średnich i dużych). W I edycji to mikrofirmy wyróżniały się na tle innych jako te, które rzadziej podejmowały jakiegokolwiek działania w wypadku braku kompetencji wśród pracowników. Sytuacja częściowo uległa zmianie – mikrofirmy prawie tak często jak pozostałe inwestują w rozwój pracowników w momencie zidentyfikowania u nich braków kompetencyjnych. Jak pokazują wyniki badań, dość wyraźnie wzrósł odsetek małych firm, które nie wzmacniają umiejętności pracowników, w momencie, gdy pojawia się taka potrzeba (wzrost z 2% w 2021 r. na 13% w 2023 r.).

⁴⁸ Warto dodać, że 6% firm zmieniło politykę szkoleniową w 2022 roku. W większości przypadków zmiany polegały na zmniejszeniu środków na szkolenia i ograniczeniu liczby szkoleń.

Tabela 5. Działania podejmowane przez pracodawców w wypadku braku kompetencji pracowników w podziale na wielkość firmy

Działania	2023	2021	Mikrofirmy (2023)	Mikrofirmy (2021)	Małe firmy (2023)	Małe firmy (2021)	Średnie i duże firmy (2023)	Średnie i duże firmy (2021)
szkolenie obecnych pracowników	64%	64%	64%	63%	65%	67%	69%	80%
zatrudnianie nowych pracowników o odpowiednich umiejętnościach	22%	23%	21%	22%	36%	30%	21%	36%
zatrudnianie nowych pracowników, których się następnie szkoli	11%	10%	10%	9%	17%	16%	15%	22%
reorganizacja firmy, aby lepiej wykorzystać istniejące umiejętności pracowników	20%	19%	19%	19%	25%	23%	42%	30%
brak działań	8%	9%	8%	10%	13%	2%	4%	3%

Źródło: opracowanie własne na podstawie BBKL II KM pracodawcy (n = 804) – II edycja 2023 i (n = 813) – I edycja 2021. Wyniki nie sumują się do 100% – respondenci mogli wskazać więcej niż jedną odpowiedź.

Trzy na cztery firmy zapewniają pracownikom minimum jedną formę rozwoju

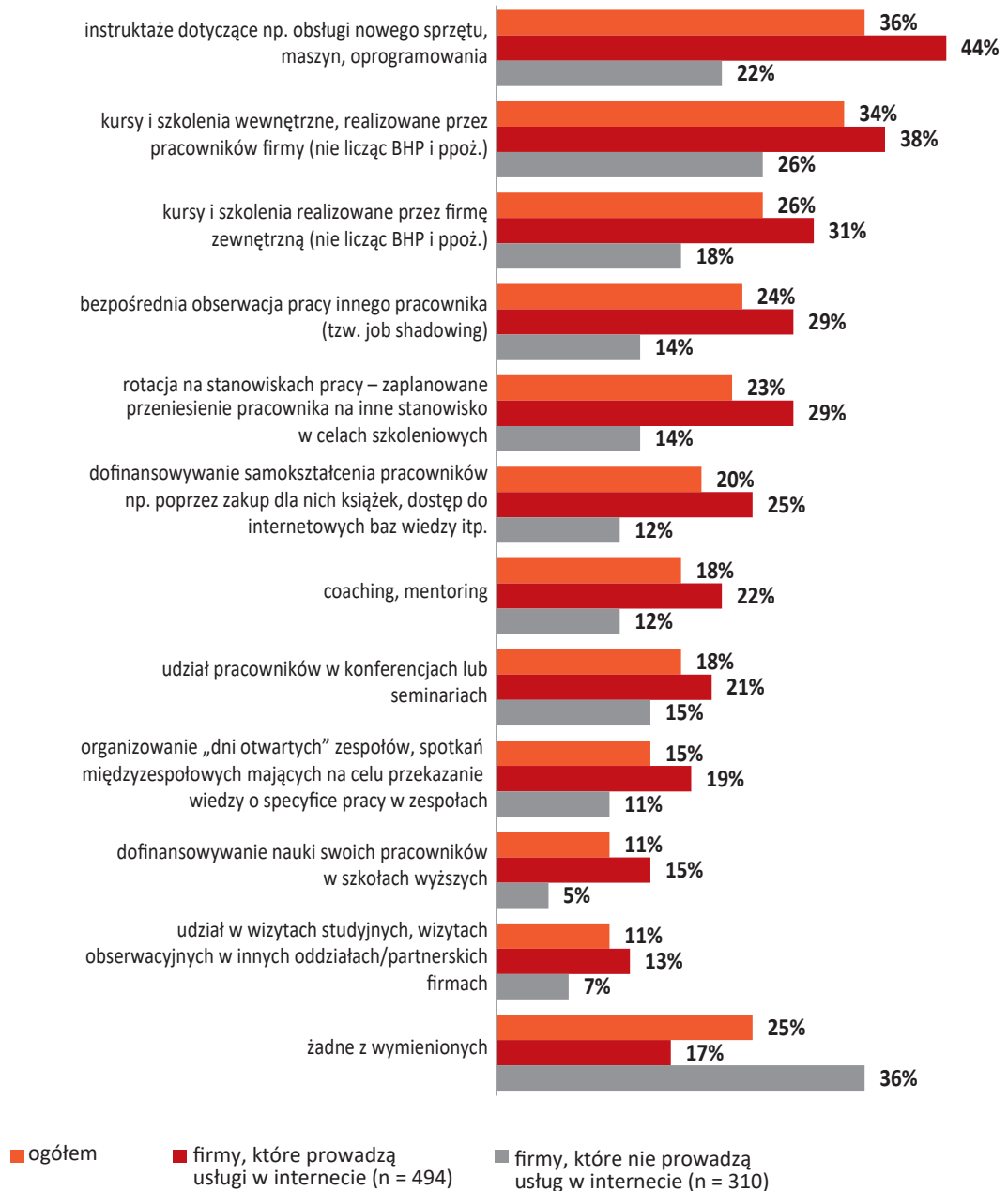
Biorąc pod uwagę formy rozwoju, które w firmach oferowane są pracownikom, od poprzedniej edycji niewiele się zmieniło. Wciąż wśród najpopularniejszych form rozwoju wskazywano instruktaż (36%), szkolenia wewnętrzne (34%) oraz szkolenia zewnętrzne (26%) (Wykres 13). Pracodawcy częściej niż w 2021 roku korzystali z form rozwoju, które wiązały się z wymianą wiedzy poprzez doświadczenie i kontakt z innymi pracownikami lub zespołami np. rotacja na stanowiskach (wzrost o 12 p.p.), organizowanie spotkań między zespołowych (wzrost o 10 p.p.), mentoring (wzrost o 7 p.p.), *job shadowing* (wzrost o 6 p.p.).

Firmy świadczące usługi w internecie częściej korzystają ze zróżnicowanych form wspierania kompetencji pracowników w porównaniu z firmami, które działają offline⁴⁹

np. szkolenia (wewnętrzne i zewnętrzne) oferuje 69% firm działających w internecie i 44% firm, które świadczą usługi poza internetem. Coaching, rotacje na stanowiskach czy możliwość bezpośredniej obserwacji innego pracownika oferuje dwa razy więcej firm, które świadczą usługi w internecie.

Wartość wskaźnika aktywności rozwojowej firm sektora komunikacji marketingowej wynosi 75% (w 2021 r. to 68%). Miara ta wskazuje, ilu pracodawców korzystało z co najmniej jednej formy rozwoju kompetencji pracowników w ciągu 12 miesięcy poprzedzających badanie. Przy czym dla mikrofirm wskaźnik wyniósł aż 75% (66% w 2021 r.), dla małych firm – 78% (77% w 2021 r.), a dla średnich i dużych firm – 91% (87% w 2021 r.). Warto dodać, że z przynajmniej jednej formy rozwoju kompetencji pracowników w ciągu 12 miesięcy poprzedzających badanie korzystało 64% firm działających offline i 83% firm prowadzących działalność w internecie.

⁴⁹ W tych drugich rzadziej również ocenia się poziom kompetencji pracowników – w 62% podmiotów świadczących usługi poza internetem nie ocenia się kompetencji w ogóle, odsetek ten wynosi 40% w przypadku firm, które działają w internecie.

Wykres 13. Formy rozwoju stosowane w firmie w ciągu 12 miesięcy poprzedzających badanie

Źródło: opracowanie własne na podstawie BBKL II KM – II edycja 2023, pracodawcy (n = 804).

Pracownicy niezależnie od tego, czy rozwijają swoje kompetencje, czy nie, są zadowoleni z możliwości, jakie dają im w tym zakresie ich pracodawcy

Pracownicy nie zmienili preferowanych sposobów rozwoju swoich kompetencji w stosunku do poprzedniej edycji. Wciąż najbardziej popularne są kursy e-learningowe – wzięt w nich udział taki sam odsetek osób, co w 2021 roku, czyli co czwarty badany⁵⁰, przy czym z tej formy szkolenia korzystała ponad połowa (53%) pracowników średnich i dużych firm oraz dwóch na dziesięciu (21%) pracowników mikrofirm. Szkolenia online są nieustannie bardzo popularne w średnich i dużych firmach.

Ponad trzech na pięciu (63%, wzrost w stosunku do 2021 o 16 p.p.) spośród wszystkich badanych pracowników **rozwijało swoje kompetencje w miejscu pracy**. Najwięcej osób uczyło się z internetu i brało udział w instruktażach dotyczących obsługi nowego sprzętu, maszyn czy oprogramowania (po 25%). Umiejętności pracownicy rozwijali także poprzez: czytanie czasopism branżowych (20%), uczestniczenie w spotkaniach międzypespółowych (15%), czy prowadzenie obserwacji pracy innego pracownika (12%). **Zdaniem pracowników sektora komunikacji marketingowej działania podejmowane w celu rozwoju kadr w ich firmach są wystarczające** – takiej odpowiedzi udzieliło aż 94% badanych (łącznie odpowiedzi „zdecydowanie wystarczające” i „raczej wystarczające”), co wskazuje na wzrost o 6 p.p. i tak wysokiego już poziomu zadowolenia z oferty służącej wzmocnieniu kompetencji.

Pozytywna opinia prawie wszystkich pracowników na temat możliwości rozwoju kompetencji, które oferuje im firma, może świadczyć o tym, że **część pracowników, którzy nie podejmują dodatkowych działań wzmocniających umiejętności, nie widzi takiej potrzeby**. Wskazują na to plany pracowników dotyczące udziału w różnych formach rozwoju oferowanych przez firmę – w kolejnych 12 miesiącach od momentu badania 41% pracowników nie zamierza brać w nich udziału. Te osoby, które planują się rozwijać, pracują w większości w dużych firmach (63%) i mają najkrótszy staż w branży (w przypadku stażu do 4 lat jest to 61%). Biorąc pod uwagę podsektor zatrudnienia, najwięcej osób chcących się kształcić (61%)

⁵⁰ To nieco więcej niż przeciętnie w populacji, por. raport BKL, https://www.parp.gov.pl/storage/publications/pdf/14_BKL_-Aktywno_educacyjna_WCAG_08_12.pdf (dostęp: 13.04.2023).

pracuje w wydawnictwach (dla porównania 39% w agencjach reklamowych i 43% w firmach produkujących filmy i nagrania). Nie ma korelacji między planami zmiany pracy a chęcią podejmowania działań szkoleniowych.

Pracownicy chcą się szkolić, aby lepiej realizować powierzone zadania w pracy, a także rozwijać swoje pasje

Pracownicy, którzy wyrażają chęć wzmocnienia swoich kompetencji, dążą do podniesienia umiejętności potrzebnych w pracy (61%) i zwiększenia wynagrodzenia (37%)⁵¹. Dla sporej części ważne jest rozwijanie swoich zainteresowań (30%) (Wykres 14). Co czwartemu pracownikowi (24%) zależy na otrzymaniu certyfikatu. Nie występuje tu duża zmiana w porównaniu z poprzednią edycją, co wskazuje na fakt, że dla pracodawców nadal bardziej liczy się doświadczenie niż posiadane licencje czy certyfikaty. Prawie co czwarta osoba (24%) kształci się z obawy o utratę pracy. Wskazane wyniki mówią wiele o lękach i dążeniach pracowników w sektorze komunikacji marketingowej. Z jednej strony troszczą się oni o wynagrodzenie w czasach wysokiej inflacji, stąd też potrzeba stabilizacji i bezpieczeństwa, z drugiej strony ważne jest dla nich inwestowanie w siebie i rozwijanie własnych zainteresowań⁵².

⁵¹ Wyniki wskazują, że tylko 2% pracowników nie jest zadowolonych z obecnego wynagrodzenia, a 9% nie jest w stanie tego określić. Bardzo wysoki poziom zadowolenia z obecnych zarobków nie zmienia faktu, że pracownicy chcieliby zarabiać więcej.

⁵² O kondycji pracowników traktuje jeden z monitoringów rynku pracy, edukacji i komunikacji wydawany przez Sektorową Radę ds. Kompetencji w sektorze komunikacji marketingowej, https://radasektorowa-komunikacja.pl/wp-content/uploads/2022/10/Monitoring-3-2022_lipiec_wrzesien.pdf (dostęp: 14.04.2023).

Wykres 14. Powody uczestnictwa w różnych formach kształcenia

Źródło: opracowanie własne na podstawie BBKL II KM pracownicy planujący działania rozwojowe w 2023 roku – II edycja 2023 (n = 344). Wyniki nie sumują się do 100% – respondenci mogli wskazać więcej niż jedną odpowiedź.

Pracownicy nie planują zmieniać pracy

Prawie wszyscy pracownicy (96%) są zadowoleni z obecnej pracy i nie planują jej zmieniać w najbliższych 12 miesiącach (97%, licząc od lutego 2023 r.). Szczególnie doceniają atmosferę, która panuje w pracy, w tym dobre relacje z przełożonymi i współpracownikami oraz warunki pracy, w tym poczucie bezpieczeństwa finansowego (wszystkie wskaźniki na poziomie 96–97%). Osoby, które poszukują pracy, po prostu potrzebują zmiany, wskazują na chęć zarabiania większych pieniędzy lub ogólne zmęczenie dotychczasową pracą – są to jednak pojedyncze osoby. **Plany pracowników dotyczące pozostania w firmie dobrze korespondują z zamiarami pracodawców, których zdecydowana większość będzie dążyć w najbliższych latach do utrzymania poziomu obecnego zatrudnienia.** Ogólna bardzo dobra opinia pracowników o miejscu pracy wskazuje, że podejmowane przez pracodawców działania w zakresie kultury organizacyjnej i starania o utrzymanie zadowolenia i zaangażowania pracowników przynoszą pozytywne efekty. Na decyzję o pozostaniu w firmie może też mieć wpływ niestabilna sytuacja ekonomiczno-gospodarcza charakteryzująca obecną rzeczywistość.

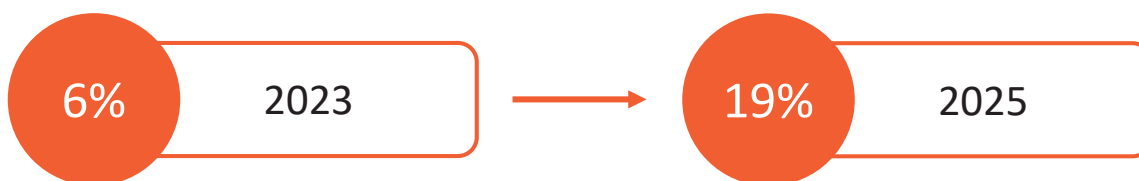
Współpraca między biznesem a edukacją

Pracodawcy mają ambitne plany co do nawiązania lub zintensyfikowania współpracy ze szkołami i uczelniami

Wyniki badań ilościowych wskazują, że 90% firm nie współpracuje z żadną instytucją edukacyjną (w średnich i dużych firmach odsetek ten jest niewiele niższy – 84%). Prawie co piąta firma (18%), która ma stabilną pozycję na rynku (działa od 11 do 15 lat) i można ją określić jako rozwojową (rekrutuje pracowników, odnotowuje zyski), nawiązuje współpracę z podmiotami edukacyjnymi, najczęściej ze szkołami i uczelniami (6%)⁵³ oraz ośrodkami doskonalenia zawodowego (4%).

Część pracodawców (14%) w ciągu dwóch kolejnych lat (licząc od lutego 2023 r.) planuje rozpocząć lub zintensyfikować prace B+R samodzielnie lub we współpracy z jednostkami naukowymi. Prawie co piąty (19%) pracodawca w nawiązaniu współpracy ze szkołami lub uczelniami widzi potencjał wykształcenia i zdobycia przyszłych pracowników, dlatego planuje to zrobić do 2025 roku (Schemat 14). Średnie i duże firmy częściej (26%) planują takie działania – w porównaniu z podmiotami małymi (22%) i mikro (18%) – ponieważ mają odpowiedni potencjał kapitału ludzkiego oraz zasoby ekonomiczne i infrastrukturalne.

⁵³ Wyniki wskazują, że zbliżona liczba pracodawców współpracuje ze szkołami branżowymi, technikami oraz uczelniami. Część pracodawców współpracuje z więcej niż jedną instytucją edukacyjną. Niewielka liczba odpowiedzi nie pozwala na ilościową prezentację danych.

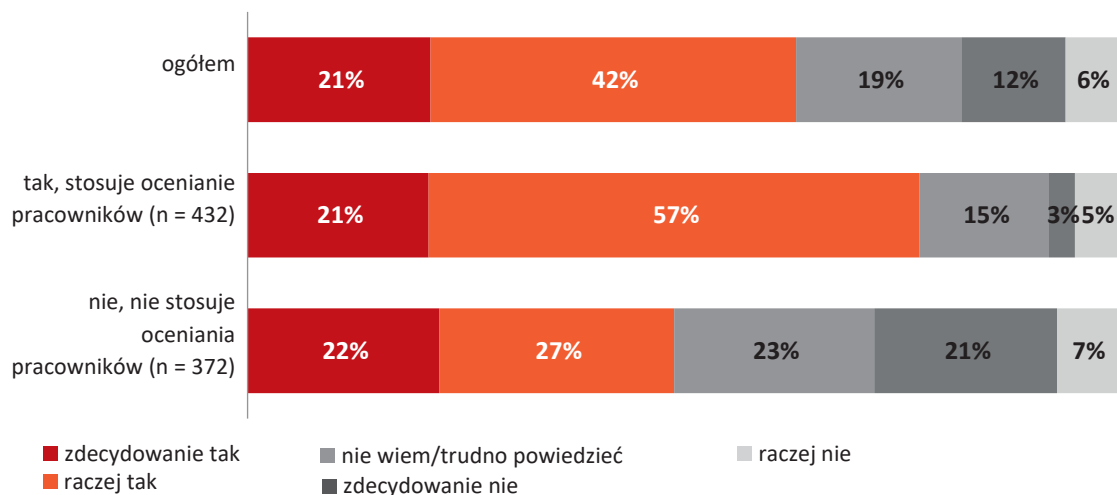
Schemat 14. Współpraca ze szkołami i uczelniami w latach 2023 i 2025

Źródło: opracowanie własne na podstawie BBKL II KM pracodawcy – II edycja 2023 (n = 804).

Większość pracodawców jest zdania, że system edukacji dobrze przygotowuje kandydatów do pracy

Ogólna ocena systemu edukacji przygotowującego kadry dla sektora w opinii pracodawców, ekspertów, ale i dydaktyków, którzy wzięli udział w badaniach jakościowych, jest niska. System edukacji w opinii rozmówców wymaga gruntownych, systemowych reform. Inny wizerunek systemu edukacji wyłania się z badań ilościowych. **Większość badanych pracodawców (64%) uważała, że obecne programy w szkołach i na uczelniach odpowiadają zapotrzebowaniu na umiejętności pracowników w ich firmach** (według 43% „raczej tak”, a według 21% „zdecydowanie tak”) (Wykres 15). Co ciekawe, poziom niezadowolenia wzrasta proporcjonalnie do długości funkcjonowania firmy na rynku. Prawie połowa pracodawców, których firmy działają na rynku 21 lat i więcej, jest niezadowolona z poziomu kształcenia kompetencji przez podmioty edukacji formalnej. Warto również wspomnieć, że firmy, które w ostatnim roku szukały pracowników, lepiej oceniają system edukacji od tych, które nie szukały (odpowiednio 17% firm, które szukały, ocenia negatywnie i 32%, które nie szukały). Niemal identycznie akcenty rozkładają się między firmami, które oceniają pracowników (18% niezadowolonych), i tymi, które nie oceniają (34%), oraz tymi podmiotami, które mają strategię działania (18%), i tymi, które nie mają (32%). Przy analizie wyników wyłania się pewien typ pracodawców, którzy gorzej oceniają obecne przygotowanie kandydatów do pracy – są to pracodawcy, którzy najdłużej działają w branżach, prowadzą firmy w sposób mniej rozwojowy oraz stosunkowo rzadko oceniają kompetencje pracowników lub nie robią tego w ogóle.

Wykres 15. Ocena dopasowania programów w szkołach i na uczelniach w kontekście zapotrzebowania na umiejętności pracowników w podziale ze względu na weryfikację oceny pracowników przez firmy



Źródło: opracowanie własne na podstawie BBKL II KM pracodawcy (n = 804) – II edycja 2023.

Zdaniem badanych pracodawców w szkołach i na uczelniach przygotowujących przyszłe kadry dla sektora należy rozwijać przede wszystkim: kompetencje związane z kreatywnością i umiejętnością rozwiązywania problemów (41%), umiejętności specjalistyczne, jak np. obsługa programów (39%), umiejętność samodzielnego zdobywania wiedzy (38%), wiedzę interdyscyplinarną (35%), podstawowe umiejętności związane z wykonywaniem zawodu (33%), podstawy teoretyczne (32%) oraz kompetencje miękkie (27%).

Z pracodawcami niemalże w pełni zgadzają się pracownicy; jedyna różnica, jaką można zauważyć w ich opinii, to umieszczenie kompetencji związanej z samodzielnym uczeniem się nieco niżej w hierarchii.

Praktycy pracują na uczelni, bo lubią to robić? O szansach i barierach we współpracy na linii biznes–edukacja⁵⁴

Zdaniem pracowników uczelni to, czy uczelnia przyciąga pracodawców, zależy od jej „marki” w środowisku. Do uczelni, które uważane są za aktywne i innowacyjne, pracodawcy zgłaszają się sami, proponują wspólne projekty, prowadzą warsztaty, konsultują programy studiów czy zawierają umowy dotyczące praktyk. W opinii rozmówców inicjatywa współpracy częściej jednak rodzi się na uczelni – pracodawcy są zapraszani przez uczelnie do prowadzenia zajęć, nie zaś odwrotnie. Wynika to z wcześniej zawartych znajomości: informacje o praktykach, którzy już wykładają na uczelni i/lub mogliby się podjąć prowadzenia zajęć, roznoszą się w środowisku „pocztą pantoflową”. Następnie ustalany jest zakres współpracy.

☞ Odezwała się do mnie kierowniczka z tych studiów i zaprosiła mnie do grona ekspertów, praktyków, którzy mieliby wykładać. Ja po prostu powiedziałam OK. Później zadała mi pytanie, jak by miały wyglądać takie wykłady, gdybym miała je prowadzić, określiła czas, a ja określiłam zakres i już.

[Przedstawiciel pracodawców współpracujący z uczelnią, wywiad indywidualny]

Zarówno przedstawicielom uczelni, jak i pracodawcom stosunkowo trudno było się odnieść do wzajemnych korzyści wynikających ze współpracy, oprócz oczywistej wartości dla studentów – wprowadzenia praktycznych elementów do programu studiów. Jako jedyną korzyść osoby z biznesu wskazały możliwość promocji (bardzo ograniczoną) oraz możliwość zaproszenia studentów do swojej firmy. Przedstawiciele uczelni i pracodawcy bez problemu potrafili natomiast wskazać bariery i wyzwania dla współpracy. Najczęściej zwracano uwagę na to, że:

- udzielanie się w sektorze edukacji nie jest dla osób z biznesu zajęciem ekonomicznie opłacalnym,
- pracownicy naukowcy tracą pozycję względem praktyków – dostają mniejszą liczbę godzin dydaktycznych,

⁵⁴ Ten podrozdział należy potraktować uzupełniająco wobec badań zrealizowanych przez Sektorową Radę ds. Kompetencji Sektora Komunikacji Marketingowej: *Współpraca nauka–biznes w świetle badań Rady Sektorowej, kwiecień 2022*, <https://radasektorowa-komunikacja.pl/wp-content/uploads/2022/05/Wpolpraca-Biz-Edu-w-swietle-badan-Rady-Kompetencji-SKM.pdf> (dostęp: 20.02.2023).

- występują trudności uczelni w dotarciu do odpowiednich firm, gdzie studenci mogliby odbyć wartościowe praktyki,
- występują rozbudowane procedury uczelniane⁵⁵,
- bariera biurokratyczna związana z realizacją badań B+R, ogromna konkurencja oraz ogromny nakład pracy po stronie uczelni i firmy wymagają dużej determinacji z obydwu stron,
- pracodawcy prowadzą zajęcia w swoim wolnym czasie, czyli wieczorami lub w weekendy, co poniekąd wyklucza możliwość uczestnictwa w takich zajęciach studentów studiujących stacjonarnie.

Pracodawców pytano również o powody podejmowania współpracy z uczelniami. Wśród nich pojawiły się:

- potrzeba „certyfikacji zewnętrznej” – współpraca z uczelnią daje pewien rodzaj prestiżu i być może przewagę konkurencyjną,
- chęć dzielenia się wiedzą, co daje poczucie większego sensu pracy,
- dodatkowa motywacja, by być cały czas na bieżąco z trendami, nowymi narzędziami i rozwiązaniami – prowadzenie zajęć wymaga aktualizacji wiedzy, studenci tego oczekują,
- nauczanie jako odskocznia – „żeby na pewne sprawy spojrzeć szerzej, inaczej niż w takim biegu agencyjnym” (przedstawiciel pracodawców współpracujący z uczelnią, wywiad indywidualny).

⁵⁵ Chcąc na przykład zmienić sylabus zajęć w kolejnym roku akademickim, należy to zrobić w I semestrze poprzedniego roku – 9 miesięcy w sektorze komunikacji marketingowej to bardzo dużo; system nie pozwala na elastyczność.

Bilans kompetencji

Jednym z głównych celów badań ilościowych był bilans kompetencji pozwalający spojrzeć na kluczowe kompetencje⁵⁶ na poszczególnych stanowiskach z perspektyw: pracodawców i pracowników. Zestawienie ocen dokonanych przez reprezentantów tych dwóch grup powinno pomóc w **zbilansowaniu rynku pracy** w sektorze komunikacji marketingowej w zakresie podaży pracowników o odpowiednich kompetencjach oraz zapotrzebowania na nich ze strony pracodawców.

Pracodawcy w badaniu ilościowym odnieśli się do kompetencji pod kątem:

- **ważności** kompetencji⁵⁷,
- **trudności znalezienia osoby**, która posiada określoną kompetencję potrzebną do pracy na danym stanowisku⁵⁸,
- prognozy **zmiany znaczenia** tej kompetencji w ciągu najbliższych pięciu lat⁵⁹.

Dodatkowo wśród kompetencji, których – w opinii pracodawców – znaczenie w ciągu następnych pięciu lat wzrośnie, wyznaczono te, których znaczenie **już teraz szybko rośnie lub będzie rość najszybciej** w perspektywie najbliższych dwóch lat⁶⁰, czyli *hot skills*.

⁵⁶ Profile uwzględniające kluczowe kompetencje opracowano na etapie badań jakościowych w I edycji projektu.

⁵⁷ Treść pytania: Myśląc o danym stanowisku, proszę ocenić na skali 1–5, gdzie 1 oznacza „marginalna”, a 5 – „kluczowa”, jak ważna jest ta kompetencja z punktu widzenia Państwa firmy. Możliwe także: nie wiem/trudno powiedzieć oraz odmowa odpowiedzi.

⁵⁸ Treść pytania: Czy trudno, czy łatwo jest znaleźć do pracy osobę, która posiada tę kompetencję (na danym stanowisku)? Możliwe odpowiedzi: trudno, łatwo, a także: nie wiem/trudno powiedzieć oraz odmowa odpowiedzi.

⁵⁹ Treść pytania: Jak zmieni się znaczenie tej kompetencji w perspektywie najbliższych pięciu lat? Możliwe odpowiedzi: znaczenie wzrośnie, pozostanie takie samo, znaczenie zmniejszy się, a także: nie wiem/trudno powiedzieć oraz odmowa odpowiedzi.

⁶⁰ Treść pytania: Spośród kompetencji, które przed chwilą Pan/Pani wskazał(a) jako te, których znaczenie wzrośnie, proszę wskazać maksymalnie trzy, których znaczenie już teraz rośnie bardzo szybko albo będzie rość najszybciej w perspektywie dwóch lat.

Pracownicy w badaniu ilościowym oceniali natomiast **własny poziom kompetencji**⁶¹ przypisanych do zajmowanych przez nich stanowisk oraz **chęć ich rozwoju**⁶².

Uwzględnione w bilansie profile – zgodnie z założeniami projektu – tworzone są przez kompetencje kluczowe do realizacji zadań zawodowych na danym stanowisku.

W prezentowanych analizach przyjęto, że:

- o **kompetencjach trudno dostępnych** mówimy, gdy **minimum 50% pracodawców** oceniających dany profil kompetencyjny **wskazuje, że trudno jest znaleźć** na rynku pracy **osoby posiadające dane kompetencje**,
- o **kompetencjach o wzrostowym znaczeniu** mówimy w przypadku kompetencji, które są przez **przynajmniej 25% pracodawców** wskazane jako te, których **znaczenie wzrośnie** w określonym czasie,
- **kompetencjami hot skills** są te, które zostały wskazane przez **minimum 15% pracodawców** jako takie, których **znaczenie rośnie bardzo szybko lub będzie rosnąć szybciej** w perspektywie dwóch lat,
- jako **rozwojowe** przyjmuje się te kompetencje, które **chce rozwijać przynajmniej 20% pracowników** na kluczowych stanowiskach.

Na prezentowanych w ramach stanowisk wykresach kompetencje sortowane są wg średniej ważności określonej przez pracodawcę (od kompetencji najważniejszej z punktu widzenia wykonywania obowiązków na danym stanowisku do najmniej ważnej). Na wykres naniesiono także średnie wartości samooceny kompetencji pracowników.

⁶¹ Treść pytania: Przeczytam teraz listę kompetencji wymaganych na Pana/Pani stanowisku i poproszę, aby ocenił(a) Pan/Pani ich poziom u siebie, używając skali od 1 do 5, gdzie 1 oznacza poziom niski a 5 – poziom wysoki. Możliwe także: nie wiem/trudno powiedzieć oraz odmowa odpowiedzi.

⁶² Treść pytania: Biorąc pod uwagę specyfikę pracy na Pana/Pani stanowisku, proszę pomyśleć i powiedzieć, jakie umiejętności chciałby(-aby) Pan/Pani rozwinąć? Możliwe odpowiedzi: tak, nie, a także: nie wiem/trudno powiedzieć oraz odmowa odpowiedzi.

Główne wnioski z bilansu

Analiza oceny ważności, trudności pozyskania oraz zmian w znaczeniu poszczególnych kompetencji, niezależnie od podziału na stanowiska, pozwala na kilka ogólnych obserwacji dotyczących kompetencji na poziomie branży.

Pracodawcy ocenili ważność kompetencji tworzących profile bardzo wysoko, zazwyczaj były to wartości 4 i 5 (na skali 1–5; średnia ważność ocen kompetencji mieści się w przedziale 4,2–4,6).

Najwyżej oceniono ważność kompetencji, które dotyczą **nadawania wizerunku artystycznego projektom**, znajomości **trendów mediów cyfrowych i offlinowych** oraz **formatów reklamowych i technologii produkcji**. Do najważniejszych zalicza się też obszar **analityczny** (interpretowanie modeli zakupowych i emisji reklamy, znajomość danych i liczb dotyczących reklam internetowych), **sprzedażowy** (znajomość typologii klientów i technik sprzedażowych oraz negocjacyjnych, w tym oddziaływania na konsumenta) oraz **zarządczy** (zarządzanie zespołem i nadzór nad pracą, relacje z kontrahentami oraz umiejętności negocjacyjne). Najwyżej oceniane kompetencje związane są ze stanowiskami media planner, art directora oraz account managera.

Wśród kompetencji z relatywnie najniższymi ocenami ważności (jednak wciąż i tak wysokimi – średnia ważność 4,2) znalazła się znajomość **języka angielskiego** – co najmniej poziom B1 oraz kilka kompetencji powiązanych ze specyfiką stanowiska pracy. Kompetencje z niższymi ocenami ważności występują u twórcy treści, producenta oraz po jednej kompetencji u stratega i dyrektora kreatywnego.

Ponad połowa kompetencji sektora komunikacji marketingowej (52%) została uznana przez pracodawców za trudno dostępną. Znaczenie 65% kompetencji prawdopodobnie wzrośnie, a 8% już teraz rośnie bardzo szybko (*hot skills*) (Tabela 6).

Trudniejsze do pozyskania są kompetencje związane z **wiedzą** (68% kompetencji trudno dostępnych) oraz z **umiejętnościami** (55% kompetencji trudno dostępnych). Są to kompetencje związane ze **znajomością rynku, firm i instytucji oraz branży i jej trendów** (trendy w kampaniach komunikacyjnych, w projektowaniu graficznym, znajomość wyzwań i trendów oraz czynników wpływających na podejmowanie decyzji), ze znajomością obszaru

digital (znajomość ogólnych zasad precyzji targetowania reklamy digital i mechanizmów prowadzenia skutecznych kampanii, znajomość zasad usprawniania narzędzi e-commerce, znajomość ekosystemu kanałów digitalowych oraz modeli biznesowych np. e-commerce), uwzględniające **współpracę** (koordynacja działań firmowych, umiejętności współpracy z nowymi firmami, efektywna komunikacja, etyczne postępowanie), a w konsekwencji powiązane z dobrą **sprzedażą** („zamykanie sprzedaży”, znajomość typologii klientów i technik sprzedażowych oraz negocjacyjnych, umiejętności sprzedażowe, w tym umiejętność radzenia sobie z obiekcjami i zastrzeżeniami).

Wśród kluczowych stanowisk można wyróżnić takie, które charakteryzują się wyższym udziałem kompetencji **trudnych** – w opinii pracodawców – **do pozyskania** na rynku. Dotyczy to przede wszystkim stanowisk:

- account managera (96% kompetencji tworzących profil trudno pozyskać),
- digital eksperta (90% kompetencji),
- stratega (81% kompetencji),
- producenta (77% kompetencji).

Kompetencje, **wzrostu znaczenia** których spodziewają się pracodawcy w ciągu najbliższych pięciu lat, to głównie **kompetencje społeczne** (w przypadku 79% kompetencji tego typu odnotowano przynajmniej 20% wskazań na przewidywany wzrost znaczenia). Powiązane są one głównie z obszarem **współpracy** (efektywna komunikacja, motywowanie innych) oraz **nastawieniem pracownika do pracy** (bycie proaktywnym, tj. umiejętność świadomego podejmowania decyzji i brania odpowiedzialności za swoje działania, zorientowanie na potrzeby klienta, odporność psychiczna, odwaga decyzyjna, elastyczne reagowanie na nowe sytuacje, efektywna praca własna, podnoszenie jakości pracy, kreatywność, asertywność). Co najmniej 75% kompetencji o przewidywanym rosnącym znaczeniu obserwuje się w przypadku 5 na 11 stanowisk, a w przypadku stanowiska project managera znaczenie wszystkich kompetencji będzie rosło. Najmniejszy udział tego typu kompetencji odnotowano w przypadku account managera (8% wszystkich kompetencji) oraz grafika (27%). W kontekście kompetencji o rosnącym znaczeniu warto zwrócić uwagę na stanowisko analityka – co trzecia kompetencja z profilu postrzegana jest jako *hot skill*.

Tabela 6. Zestawienie liczbowe i procentowe rodzajów kompetencji w podziale na stanowiska

Opis	Liczba kompetencji	Trudność pozyskania	Znaczenie w przyszłości	Hot skills	Chęć rozwoju	Trudność pozyskania	Znaczenie w przyszłości	Hot skills	Chęć rozwoju
Ogółem	281	147	184	23	182	52%	65%	8%	65%
Stanowisko									
Strateg	27	22	17	1	25	81%	63%	4%	93%
Twórca treści	26	3	20	0	19	12%	77%	0%	73%
Graphic designer	26	16	7	0	8	62%	27%	0%	31%
Analityk	17	5	14	6	9	29%	82%	35%	53%
Digital ekspert	29	26	26	3	17	90%	90%	10%	59%
Media planner	27	3	17	3	26	11%	63%	11%	96%
Project manager	23	8	23	2	9	35%	100%	9%	39%
Dyrektor kreatywny	28	7	17	1	13	25%	61%	4%	46%
Art director	26	12	19	3	22	46%	73%	12%	85%
Account manager	26	25	2	1	24	96%	8%	4%	92%
Producent	26	20	22	3	10	77%	85%	12%	38%
Typ kompetencji									
Kwalifikacje (K)	23	4	13	0	12	17%	57%	0%	52%
Kompetencje społeczne (S)	86	38	68	1	54	44%	79%	1%	63%
Umiejętności (U)	92	51	58	13	65	55%	63%	14%	71%
Wiedza (W)	80	54	45	9	51	68%	56%	11%	64%

Źródło: opracowanie własne na podstawie BBKL II KM pracodawcy (n = 804) i pracownicy (n = 806) – II edycja 2023.

Wśród kompetencji, których znaczenie już teraz rośnie lub wzrośnie w przyszłości, można wyróżnić pewne grupy umiejętności związane z:

- **prowadzeniem efektywnej komunikacji** (przede wszystkim budowanie relacji z klientami, partnerami, twórcami i dostawcami oparte o partnerstwo, profesjonalizm i zaufanie oraz zarządzanie komunikacją w zespole),
- **poruszaniem się w kanałach digitalowych** (w tym znajomość zasad i narzędzi do tworzenia kreacji digitalowych),
- **umiejętnościami analitycznymi** (w tym analiza trendów),
- **znajomością zasad etyki i postępowaniem zgodnie z nimi.**

Wskazywano również na wzrost znaczenia kompetencji związanych z kreatywnością, rozpoznawaniem potrzeb klientów, otwartością na zmiany, elastycznością i motywacją do ciągłego rozwoju. Na stanowiskach menedżerskich wskazano na **wzrost znaczenia kompetencji liderских** szczególnie w zakresie zarządzania zespołem. Kompetencją, na którą często zwracano uwagę, była umiejętność optymalizacji kosztów, co jest związane z obecną sytuacją w sektorze (inflacja, obawa przed „cięciem” budżetów marketingowych). Warto podkreślić, że te obszary kompetencji były również wskazane w badaniach ilościowych w I edycji jako te, których znaczenie najbardziej wzrośnie w przyszłości. Są one na tyle uniwersalne, że powinny być wzmocniane niezależnie od tego, w którym kierunku rozwinię się sektor⁶³.

Na podstawie badań jakościowych wśród nowych (w stosunku do I edycji) kompetencji można wskazać:

- poczucie/branie odpowiedzialności za swoje działania (w kontekście postępowania zgodnie z zasadami etyki)⁶⁴,
- świadomość własnych kompetencji i znajomość siebie w kontakcie z drugim człowiekiem (w kontekście współpracy, ale też podejmowania decyzji dotyczących wzmocnienia kompetencji).

Pracownicy zatrudnieni na kluczowych stanowiskach w sektorze komunikacji marketingowej relatywnie dobrze oceniają swoje kompetencje, a średnie oceny mieszczą się w przedziale od 4,2 do 4,7. Czują się mocni przede wszystkim w zakresie **umiejętności typowych dla pracy na danym stanowisku** i kompetencji **technicznych** (spójność techniczna projektu, prowadzenie briefingu, wybór narzędzi pracy, kanały digitalowe oraz modele biznesowe np. e-commerce, prowadzenie kampanii online, branie aktywnego udziału w przygotowywaniu kreacji i wyznaczaniu celów, znajomość wyzwań, trendów oraz czynników wpływających na podejmowanie decyzji, znajomość *customer/user experience*, znajomość automatyzowania danych w zakresie analiz i modelowania statystycznego, w tym uczenia maszynowego, ogólne zrozumienie technologii serwerów reklam i kreatywnych technologii produkcji, znajomość zasad etycznego postępowania i samoregulacji w obszarze komunikacji marketingowej oraz ochrony danych, planowanie i rozwijanie SEO), a także **zarządczych** (efektywna komunikacja, rola lidera w kontaktach z klientem, kierowanie zespołem, nadzór nad pracą, przekazywanie wiedzy). Oprócz wymienionych kompetencji

⁶³ Por. z kompetencjami w scenariuszach rozwoju sektora.

⁶⁴ Ta kompetencja jest wskazywana jako brakująca.

bardzo wysoko oceniają także swoje kompetencje miękkie związane z **dążeniem do rozwoju, kreatywnością oraz efektywną pracą własną**.

Mimo wysokiej samooceny pracownicy sektora komunikacji marketingowej są **nastawieni na rozwój** kluczowych kompetencji wymaganych na zajmowanym stanowisku. Największy udział kompetencji, które pracownicy chcieliby rozwijać, zaobserwowano na stanowiskach:

- media planner (96% kompetencji wskazanych przez minimum 20% osób jako te, które chcieliby rozwijać),
- stratega (93% kompetencji),
- account managera (92% kompetencji),
- art directora (85% kompetencji).

Analizując zarówno poszczególne profile, jak i ogółem kompetencje w sektorze trudno jest wskazać jednoznacznie obszary, w których widać większą potrzebę rozwoju. Można jednak zwrócić uwagę na inną ciekawą kwestię. W przypadku kompetencji z prognozowanym przez pracodawców wzrostem znaczenia można zaobserwować wysoki udział (ok. 63%) kompetencji, które pracownicy zamierzają rozwijać (Tabela 7). Pozwala to mieć nadzieję, że pracownicy będą w stanie odpowiedzieć na zapotrzebowanie płynące z tego sektora.

Tabela 7. Zestawienie liczbowe wystąpień kompetencji w zakresie prognozowanego znaczenia dla pracodawcy i chęci rozwoju przez pracowników

Prognoza wzrostu	Brak deklaracji rozwoju	Deklarowana chęć rozwoju	Liczba kompetencji
Brak prognozowanego wzrostu znaczenia	30	67	97
Prognozowany wzrost znaczenia	69	115	184
Liczba kompetencji	99	182	281

Źródło: opracowanie własne na podstawie BBKL II KM pracodawcy (n = 804) i pracownicy (n = 806) – II edycja 2023.

Bilans kompetencji dla poszczególnych stanowisk

Dla każdego stanowiska opracowano:

- w części opisowej: zestawienie kluczowych informacji uwzględniające opis głównych zadań pracowników na danym stanowisku, a także wybrane statystyki dotyczące kompetencji i ogólnie zatrudnienia oraz informacje wynikające z bilansu kompetencji (biorące pod uwagę perspektywę pracodawców i pracowników),
- w części graficznej: wykres uwzględniający sześć charakterystyk bilansu (ważność, trudność uzyskania, przewidywany wzrost znaczenia, *hot skills*, samoocenę i chęć rozwoju kompetencji), które zostały opisane szczegółowo na początku niniejszego rozdziału.

W opisie poszczególnych stanowisk skupiono się na wybranych, najciekawszych kwestiach charakteryzujących dane stanowisko, natomiast na wykresach zaprezentowano wszystkie omawiane wcześniej kategorie kompetencji, które można analizować w zależności od celu i potrzeb.

Schemat 15. Legenda do wykresów podsumowujących bilans

4,4 ● **ważność kompetencji** – średnia ocena poziomu ważności w opinii pracodawców

● **trudno dostępne** – kompetencje trudne do pozyskania na rynku w opinii co najmniej 50% pracodawców⁶⁵

↑ **rosnące znaczenie** – kompetencje, których znaczenie wzrośnie w perspektywie 5 lat (od momentu badania) w ocenie co najmniej 25% pracodawców

🔥 **hot skills** – kompetencje, których znaczenie już teraz szybko rośnie lub wkrótce wzrośnie w ocenie co najmniej 15% pracodawców

4,4 ◆ **samoocena pracowników** – średnia ocena poziomu posiadania danej kompetencji w opinii pracowników

opis **kompetencje rozwojowe** – kompetencje, w przypadku których chęć własnego rozwoju wskazało przynajmniej 20% pracowników

⁶⁵ Zastąpienie szarego koloru punktu pomarańczowym wskazuje na trudną dostępność kompetencji.

Strateg



Strateg to osoba odpowiadająca za tworzenie i nadzorowanie wdrożenia strategii komunikacji dostosowanej do potrzeb i preferencji klientów, uwzględniającej trendy i uwarunkowania rynkowe⁶⁶.

Strateg – perspektywa pracodawcy

Według pracodawców oprócz oczywistej kompetencji, jaką jest **myślenie strategiczne**, w pracy stratega bardzo ważna jest umiejętność **współpracy**, czy to z klientem, czy to z działami kreatywnymi i *client service*. Ważny jest także **obszar analityczny**, gdzie oprócz umiejętności analizy danych czy wskaźników niezbędna jest znajomość wyzwań i trendów potrzebna do wyciągania rzeczowych wniosków wspierających **decyzje marketingowe**.

Najniżej w rankingu ważności (choć nadal wysoko oceniane, bo średnio na poziomie 4,2–4,3) są elementy związane ze **znajomością narzędzi** czy **metodologii** wspomagających twórcze myślenie, *customer journey* czy związane z badaniami ilościowymi i jakościowymi.

Zdecydowana większość kompetencji jest postrzegana jako **trudna do pozyskania**. Ponadto przewiduje się, że znaczenie wielu z nich wzrośnie, a znaczenie **doradztwa przy wyborze strategii marketingowej** już teraz rośnie szybko lub będzie rosło najszybciej w perspektywie trzech lat.

- 22%** firm z sektora zatrudnia przynajmniej jedną osobę na stanowisku stratega.
- 1%** pracodawców poszukujących pracowników w ciągu 12 miesięcy przed momentem badania **szukał osób do pracy** na stanowisku stratega.
- 6%** pracodawców zatrudniających strategów **prognozuje wzrost zatrudnienia** na tym stanowisku w ciągu 5 lat, a jego spadek – 1%. Poziom zatrudnienia według 87% pracodawców pozostanie bez zmian.

⁶⁶ W badaniach ilościowych do kompetencji z tego profilu ustosunkowało się 88 pracodawców zatrudniających osoby na tym stanowisku i 50 pracowników zajmujących zawodowo pozycję stratega

Strateg – perspektywa pracownika

Swoje umiejętności w zakresie **większości kompetencji** tworzących profil pracownicy **oceniają dobrze**. Średnie oceny mieszczą się w przedziałach od 4,3 do 4,6. Pracownicy czują się najlepiej w obszarze **wyzwań, trendów oraz kluczowych czynników wpływających na podejmowanie decyzji przez klientów**.

Mimo bardzo wysokiej samooceny związanej z **umiejętnością współpracy z klientem** (prowadzenie sesji, briefów strategicznych i warsztatów inspiracji z zespołem klienta) największy odsetek pracowników chciałby rozwijać się właśnie w tym obszarze.

- 86%** pracowników **poleciłoby pracę** na tym stanowisku swoim znajomym, bliskim np. własnemu dziecku, głównie dlatego, że jest to **przyszłościowa praca (51%)**.
- 92%** strategów zamierza pracować w obecnym miejscu pracy przez co najmniej 12 miesięcy od momentu badania.
- 86%** pracowników na tym stanowisku posiada wykształcenie **wyższe**, z czego w przypadku 70% kierunek lub profil wykształcenia związany jest z branżą komunikacji marketingowej (przede wszystkim **zarządzanie i/lub marketing**).
- 70%** strategów **rozwijało** swoje **kompetencje** w ciągu 12 miesięcy przed badaniem.
- 48%** pracowników na tym stanowisku chciałoby rozwijać swoje umiejętności w ciągu 12 miesięcy po badaniu, głównie po to, by **zmniejszyć ryzyko utraty pracy (42%)**.

Ze stanowiskiem stratega wiąże się wiele kompetencji, które są jednocześnie obecnie trudno dostępne, a ponadto przewiduje się, że ich znaczenie wzrośnie w przyszłości (15 na 27 kompetencji). Mimo to wydaje się, że nie wystąpią niedobory tych kompetencji, ponieważ w przypadku niemal każdej z nich zaobserwowano chęci pracowników do własnego rozwoju. Dotyczy to nawet tych kompetencji, w których strategzy już teraz czują się relatywnie mocni (odnotowane wysokie średnie samooceny). Wśród kompetencji o rosnącym znaczeniu niemal wszystkie (16 na 17 kompetencji) zostały wskazane przez pracowników jako te, które chcą oni rozwijać.

Wykres 16. Strateg – bilans kompetencji

	KOMPETENCJE	OCENA WAŻNOŚCI / SAMOOCENA				
		3	3,5	4	4,5	5
1	um. myślenia strategicznego, tj. wieloaspektowej analizy sytuacji w kontekście przyszłych zdarzeń (S)	↑			4,4	4,5
2	um. przejmowania wiodącej roli w prowadzeniu sesji, briefów strategicznych i warsztatów inspiracji z zespołem klienta (U)				4,5	4,5
3	um. współpracy z działem kreacji i <i>client service</i> (U)	↑			4,4	4,5
4	zn. wyzwań i trendów w komunikacji marketingowej oraz zn. kluczowych czynników wpływających na podejmowanie decyzji zakupowych przez klienta/konsumenta (W)	↑			4,4	4,6
5	um. analizowania danych i interpretacji wskaźników (np. wskaźnik dopasowania, affinity index), um. tworzenia analiz (U)	↑			4,4	4,4
6	um. tworzenia strategii marketingowej i um. jej prezentowania klientom/interesariuszom, uwzględniając zasady działania branży (U)	↑			4,4	4,4
7	um. analizowania i wyciągania wniosków, dostrzeganie złożonych relacji oraz powiązań między nimi (S)	↑			4,4	4,4
8	um. doradztwa klientom w wyborze/zmianie strategii marketingowej oraz doborze odpowiednich mechanizmów i kanałów komunikacji marketingowej (na podstawie briefu) (U)	↑			4,4	4,5
9	bycie proaktywnym, tj. um. świadomego podejmowania decyzji i brania odpowiedzialności za swoje działania (S)	↑			4,4	4,4
10	bycie otwartym na zmiany, tj. wykazywanie gotowości do akceptacji nowych rzeczy, wartości, idei oraz zasad (S)	↑			4,4	4,4
11	um. myślenia i działania w sposób innowacyjny i kreatywny (S)	↑			4,4	4,4
12	zn. typów badań audytoriów mediowych (W)				4,4	4,4
13	um. efektywnego komunikowania się, tj. um. kreowania klimatu do wymiany myśli i opinii, formułowania rzeczowych argumentów i jasnych komunikatów (S)	↑			4,4	4,5
14	um. analizowania trendów, uwarunkowań rynkowych w odniesieniu do założeń strategii komunikacyjnej marki, kategorii i rynku (U)				4,3	4,4
15	zn. języka angielskiego na poziomie minimum C1 (K)				4,3	4,4
16	um. efektywnego prowadzenia prezentacji i prezentowania wniosków oraz rekomendacji w przystępny i czytelny dla odbiorcy sposób (S)				4,3	4,5
17	zn. zasad, koncepcji definiowania celów strategii marketingowej w kampaniach sprzedaż i wizerunkowych oraz w zakresie tworzenia zintegrowanych kampanii (W)	↑			4,3	4,5
18	um. współuczestniczenia w definiowaniu założeń budżetowych oraz pomiarze wskaźników badających skuteczność, efektywność i rentowność dla strategii marketingowych (U)				4,3	4,5
19	um. nadzorowania, weryfikowania, raportowania statusów realizacji strategii komunikacyjnej pod kątem pojawiających się szans i zagrożeń oraz wykorzystywanych kanałów narzędzi (U)	↑			4,3	4,4
20	b. dobra um. obsługi środowiska Google i/lub środowiska reklamowego Facebooka (K)				4,3	4,5
21	um. przygotowania sprawozdań i raportów z efektywności wdrażanej strategii oraz prezentowania wniosków i rekomendacji (U)	↑			4,3	4,4
22	bycie zorientowanym na klienta poprzez uwzględnianie uświadomionych oraz nieświadomych potrzeb klienta (S)	↑			4,3	4,5
23	zn. zasad etycznego postępowania i samoregulacji w obszarze komunikacji marketingowej oraz ochrony danych (W)				4,3	4,4
24	um. zarządzania relacjami i współpracy w zespole (S)				4,3	4,3
25	zn. narzędzi i źródeł dostępnych badań marketingowych i konsumenckich – zarówno jakościowych, jak i ilościowych (W)				4,3	4,4
26	zn. customer journey i jego krytycznych punktów, w których kampania towarzyszy konsumentowi na jego ścieżce (W)	↑			4,3	4,4
27	zn. metodologii i technik wspomagających twórcze myślenie i poszukiwanie nowych pomysłów (W)				4,2	4,5

pracownik

pracodawca

◆ samoocena kompetencja – chęć rozwoju

● trudno dostępne

🔥 hot skills

↑ rosnące znaczenie

Źródło: opracowanie własne, BBKL II KM pracodawcy (n = 88) i pracownicy (n = 50) – II edycja 2023.

Twórca treści



Twórcą treści (inaczej: copywriterem, content managerem, redaktorem, dziennikarzem) nazywamy osobę odpowiedzialną za planowanie, tworzenie i edytowanie treści, które mają zainteresować odbiorcę. Treści powinny być wartościowe i jednocześnie w wielu przypadkach mieć charakter perswazyjny⁶⁷.

Twórca treści – perspektywa pracodawcy

Najważniejszymi kompetencjami na stanowisku twórcy treści – w opinii pracodawców – są kompetencje związane z **kwestiami językowymi** (znajomość poprawnej polszczyzny, umiejętność tworzenia treści z wykorzystaniem danego stylu) oraz znajomość **marketingu viralowego**. Nie bez znaczenia jest także umiejętność **efektywnej pracy własnej**.

Pracodawcy wskazują jedynie trzy kompetencje (wszystkie z poziomu wiedzy), których zazwyczaj brakuje pracownikom (trudniej je pozyskać na rynku): znajomość zasad tworzenia różnego rodzaju tekstów wysokiej jakości, tworzenie treści natywnych oraz redagowanie treści w internecie.

Pracodawcy widzą **potencjał wzrostu** znaczenia dla aż 20 z 26 kompetencji. Najczęściej wskazywane to **umiejętność współpracy, prowadzenie badań i analizy** oraz **kreatywność**.

Na tym stanowisku brakuje kompetencji z grupy *hot skills*.

47% firm z sektora zatrudnia przynajmniej jedną osobę na stanowisku twórcy treści.

24% pracodawców poszukujących pracowników w ciągu 12 miesięcy przed momentem badania **szukało osób do pracy** na stanowisku twórcy treści.

16% pracodawców zatrudniających twórców treści **prognozuje wzrost zatrudnienia** na tym stanowisku w ciągu 5 lat, a jego spadek 3%. Poziom zatrudnienia według 72% pracodawców pozostanie bez zmian.

⁶⁷ W badaniach ilościowych do kompetencji z tego profilu ustosunkowało się 203 pracodawców zatrudniających osoby na tym stanowisku i 104 pracowników zajmujących zawodowo pozycję twórcy treści.

Twórca treści – perspektywa pracownika

Pracownicy oceniają swoje kompetencje relatywnie dobrze – średnie oceny kompetencji mieszczą się w przedziale 4,2–4,4. Twórcy treści oceniają najlepiej kompetencje **powiązane ze specyfiką pracy** (umiejętność obsługi MS Office i znajomość nowych mediów oraz znajomość formy i narzędzi tworzenia treści np. artykuł ekspercki, infografika, *long-form*, strategia CM). Podkreślają też wysoki poziom **współpracy z twórcami** oraz **efektywną komunikację**.

Wiele z licznych kompetencji, które badani twórcy treści chcieliby rozwijać, jest ściśle powiązanych ze specyfiką zajmowanego stanowiska pracy (tworzenie treści, znajomość narzędzi) oraz umiejętnością współpracy.

- 87%** pracowników **poleciłoby pracę** na tym stanowisku swoim znajomym, bliskim np. własnemu dziecku, głównie dlatego, że jest to **ciekawa praca** (56%).
- 97%** twórców treści **zamierza pracować** w obecnym miejscu pracy przez co najmniej 12 miesięcy od momentu badania.
- 85%** pracowników na tym stanowisku posiada wykształcenie **wyższe**, z czego wśród 63% kierunek lub profil wykształcenia związany jest z sektorem komunikacji marketingowej. Osoby te ukończyły różne kierunki np. grafika komputerowa, zarządzanie, marketing czy kierunek artystyczny.
- 77%** twórców treści **rozwijało swoje kompetencje w ciągu 12 miesięcy przed badaniem**.
- 36%** pracowników na tym stanowisku chciałoby rozwijać swoje umiejętności w ciągu 12 miesięcy po badaniu, głównie po to, by podnieść **umiejętności potrzebne w pracy** (62%) oraz **zwiększyć swoje wynagrodzenie** (46%).

Twórcy treści dosyć często wskazują kompetencje, które chcieliby rozwijać. Dotyczy to 73% wszystkich kompetencji na tym stanowisku. Większość z nich to kompetencje, które według pracodawców będą zyskiwały na znaczeniu. W przypadku twórcy treści odnotowano tylko jedną kompetencję, która jest obecnie trudno dostępna na rynku, a jej znaczenie będzie wzrastać. Jest to znajomość **istoty reklamy natywnej, dobrych praktyk tworzenia treści natywnych oraz zasad oznaczenia prawnego reklamy**. Sami twórcy treści relatywnie nisko oceniają swoje umiejętności w tym zakresie, ale jednocześnie widzą potrzebę ich rozwijania.

W komunikacji skierowanej do twórców treści warto sygnalizować konieczność rozwijania kompetencji najważniejszych dla stanowiska, których znaczenie będzie rosło i w stosunku do których sami twórcy treści nie czują potrzeby ich rozwijania.

Wykres 17. Twórca treści – bilans kompetencji

	KOMPETENCJE	OCENA WAŻNOŚCI / SAMOOCENA				
		3	3,5	4	4,5	5
1	zn. zasad poprawnej polszczyzny (W) ↑			4,4	4,4	
2	zn. idei marketingu viralowego (W) ↑			4,3	4,4	
3	um. tworzenia wartościowej, ciekawej, angażującej treści z użyciem odpowiedniego stylu i języka dostosowanego do grupy docelowej (U) ↑			4,3	4,4	
4	um. efektywnego organizowania pracy własnej poprzez dbanie o optymalne wykorzystanie własnego czasu pracy (S) ↑			4,3	4,4	
5	bycie proaktywnym poprzez świadome podejmowanie decyzji i branie odpowiedzialności za swoje działania (S) ↑			4,3	4,3	
6	um. „graficznego” myślenia i łączenia słowa z obrazem (U) ↑			4,3	4,3	
7	um. przeprowadzenia badań/researchu, podpartych analizą narzędziową w celu tworzenia treści zgodnie z trendami (U)			4,3	4,3	
8	um. zaadoptowania treści do form przekazu, kanałów i narzędzi. Umiejętność modyfikowania treści w zależności od źródła emisji oraz zarządzania publikacją treści (U)			4,2	4,3	
9	zn. wymagań w zakresie doborowania kroju i stopnia czcionki, interlinii, stylów, wielkości wcięć akapitowych, sposobu ustawienia tytułów i śródtytułów do składu komputerowego publikacji (W)			4,3	4,3	
10	zn. istoty reklamy natywnej, zasad oznaczania prawnego reklam oraz dobrych praktyk tworzenia treści natywnych (W) ↑			4,2	4,3	
11	zn. zasad tworzenia wysokiej jakości tekstów, artykułów eksperckich, tekstów na blog, reklamowych, opisów produktów (pod kątem zarówno sprzedażowym, jak i SEO), tekstów na strony www, tekstów na ulotki, artykułów sponsorowanych (W)			4,3	4,3	
12	zn. formy i narzędzi tworzenia treści (np. artykuł ekspercki, infografika, long-form, strategia CM) (W)			4,3	4,4	
13	um. wykazywania elastyczności poznawczej tj. przystosowywanie się do nowych niespodziewanych sytuacji (S) ↑			4,3	4,3	
14	um. przyciągania uwagi i zdobywania zaangażowania odbiorców treści oraz budowania społeczności wokół treści (U) ↑			4,3	4,3	
15	dążenie do rozwoju poprzez nieustannie poszerzanie swojej wiedzy i rozwijanie kompetencji (S) ↑			4,3	4,3	
16	um. myślenia innowacyjnego i kreatywnego, tj. poszukiwanie nowych pomysłów i rozwiązań (S) ↑			4,2	4,3	
17	um. efektywnego komunikowania się, tj. umiejętne przedstawienie swojego pomysłu, tak by uruchomił wyobraźnię odbiorcy (S) ↑			4,3	4,4	
18	um. wyszukiwania informacji i umiejętne ich interpretowanie (m.in. brief klienta) (U) ↑			4,3	4,3	
19	um. współpracowania, tj. kooperowania z innymi na rzecz wypracowania najlepszych rozwiązań (S) ↑			4,3	4,3	
20	zn. zasad etycznego postępowania i samoregulacji w obszarze komunikacji marketingowej oraz ochrony danych (W) ↑			4,3	4,3	
21	um. współpracy z twórcami treści z uwzględnieniem zasad pracy na treściach autorskich (U) ↑			4,3	4,4	
22	um. obsługi MS Office i znajomość nowych mediów (K)			4,3	4,4	
23	zn. trendów, sposobów redagowania treści w internecie, podstawowych zasad <i>webwritingu</i> (<i>webriting</i> – zwięzłość i rzeczowość, atrakcyjność, użytkowość, przejrzystość, czytelność, hipertekstowość, konwersacyjność) (W) ↑			4,3	4,4	
24	um. wykazywania się asertywną postawą i odpornością na naciski (S)			4,2	4,4	
25	zn. podstawowych zależności i związków przyczynowo-skutkowych związanych z konsumpcją mediów offline i online (W) ↑			4,2	4,3	
26	zn. języka angielskiego na poziomie minimum B1 (K)			4,2	4,3	

pracownik

pracodawca

◆ samoocena kompetencja – chęć rozwoju

● trudno dostępne

🔥 hot skills

↑ rosnące znaczenie

Źródło: opracowanie własne, BBKL II KM pracodawcy (n = 203) i pracownicy (n = 104) – II edycja 2023.

Graphic designer (grafik)



Grafik zajmuje się projektowaniem i publikowaniem materiału graficznego na podstawie badań lub wcześniej powstałej koncepcji. Robi to, wykorzystując oprogramowanie komputerowe. Projekt graficzny powstaje z uwzględnieniem potrzeb i preferencji klientów, służy celom promocyjnym, reklamowym i wydawniczym⁶⁸.

Graphic designer – perspektywa pracodawcy

W opinii pracodawcy grafik przede wszystkim powinien **znać trendy** oraz **wymagania związane z projektowaniem** elementów graficznych (z zastosowaniem oprogramowania do tworzenia grafiki), być **zorientowanym na jakość**, tj. dbanie o estetykę, gamę kolorystyczną, kompozycję realizowanych projektów, oraz znać najlepsze praktyki w zakresie **UX i designu** wraz z aktualnymi trendami projektowymi, dobrymi praktykami i wzorcami w projektowaniu graficznym.

16 z 26 kompetencji określających profil pracodawcy uznali za trudne do uzyskania, a najczęściej wymieniano znajomość **trendów oraz wymagań projektowania elementów graficznych** z zastosowaniem oprogramowania do tworzenia grafiki.

Pracodawcy przewidują wzrost znaczenia jedynie 7 kompetencji z profilu grafika. Przede wszystkim są one powiązane z **tworzeniem grafik** (realizacja projektów multimedialnych, produkcja print i digital, projektowanie elementów graficznych czy grafik na potrzeby komunikacji marketingowej klientów) oraz **kompetencjami miękkimi**, jak zorientowanie na potrzeby klienta, elastyczność poznawcza, zorientowanie na jakość. Żadnej z tych kompetencji nie można określić jako *hot skill*.

63% firm z sektora zatrudnia przynajmniej jedną osobę na stanowisku graphic designera.

45% pracodawców poszukujących pracowników w ciągu 12 miesięcy przed momentem badania **szukało osób do pracy** na stanowisku grafika.

18% pracodawców zatrudniających grafików **prognozuje wzrost zatrudnienia** na tym stanowisku w ciągu 5 lat, a jego spadek 4%. Poziom zatrudnienia według 65% pracodawców pozostanie bez zmian.

⁶⁸ W badaniach ilościowych do kompetencji z tego profilu ustosunkowało się 298 pracodawców zatrudniających osoby na tym stanowisku i 161 pracowników zajmujących zawodowo pozycję grafika.

Graphic designer – perspektywa pracownika

Graphic designerzy oceniają poziom swoich kompetencji średnio na poziomie 4,3–4,4. Najlepiej oceniają swoje możliwości w zakresie umiejętności **typowych dla tego stanowiska**, tj. prace graficzne i publikacje cyfrowe, znajomość warstw graficznych stron internetowych, znajomość programów graficznych np. Adobe CC, InDesign, Photoshop i Illustrator, projektowanie systemów identyfikacji wizualnej oraz zorientowanie na jakość. Na tym samym poziomie oceniają swoją umiejętność efektywnego organizowania pracy własnej poprzez dbanie o optymalne wykorzystanie własnego czasu pracy i dostępnych zasobów oraz znajomość zasad etycznego postępowania i regulacji w obszarze komunikacji marketingowej oraz ochrony danych.

Nieco niżej, choć nadal wysoko, oceniana jest **asertywność**, znajomość **języka angielskiego** oraz elementy **współpracy** (z twórcami contentu czy dostawcami zewnętrznymi).

Graphic designerzy chcą się nadal rozwijać w **poznawaniu narzędzi** niezbędnych do właściwego wykonywania pracy oraz poprawić współpracę z twórcami contentu, jednak na tym stanowisku obserwuje się relatywnie niewiele kompetencji, które pracownicy chcą doskonalić.

- 86%** pracowników **poleciłoby pracę** na tym stanowisku swoim znajomym, bliskim np. własnemu dziecku, głównie dlatego, że jest to przyszłościowa (55%) i **ciekawa praca** (49%).
- 99%** grafików **zamierza pracować w** obecnym miejscu pracy przez co najmniej 12 miesięcy od momentu badania.
- 88%** pracowników na tym stanowisku posiada wykształcenie **wyższe**, z czego wśród 77% kierunek lub profil wykształcenia związany jest z branżą komunikacji marketingowej (przede wszystkim **grafika komputerowa**).
- 70%** grafików **rozwijało** swoje **kompetencje** w ciągu 12 miesięcy przed badaniem.
- 42%** pracowników na tym stanowisku chciałoby rozwijać swoje umiejętności w ciągu 12 miesięcy po badaniu, głównie po to, by poprawić **umiejętności potrzebne w pracy** (55%).

Na stanowisku graphic designera są tylko trzy kompetencje, które są jednocześnie uznawane za trudno dostępne i zwiększające swoje znaczenie w przyszłości. O ile w przypadku jednej z nich – znajomość **wymagań związanych z produkcją print i digital** – sami pracownicy czują, że warto byłoby ją rozwijać (mimo wysokiej średniej samooceny tej kompetencji), to na dwie pozostałe warto byłoby zwrócić szczególną uwagę pracowników – zwłaszcza że znajomość **trendów oraz wymagań projektowania elementów graficznych** z użyciem odpowiedniego oprogramowania (jedna z nich) to najważniejsza wg pracodawców kompetencja w profilu. Trzecia z tych kompetencji to **umiejętność projektowania spójnych identyfikacji wizualnych, realizowania projektów multimedialnych**.

Wykres 18. Graphic designer – bilans kompetencji

	KOMPETENCJE	OCENA WAŻNOŚCI / SAMOOCENA				
		3	3,5	4	4,5	5
1	zn. trendów oraz wymagań projektowania elementów graficznych z zastosowaniem oprogramowania do tworzenia grafiki (W) ↑			4,4	4,5	
2	bycie zorientowanym na jakość, tj. dbanie o estetykę, gamę kolorystyczną, kompozycję realizowanych projektów (S) ↑			4,4	4,5	
3	zn. najlepszych praktyk w zakresie UX i designu wraz z aktualnymi trendami projektowymi, dobrymi praktykami i wzorcami w projektowaniu graficznym (W)			4,3	4,5	
4	bycie zorientowanym na klienta poprzez uwzględnianie uświadomionych oraz nieświadomych potrzeb klienta (S) ↑			4,4	4,4	
5	zn. wymagań doboru, obróbki i modyfikacji materiału zdjęciowego na potrzeby projektu graficznego (W)			4,4	4,4	
6	um. tworzenia kreacji layoutów i grafik do kampanii online (social media, banery, mailingi, strona www, landing page) oraz plakaty, prezentacje, wizualizacje, broszury (U)			4,4	4,4	
7	um. tworzenia grafiki na potrzeby komunikacji marketingowej klientów (U) ↑			4,3	4,4	
8	um. projektowania grafiki komputerowej oraz składania tekstu w kompozycjach graficznych (U)			4,4	4,4	
9	um. wykazywania elastyczności poznawczej, tj. przystosowywanie się do nowych niespodziewanych sytuacji (S) ↑			4,4	4,4	
10	zn. wymagań związanych z produkcją print i digital (W) ↑			4,4	4,4	
11	um. ścisłej współpracy z copywriterami, twórcami contentu, z poszanowaniem zasad prawa własności intelektualnej (U)			4,3	4,4	
12	um. myślenia, działania innowacyjnego i kreatywnego, tj. poszukiwania nowych pomysłów i rozwiązań (S)			4,4	4,4	
13	zn. aktualnych zasad uniwersalnego projektowania WCAG (W)			4,4	4,4	
14	um. przełożenia trendów na język biznesowy klienta na etapie projektowania (U)			4,3	4,4	
15	zn. zasad etycznego postępowania i regulacji w obszarze komunikacji marketingowej oraz ochrony danych (W)			4,4	4,4	
16	um. efektywnego organizowania pracy własnej poprzez dbanie o optymalne wykorzystanie własnego czasu pracy i dostępnych zasobów (S)			4,4	4,4	
17	zn. zasad projektowania systemów identyfikacji wizualnej (np. CI/BI) (W)			4,4	4,4	
18	um. projektowania spójnych identyfikacji wizualnych, realizowania projektów multimedialnych (U) ↑			4,4	4,4	
19	odbycie kursów graficznych, zn. określonych programów np. Adobe CC, InDesign, w szczególności Photoshop i Illustrator (K)			4,4	4,4	
20	um. projektowania i wykonywania warstw graficznych strony internetowej (U)			4,4	4,4	
21	um. estetycznego przygotowywania oraz wykonywania prac graficznych i publikacji cyfrowych (np. obróbka i retusz zdjęć, szablony prezentacji) (U)			4,4	4,4	
22	um. współpracowania, tj. kooperowania z innymi na rzecz wypracowania najlepszych rozwiązań (S)			4,3	4,4	
23	zn. języka angielskiego na poziomie minimum A2 (K)			4,3	4,3	
24	zn. podstawowych elementów narzędzi do tworzenia i edycji wideo (W)			4,3	4,3	
25	zn. podstawowych elementów narzędzi do tworzenia i edycji wideo (W)			4,3	4,4	
26	um. wykazywania się asertywną postawą i odpornością na naciski (S)			4,3	4,3	

pracownik

pracodawca

◆ samoocena kompetencja – chęć rozwoju

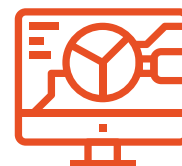
● trudno dostępne

🔥 hot skills

↑ rosnące znaczenie

Źródło: opracowanie własne, BBKL II KM pracodawcy (n = 298) i pracownicy (n = 161) – II edycja 2023.

Analitik



Analitik to pracownik, który odpowiada za gromadzenie danych z różnych źródeł i kanałów komunikacji. Osoba na tym stanowisku przetwarza, analizuje i wnioskuje na podstawie danych. Analitik dostarcza raporty wspierające podejmowanie decyzji strategicznych w firmach⁶⁹.

Analitik – perspektywa pracodawcy

W opinii pracodawców najważniejsze kompetencje analityka są powiązane z **techniczną** i **merytoryczną wiedzą**. Ważny jest cały proces: od importu danych, umiejętności określenia zapotrzebowania na istotne informacje, analizę, aż po wyciąganie wniosków.

Mimo wąskiego i specjalistycznego zakresu profilu tylko kilka kompetencji wydaje się trudno dostępnych na rynku. Dotyczy to obszaru:

- **data processingu** (wiedza na temat importu danych, znajomość Excel BI, umiejętność eksplorowania danych i wnioskowania na ich podstawie o preferencjach konsumenckich, trendach w rynku, jak i umiejętność analizowania potrzeb środowiska biznesowego, a na podstawie danych wewnętrznych, np. CRM, i zewnętrznych przeprowadzenia analizy oraz wyciągania wniosków w kontekście procesów biznesowych),
- **efektywnej komunikacji**, aby na spotkaniach klienckich możliwe było wyjaśnianie złożonych kwestii analitycznych w przystępny i czytelny dla odbiorców sposób.

Zdecydowana większość kompetencji (14 z 17 określających profil) w ciągu najbliższych 5 lat, zdaniem pracodawców, zyska na znaczeniu. Jako *hot skills* postrzegane są: znajomość **narzędzi** analitycznych (Excel BI, automatyzacja danych do analizy, uczenie maszynowe), umiejętność **analizy i wyciągania wniosków** (analiza środowiska biznesowego, badanie trendów) oraz znajomość **zasad etycznego postępowania** i samoregulacji w obszarze komunikacji marketingowej i ochrony danych.

23% firm z sektora zatrudnia przynajmniej jedną osobę na stanowisku analityka.

7% pracodawców poszukujących pracowników w ciągu 12 miesięcy przed momentem badania **szukało osób do pracy** na stanowisku analityka.

14% pracodawców zatrudniających analityków **prognozuje wzrost zatrudnienia** na tym stanowisku w ciągu 5 lat, a jego spadek 4%. Poziom zatrudnienia według 76% pracodawców pozostanie bez zmian.

⁶⁹ W badaniach ilościowych do kompetencji z tego profilu ustosunkowało się 97 pracodawców zatrudniających osoby na tym stanowisku i 53 pracowników zajmujących zawodowo pozycję analityka.

Analitik – perspektywa pracownika

Analitiky oceniają swoje umiejętności wysoko lub bardzo wysoko. Najwyżej (średnia: 4,6) oceniają te kompetencje, które związane są ze **znajomością języka angielskiego** (min. B1), umiejętnością **wyjaśnienia złożonych kwestii analitycznych** na spotkaniach klienckich w przystępny, czytelny dla odbiorców sposób oraz znajomość **automatyzowania danych** w zakresie analiz i modelowania statystycznego, w tym uczenia maszynowego.

Najmniej pewnie czują się w zakresie: **efektywnego komunikowania się**, tj. umiejętności kreowania klimatu do wymiany myśli i opinii oraz formułowania rzeczowych argumentów i jasnych komunikatów, a także **bycia proaktywnym**, tj. umiejętności świadomego podejmowania decyzji i brania odpowiedzialności za swoje działania.

Największy odsetek badanych analityków chciałby rozwijać **umiejętności analityczne** (narzędziowa i merytoryczna praca z danymi, analiza środowiska biznesowego) oraz umiejętności związane z **komunikacją** (zarówno w pracy codziennej, jak i w przypadku spotkań z klientami wymagających wyjaśniania bardziej złożonych kwestii analitycznych).

- 92%** pracowników **poleciłoby pracę** na tym stanowisku swoim znajomym, bliskim np. własnemu dziecku, głównie dlatego, że jest to **ciekawa i przyszłościowa praca** (po 47% wskazań).
- 94%** analityków zamierza pracować w obecnym miejscu pracy przez co najmniej 12 miesięcy od momentu badania.
- 91%** pracowników na tym stanowisku posiada wykształcenie **wyższe**, z czego wśród 70% kierunek lub profil wykształcenia związany jest z branżą komunikacji marketingowej (przede wszystkim **zarządzanie i/lub marketing**).
- 77%** analityków rozwijało swoje kompetencje w ciągu 12 miesięcy przed badaniem.
- 43%** pracowników na tym stanowisku chciałoby rozwijać swoje umiejętności w ciągu 12 miesięcy po badaniu, głównie po to, by poprawić **umiejętności potrzebne w pracy** (78%).

W przypadku stanowiska analityka wszystkie kompetencje określone jako trudno dostępne będą zyskiwać na znaczeniu (co więcej 3 z nich są kompetencjami określonymi jako *hot skills*, na które na pewno warto zwrócić uwagę). Pozytywną informacją płynącą z zestawienia jest to, że sami pracownicy czują, że chcieliby rozwijać również i te kompetencje – nawet jeżeli oceniają własne umiejętności w tych zakresach relatywnie wysoko.

Ci analitycy, którzy posiadają wiedzę w zakresie obecnie trudno dostępnych i uznawanych za *hot* kompetencji na wysokim poziomie, zdecydowanie mają dużą przewagę konkurencyjną na rynku pracowników.

Wykres 19. Analityk – bilans kompetencji

KOMPETENCJE	OCENA WAŻNOŚCI / SAMOOCENA				
	3	3,5	4	4,5	5
1 zn. metod importowania, porządkowania i integracji danych z różnych źródeł (W)	↑			4,4 ● 4,5	
2 um. określania zapotrzebowania na konkretne informacje zarządcze oraz różnego rodzaju dane (U)	↑			4,4 ● 4,5	
3 um. analizy i wyciągania wniosków, tj. dostrzeganie złożonych relacji oraz powiązania między nimi (S)	↑	↑		4,5 ● 4,4	
4 um. eksplorowania danych i wnioskowania na ich podstawie o preferencjach konsumenckich, trendach na rynku (U)	↑	↑		4,4 ● 4,4	
5 zn. zasad etycznego postępowania i samoregulacji w obszarze komunikacji marketingowej oraz ochrony danych (W)	↑	↑		4,4 ● 4,5	
6 um. analizowania potrzeb środowiska biznesowego, a na podstawie danych wewnętrznych (p.. CRM) i zewnętrznych przeprowadzenia analizy oraz wyciągania wniosków w kontekście procesów biznesowych (U)	↑	↑		4,4 ● 4,5	
7 um. efektywnego organizowania pracy własnej poprzez dbanie o optymalne wykorzystanie własnego czasu pracy (S)	↑			4,4 ● 4,4	
8 um. współpracowania, tj. kooperowania z innymi na rzecz wypracowania najlepszych rozwiązań (S)	↑			4,4 ● 4,5	
9 zn. automatyzowania danych w zakresie analiz i modelowania statystycznego, w tym uczenia maszynowego (W)	↑	↑		4,4 ● 4,6	
10 zn. dobrych praktyk w zakresie analizy danych, raportowania, prezentacji danych i wizualizacji (W)				4,3 ● 4,5	
11 um. dzielenia się wiedzą i doświadczeniem (S)	↑			4,3 ● 4,5	
12 um. łączenia i analizowania danych z różnych źródeł (U)	↑			4,3 ● 4,4	
13 um. wyjaśnienia złożonych kwestii analitycznych na spotkaniach klienckich w przystępny, czytelny dla odbiorców sposób (U)	↑			4,3 ● 4,6	
14 bycie proaktywnym, tj. umiejętność świadomego podejmowania decyzji i brania odpowiedzialności za swoje działania (S)	↑			4,3 ● 4,3	
15 um. efektywnego komunikowania się, tj. umiejętność kreowania klimatu do wymiany myśli i opinii oraz formułowania rzeczowych argumentów i jasnych komunikatów (S)				4,3 ● 4,4	
16 um. posługiwania się narzędziami analitycznymi (np. Excel BI – Power Query, Power Pivot, Power Map, Power View, Power BI) (U)	↑	↑		4,3 ● 4,5	
17 zn. języka angielskiego na poziomie minimum B1 (K)				4,3 ● 4,6	

pracownik
pracodawca

◆ samoocena kompetencja – chęć rozwoju
● trudno dostępne
🔥 hot skills
↑ rosnące znaczenie

Źródło: opracowanie własne, BBKL II KM pracodawcy (n = 97) i pracownicy (n = 53) – II edycja 2023.

Digital ekspert



Osoba na stanowisku digital eksperta odpowiada za optymalny dobór mediów i narzędzi cyfrowych/digitalowych, w największym stopniu pozwalających zrealizować cel biznesowy np. wzrost świadomości marki. Można również się spotkać z innymi nazwami tego stanowiska: digital manager, digital marketing manager, specjalista/manager ds. e-marketingu, specjalista/manager ds. online marketingu⁷⁰.

Digital ekspert – perspektywa pracodawcy

Najważniejsze w pracy digital eksperta, z punktu widzenia pracodawcy, wydaje się **podejście sprzedażowe** (zorientowanie na potrzeby klienta i znajomość technik oddziaływania na konsumenta) uwzględniające znajomość zasad usprawniania **narzędzi e-commerce** oraz **efektywną pracę własną**.

Niemal wszystkie kompetencje (26 z 29) pracodawcy uznają za trudne do pozyskania na rynku, a najwięcej spośród nich wskazuje na trudności ze znalezieniem pracownika **znającego branżę i charakteryzującego ją trendy**. Warto jednak zauważyć, że jest to kompetencja relatywnie mniej ważna. Tak samo liczne jak kompetencje trudnodostępne (26 z 29) są kompetencje, których przewidywane znaczenie wzrosło. Zdecydowanie najczęściej wymieniana jest umiejętność **przygotowywania analiz**.

Warto zwrócić uwagę na trzy kompetencje *hot skills*, które jednocześnie trudno pozyskać. Są to:

- koordynacja działań zespołów wewnątrzfirmowych i współpraca z (również nowymi) firmami zewnętrznymi,
- tłumaczenie celów marketingowych na mediowe,
- znajomość zasad etycznego postępowania i regulacji w obszarze komunikacji marketingowej oraz ochrony danych.

23% firm z sektora zatrudnia przynajmniej jedną osobę na stanowisku digital eksperta.

3% pracodawców poszukujących pracowników w ciągu 12 miesięcy przed momentem badania **szukało osób do pracy** na stanowisku digital eksperta.

9% pracodawców zatrudniających digital ekspertów **prognozuje wzrost zatrudnienia** na tym stanowisku w ciągu 5 lat, a jego spadek 5%. Poziom zatrudnienia według 75% pracodawców pozostanie bez zmian.

⁷⁰ W badaniach ilościowych do kompetencji z tego profilu ustosunkowało się 79 pracodawców zatrudniających osoby na tym stanowisku i 55 pracowników zajmujących zawodowo pozycję digital eksperta.

Digital ekspert – perspektywa pracownika

Badani digital eksperci najwyżej oceniają swoją znajomość **ekosystemu kanałów** digitalowych oraz modeli biznesowych np. e-commerce oraz umiejętność **efektywnego komunikowania** poprzez odpowiednie przedstawianie swojego pomysłu tak, by uruchomił on wyobraźnię odbiorcy. W podobnym stopniu oceniają swoje umiejętności planowania i rozwijania SEO, kreatywność, znajomość języka (min. B1), wykorzystania kanałów digitalowych, prowadzenia kampanii online oraz umiejętności wykorzystywania technologii serwerów reklam i technologii produkcji. Nieco niżej, choć nadal dobrze, oceniają własne **umiejętności analityczne** (własne przygotowanie, znajomość narzędzi i wyciągania wniosków) oraz **kompetencje miękkie** (współpraca i negocjacje). Na tym samym poziomie oceniają znajomość **zasad etycznego** postępowania i regulacji w obszarze komunikacji marketingowej oraz ochrony danych. Największy odsetek badanych digital ekspertów chciałby rozwijać znajomość **konceptji i technik wspierających oddziaływanie na konsumenta** (usability, influencer marketing, content marketing) oraz **customer journey na styku digital i non-digital**.

- 82%** pracowników **poleciłoby pracę** na tym stanowisku swoim znajomym, bliskim np. własnemu dziecku, głównie dlatego, że jest to **przyszłościowa praca** (56%).
- 98%** digital ekspertów zamierza pracować w obecnym miejscu pracy przez co najmniej 12 miesięcy od momentu badania.
- 91%** pracowników na tym stanowisku posiada wykształcenie **wyższe**, z czego wśród 75% kierunek lub profil wykształcenia związany jest z branżą komunikacji marketingowej (przede wszystkim **zarządzanie i/lub marketing**).
- 82%** digital ekspertów rozwijało swoje kompetencje w ciągu 12 miesięcy przed badaniem.
- 53%** pracowników na tym stanowisku chciałoby rozwijać swoje umiejętności w ciągu 12 miesięcy po badaniu, głównie po to, by podnieść **umiejętności potrzebne w pracy** (48%).

Stanowisko digital eksperta to jedyne stanowisko, które charakteryzuje się bardzo wysokim udziałem kompetencji, których znaczenie będzie rosnąć w przyszłości, i równie wysokim udziałem kompetencji uznawanych za trudno dostępne na rynku. Choć wiele kompetencji pracownicy chcieliby rozwijać (mimo wysokiej samooceny), warto zwracać uwagę na potrzebę szkoleń z tego zakresu (ze zwróceniem szczególnej uwagi na kompetencje *hot skills*), by zapewnić wysoki poziom kompetencji w dynamicznie rozwijającym się świecie cyfrowym.

Wykres 20. Digital ekspert – bilans kompetencji

	KOMPETENCJE	OCENA WAŻNOŚCI / SAMOOCENA				
		3	3,5	4	4,5	5
1	bycie zorientowanym na klienta poprzez uwzględnianie uświadomionych oraz nieuświadomionych potrzeb klienta (S)	↑			4,5 ●	4,5
2	zn. zasad usprawniania narzędzi e-commerce oraz prezentacji produktów w kanale online (W)	↑			4,5 ●	4,5
3	um. efektywnego organizowania pracy własnej poprzez dbanie o optymalne wykorzystanie własnego czasu pracy i dostępnych zasobów (S)	↑			4,5 ●	4,5
4	zn. koncepcji i technik wspierających oddziaływanie na konsumenta (usability, influencer marketing, content marketing) oraz customer journey na styku digital i non-digital (W)	↑			4,4 ●	4,5
5	zn. zasad etycznego postępowania i regulacji w obszarze komunikacji marketingowej oraz ochrony danych (W)	↑	🔥		4,4 ●	4,4
6	um. myślenia, działania innowacyjnego i kreatywnego, tj. poszukiwania nowych pomysłów i rozwiązań (S)	↑			4,4 ●	4,6
7	um. efektywnego współtworzenia strategii i planów mediowych w odpowiedzi na potrzeby biznesowe zespołów marketingowych (U)	↑			4,4 ●	4,5
8	um. opracowywania cyklicznych analiz i raportów, kluczowych wskaźników efektywności kampanii (U)	↑			4,4 ●	4,4
9	um. tłumaczenia celów marketingowych na mediowe KPI w perspektywie krótko i długoterminowej (U)	↑	🔥		4,4 ●	4,5
10	um. wykorzystywania kanałów digitalowych i dobieranie odpowiednich narzędzi (U)	↑			4,4 ●	4,6
11	um. analizowania i wyciągania wniosków poprzez dostrzeganie złożonych relacji oraz powiązań między nimi (S)	↑			4,4 ●	4,4
12	um. współpracowania, tj. kooperowania z innymi na rzecz wypracowania najlepszych rozwiązań (S)	↑			4,4 ●	4,4
13	zn. koncepcji podziału kanałów na earned, owned i paid oraz shared media (W)	↑			4,4 ●	4,5
14	um. planowania i rozwijania SEO (U)	↑			4,4 ●	4,6
15	bycie proaktywnym, tj. um. świadomego podejmowania decyzji i brania odpowiedzialności za swoje działania (S)	↑			4,4 ●	4,5
16	um. koordynowania działań z zespołami wewnątrz firmy, nawiązywania i utrzymywania współpracy z agencjami digitalowymi oraz deweloperskimi, z domem mediowym, interdyscyplinarnym zespołem marketingowym i ekspertami w ramach nowych form reklamy itd. (U)	↑	🔥		4,4 ●	4,4
17	zn. zasad prowadzenia lub koordynacji kampanii digital video display, SEO, PPC (reklamy mobile, e-mail marketing z baz obcych, reklamy w social mediach), sieci afiliacyjnych, ogłoszeń w sieci, płatnych influencerów, nowych form zespołu (W)				4,3 ●	4,5
18	zn. ogólnych zasad zwiększania precyzji targetowania reklam digital oraz mechanizmów prowadzenia skutecznych kampanii dla klientów i zautomatyzowanego zakupu mediów (W)				4,3 ●	4,5
19	bycie otwartym na zmiany, tj. wykazywanie gotowości do akceptacji nowych rzeczy, wartości, idei oraz zasad (S)	↑			4,3 ●	4,5
20	dążenie do rozwoju poprzez stwarzanie i wykorzystywanie sposobności do nabywania nowej wiedzy i umiejętności (S)	↑			4,3 ●	4,6
21	um. negocjowania poprzez dążenie do wzajemnie korzystnych rozwiązań (S)				4,3 ●	4,4
22	um. efektywność komunikowania się poprzez umiejętnie przedstawianie swojego pomysłu tak, by uruchomił on wyobraźnię odbiorcy (S)	↑			4,3 ●	4,6
23	zn. narzędzi do planowania oraz analityki kampanii i reklam (W)	↑			4,3 ●	4,4
24	zn. ogólnych zasad funkcjonowania branży, kategorii produktowej i trendów z nią związanych (trendy komunikacyjne, trendy branżowe, trendy związane z zachowaniami konsumentów) (W)	↑			4,3 ●	4,5
25	zn. języka angielskiego na poziomie minimum B1 (K)	↑			4,3 ●	4,6
26	zn. ekosystemu kanałów digitalowych oraz modeli biznesowych np. e-commerce (W)	↑			4,3 ●	4,6
27	ogólne zrozumienie technologii serwerów reklam i kreatywnych technologii produkcji (W)	↑			4,3 ●	4,6
28	um. przygotowywania analiz dotyczących jakości segmentów, kontekstów i zachowań klientów (U)	↑			4,3 ●	4,4
29	um. planowania, koordynowania wdrożeń kampanii online, nadzorowanie jej optymalizacji i wdrażania niestandardowych rozwiązań (U)	↑			4,3 ●	4,6

pracownik

pracodawca

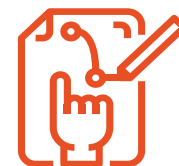
◆ samoocena kompetencja – chęć rozwoju

● trudno dostępne

🔥 hot skills

↑ rosnące znaczenie

Media planner



Media planner odpowiada za realizowanie kampanii reklamowych, monitoruje, optymalizuje i planuje wykorzystanie mediów. Media planner odpowiada również za ich zakup. Pracownik na tym stanowisku definiuje kluczowe wskaźniki efektywności oraz analizuje ich skuteczność, a ponadto odpowiada za osiągnięcie celów krótkookresowych kampanii taktycznych oraz długookresowej strategii komunikacyjnej⁷¹.

Media planner – perspektywa pracodawcy

W opinii pracodawcy ważne lub bardzo ważne są wszystkie kompetencje, a średnie oceny ważności są najwyższe spośród wszystkich obserwowanych w ramach kluczowych stanowisk (średnia w zakresie od 4,4 do 4,6).

Według pracodawców są tylko trzy kompetencje trudne do pozyskania w kontekście zatrudniania media plannerów. Są one związane z **wiedzą** dotyczącą znajomości technik oddziaływania na konsumenta, trendów dot. tradycyjnej reklamy i digitalu oraz znajomością podziału kanałów na *earned*, *owned* i *paid* oraz *shared media*.

Niemal 2 na 3 kompetencje z profilu – w opinii pracodawców – będą miały większe znaczenie niż obecnie. Najczęściej wskazywano na umiejętność **dążenia do osiągnięcia celu** (41%).

Wśród kompetencji media plannerów występują trzy określane mianem *hot skills*, z czego dwie wymienione jako pierwsze są również najważniejszymi z kompetencji, które według pracodawców powinien mieć media planner:

- zn. technik oddziaływania na konsumenta,
- zn. trendów związanych z korzystaniem z mediów cyfrowych i offlinowych,
- optymalizacja emisji kampanii w czasie rzeczywistym.

26% firm z sektora zatrudnia przynajmniej jedną osobę na stanowisku media plannerów.

8% pracodawców poszukujących pracowników w ciągu 12 miesięcy przed momentem badania **szukało osób do pracy** na stanowisku media plannerów.

10% pracodawców zatrudniających media plannerów **prognozuje wzrost zatrudnienia** na tym stanowisku w ciągu 5 lat, a jego spadek 6%. Poziom zatrudnienia według 74% pracodawców pozostanie bez zmian.

⁷¹ W badaniach ilościowych do kompetencji z tego profilu ustosunkowało się 89 pracodawców zatrudniających osoby na tym stanowisku i 53 pracowników zajmujących zawodowo pozycję media plannerów.

Media planner – perspektywa pracownika

Oceny badanych media plannerów co do własnych umiejętności zawodowych są relatywnie wysokie. Najwyżej oceniają oni swoje umiejętności dotyczące **analizowania badań audytoriów mediowych** oraz **dążenia do rezultatów**. Dodatkowo relatywnie wysoko oceniają umiejętność **przekładania celów biznesowych i marketingowych** na **dobór narzędzi**, które w największym stopniu pozwolą zrealizować te cele, oraz znajomość **koncepcji podziału kanałów** na *earned*, *owned* i *paid* oraz *shared media*.

Najniżej oceniają swoją zn. zasad **operacjonalizowania celów strategii marketingowej** oraz zn. **istoty i różnicy pomiędzy kampaniami sprzedażowymi, a także wizerunkowymi**. Na podobnym średnim poziomie samooceny plasuje się zn. języka angielskiego oraz **kompetencje miękkie**, takie jak bycie zorientowanym na klienta poprzez uwzględnianie jego uświadomionych oraz nieuświadomionych potrzeb, jak i umiejętność negocjowania poprzez dążenie do wzajemnie korzystnych rozwiązań.

Media plannerzy nastawieni są na rozwój. W przypadku niemal wszystkich kompetencji przypisanych do profilu obserwuje się chęć ich doskonalenia.

- 83%** pracowników **poleciłoby pracę** na tym stanowisku swoim znajomym, bliskim np. własnemu dziecku, głównie dlatego, że jest to **przyszłościowa praca** (55%) oraz **zapewnia rozwój i wyzwania** (48%).
- 98%** media plannerów zamierza pracować w obecnym miejscu pracy przez co najmniej 12 miesięcy od momentu badania.
- 94%** pracowników na tym stanowisku posiada wykształcenie **wyższe**, z czego wśród 70% kierunek lub profil wykształcenia związany jest z branżą komunikacji marketingowej (przede wszystkim **zarządzanie i/lub marketing**).
- 70%** media plannerów rozwijało swoje kompetencje w ciągu 12 miesięcy przed badaniem.
- 55%** pracowników na tym stanowisku chciałoby rozwijać swoje umiejętności w ciągu 12 miesięcy po badaniu, głównie po to, by podnieść **umiejętności potrzebne w pracy** (72%) czy zwiększyć **swoje wynagrodzenie** (52%).

Znaczenie dwóch spośród trzech kompetencji obecnie postrzeganych jako trudno dostępne w przewidywaniu pracodawców będzie rosnąć w przyszłości. W obu przypadkach obserwuje się chęć pracowników do rozwoju, co jest pozytywną informacją w kontekście przyszłej dostępności tych kompetencji.

Wykres 21. Media planner – bilans kompetencji

KOMPETENCJE	OCENA WAŻNOŚCI / SAMOOCENA				
	3	3,5	4	4,5	5
1 zn. koncepcji i technik wspierających oddziaływanie na konsumenta (usability, influencer marketing, content marketing) (W)	↑↑		4,4	◆	● 4,6
2 zn. trendów i tendencji związanych z użytkowaniem mediów cyfrowych (np. mobilność, multiscreening, smartfonizacja) i offlinowych (W)	↑		4,4	◆	● 4,6
3 um. interpretowania modeli zakupowych i emisji reklamy (U)	↑		4,3	◆	● 4,6
4 um. rozumienia istniejących formatów reklamowych oraz sposobów wytwarzania i przeformatowywania kreatywnych technologii produkcji (U)	↑		4,3	◆	● 4,6
5 um. negocjowania poprzez dążenie do wzajemnie korzystnych rozwiązań (S)	↑		4,3	◆	● 4,6
6 zn. danych i liczb dotyczący reklam internetowych (np. udział reklamy internetowej w strukturze wydatków mediowych, wielkość poszczególnych segmentów, trendy i tendencje) (W)	↑		4,4	◆	● 4,6
7 um. koordynowania realizacji kampanii z partnerami wewnętrznymi i zewnętrznymi (U)	↑		4,4	◆	● 4,5
8 zn. koncepcji podziału kanałów na earned, owned i paid oraz shared media (W)	↑		4,4	◆	● 4,5
9 um. dążenia do rezultatów (K)	↑		4,5	◆	● 4,5
10 um. wskazywania do realizacji działań z największym potencjałem z punktu widzenia marki, firmy oraz rynku (U)	↑		4,4	◆	● 4,5
11 zn. pakietu kreatywnego Adobe, Google Web Designer, FlashTalking, Ad Builder (K)	↑		4,4	◆	● 4,5
12 um. efektywnego komunikowania się, tj. umiejętne przedstawienie swojego pomysłu tak, by uruchomił on wyobraźnię odbiorcy (S)			4,3	◆	● 4,5
13 bycie zorientowanym na klienta poprzez uwzględnianie uświadomionych oraz nieuświadomionych potrzeb klienta (S)	↑		4,3	◆	● 4,5
14 um. optymalizowania planów zakupowych, wybierania odpowiednich mediów do kampanii, negocjowania ceny i dokonywania zakupu kampanii i jej rozliczenia (U)			4,3	◆	● 4,5
15 um. przekładania celów biznesowych i marketingowych na dobór narzędzi, które w największym stopniu pozwolą zrealizować te cele (U)			4,4	◆	● 4,5
16 um. optymalizowania emisji kampanii w czasie rzeczywistym, na bieżąco modyfikowanie parametrów kampanii, rozumienie branży, kategorii produktowej i trendów z nią związanych (U)			4,3	◆	● 4,5
17 bycie proaktywnym, tj. um. świadomego podejmowania decyzji i brania odpowiedzialności za swoje działania (K)	↑		4,4	◆	● 4,5
18 zn. trendów, wiedzy i tendencji związanych z tradycyjną reklamą (ATL, BTL) i digitałem (W)			4,4	◆	● 4,5
19 zn. zasad operacjonalizowania celów strategii marketingowej oraz zn. istoty i różnicy pomiędzy kampaniami sprzedażowymi, jak i wizerunkowymi (W)	↑		4,2	◆	● 4,5
20 um. przygotowania prezentacji na podstawie wyników kampanii, poziomów odniesienia i rozwoju rynku oraz raportowania klientowi statusu kampanii (U)			4,4	◆	● 4,5
21 dążenie do rozwoju poprzez stwarzanie i wykorzystywanie sposobności do nabywania nowej wiedzy i umiejętności (S)	↑		4,4	◆	● 4,5
22 um. analizowania i wyciągania wniosków poprzez dostrzeganie złożonych relacji oraz powiązań między nimi (S)	↑		4,4	◆	● 4,5
23 um. współpracowania, tj. kooperowania z innymi na rzecz wypracowania najlepszych rozwiązań i osiągnięcia celów zespołu (K)			4,3	◆	● 4,5
24 um. analizowania badań audytorów mediowych (U)			4,4	◆	● 4,5
25 zn. języka angielskiego na poziomie minimum B1 (K)			4,3	◆	● 4,4
26 um. analizowania danych w oparciu o zn. narzędzi mediowych i badań (U)	↑		4,3	◆	● 4,4
27 um. optymalizowania emisji kampanii w czasie rzeczywistym i na bieżąco modyfikowanie jej parametrów w odniesieniu do celu i budżetu mediowego (U)	↑↑		4,3	◆	● 4,4

pracownik

pracodawca

◆ samoocena kompetencja – chęć rozwoju



trudno dostępne



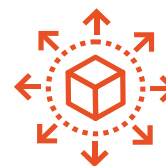
hot skills



rosnące znaczenie

Źródło: opracowanie własne, BBKL II KM pracodawcy (n = 89) i pracownicy (n = 53) – II edycja 2023.

Project manager



Project manager odpowiada za całościową koordynację projektów, współpracę z klientem biznesowym, dostawcami usług IT, partnerami biznesowymi i innymi podmiotami w celu realizacji wymagań kontraktowych⁷².

Project manager – perspektywa pracodawcy

Project manager przede wszystkim powinien posiadać **wiedzę na temat zarządzania projektami**.

Ważne, by był **asertywny** oraz **potrafił nadzorować postęp prac**.

Pracodawcy najczęściej jako trudne do uzyskania deklarują umiejętności **zarządcze** (zarządzania zespołem projektowym i projektami, podnoszenie jakości pracy, znajdowanie przyczyn problemów, monitorowanie odchyleń i wyników, zarządzanie ryzykiem) oraz związane z **kompetencjami miękkimi** (asertywność czy odporność psychiczna). Znajomość **metodologii i technik** wspomagających twórcze myślenie i poszukiwanie nowych pomysłów (np. *design thinking*, burza mózgów, *mind mapping*, myślenie lateralne) także należy do grona kompetencji, które trudno jest uzyskać.

Wszystkie kompetencje będą zyskiwały na znaczeniu w przeciągu najbliższych pięciu lat.

Dwie kompetencje wymagają wyróżnienia. Są ważne, trudne do uzyskania i według pracodawców ich znaczenie będzie rosło szybciej niż innych (*hot skills*). Mowa tu o zarządzaniu zespołem projektowym oraz twórczym myśleniu.

34% firm z sektora zatrudnia przynajmniej jedną osobę na stanowisku project managera.

10% pracodawców poszukujących pracowników w ciągu 12 miesięcy przed momentem badania **szukało osób do pracy** na stanowisku project managera.

11% pracodawców zatrudniających project managerów **prognozuje wzrost zatrudnienia** na tym stanowisku w ciągu 5 lat, a jego spadek 4%. Poziom zatrudnienia według 74% pracodawców pozostanie bez zmian.

⁷² W badaniach ilościowych do kompetencji z tego profilu ustosunkowało się 152 pracodawców zatrudniających osoby na tym stanowisku i 96 pracowników zajmujących zawodowo pozycję projekt managera.

Project manager – perspektywa pracownika

Pracownicy na tym stanowisku oceniają poziom posiadanych kompetencji relatywnie wysoko (średnie na poziomie 4,4–4,5).

Najlepiej czują się w **efektywnym organizowaniu pracy własnej** oraz **zespołów**. Bardzo wysoko ocenili własne kompetencje w zakresie umiejętności **monitorowania i raportowania odchyleń i wyników w ramach struktury projektowej oraz zarządzania ryzykami**, z opracowywaniem działań zapobiegawczych i naprawczych, oraz **podstawy programowania**.

Nieznacznie słabiej oceniają własną **odporność psychiczną** oraz **asertywność**.

W profilu project managera nie ma zbyt wielu kompetencji, które chciano by rozwijać. Na pytanie o chęć rozwoju pułap 20% wskazań osiągnęło 9 na 23 kompetencje.

- 92%** pracowników **poleciłoby pracę** na tym stanowisku swoim znajomym, bliskim np. własnemu dziecku, głównie dlatego, że jest to **przyszłościowa** (51%) i **ciekawa praca** (50%).
- 99%** project managerów zamierza pracować w obecnym miejscu pracy przez co najmniej 12 miesięcy od momentu badania.
- 95%** pracowników na tym stanowisku posiada wykształcenie **wyższe**, z czego wśród 69% kierunek lub profil wykształcenia związany jest z branżą komunikacji marketingowej (przede wszystkim **zarządzanie i/lub marketing**).
- 66%** project managerów rozwijało swoje kompetencje w ciągu 12 miesięcy przed badaniem.
- 42%** pracowników na tym stanowisku chciałoby rozwijać swoje umiejętności w ciągu 12 miesięcy po badaniu, głównie po to, by podnieść **umiejętności potrzebne w pracy** (65%).

Przewidywany wzrost znaczenia wszystkich kompetencji w ramach profilu powoduje, że wciąż należy myśleć o tym stanowisku jako bardzo ważnym dla sektora. W profilu jest relatywnie niewiele kompetencji obecnie trudno dostępnych, natomiast wśród nich są trzy, których pracownicy nie zamierzają rozwijać (a średnie samooceny nie są maksymalne) – w kontekście przyszłości i zapewnienia dostępności warto zwrócić uwagę na potrzebę ich rozwijania.

Pracownicy deklarują chęć rozwoju kompetencji głównie z zakresu **zarządzania** (nadzorowanie postępu prac, zarządzanie projektami i zespołem projektowym – wraz z przekazywaniem wiedzy – zarządzanie ryzykiem). Chcieliby również wzmacniać swoje umiejętności w zakresie: **kontakt z klientem**, rozwiązywania problemów, **asertywności** oraz znajomości metodologii i technik wspomagających **twórcze myślenie** i poszukiwanie nowych pomysłów.

Wykres 22. Project manager – bilans kompetencji

	KOMPETENCJE	OCENA WAŻNOŚCI / SAMOOCENA				
		3	3,5	4	4,5	5
1	zn. dobrych praktyk i metodyki zarządzania projektami oraz zn. narzędzi usprawniających komunikację w projekcie (W) ↑				4,5	4,5
2	um. wykazywania się asertywną postawą i odpornością na naciski poprzez wyrażanie własnego stanowiska i radzenie sobie z krytyką (S) ↑				4,4	4,5
3	um. nadzorowania postępu prac w celu utrzymania zgodności projektu z założonym planem oraz raportowanie postępów projektu klientowi (U) ↑				4,5	4,5
4	um. efektywnego organizowania pracy własnej poprzez dbanie o optymalne wykorzystanie własnego czasu pracy i dostępnych zasobów (S) ↑				4,4	4,5
5	zn. dobrych praktyk i narzędzi poszukiwania przyczyn problemów (np. 5 why, diagram Ishikawy) (W) ↑				4,4	4,4
6	zn. aktualnych zasad uniwersalnego projektowania WCAG (W) ↑				4,4	4,4
7	um. utrzymywania bieżącego kontaktu z klientem, koordynowanie przepływu informacji oraz rozwiązywanie pojawiających się problemów we współpracy z osobami z różnych działów (U) ↑				4,4	4,5
8	um. zarządzania formalnymi dokumentami projektu oraz bieżącymi zmianami (U) ↑				4,4	4,5
9	zn. podstaw oprogramowania (software) (W) ↑				4,4	4,5
10	um. motywowania i budowania zaangażowania innych (S) ↑				4,4	4,5
11	um. zarządzania zespołem projektowym (przypisywanie zadań członkom zespołu, delegowanie odpowiedzialności, ustalanie priorytetowych zadań, organizowanie i prowadzenie spotkań projektowych) (U) ↑				4,4	4,5
12	zn. metodyk do zarządzania projektami (m.in. PRINCE, PMBoK, AgilePM, MoR, MSP, MoP) (K) ↑				4,4	4,4
13	zn. podstawowych narzędzi usprawniania procesów (W) ↑				4,4	4,5
14	um. wykazywania odporności psychicznej poprzez dostosowywanie się do zmieniających się warunków, adaptowanie się (S) ↑				4,4	4,4
15	zn. zasad etycznego postępowania i regulacji w obszarze komunikacji marketingowej oraz ochrony danych (W) ↑				4,4	4,5
16	bycie otwartym na zmiany poprzez wykazywanie gotowości do akceptacji nowych rzeczy, wartości, idei oraz zasad (S) ↑				4,4	4,5
17	bycie zorientowanym na jakość poprzez ciągłe podnoszenie jakości pracy (S) ↑				4,3	4,5
18	um. zarządzania efektywnością zespołów (U) ↑				4,3	4,5
19	um. monitorowania i raportowania odchylenia i wyników w ramach struktury projektowej oraz zarządzanie ryzykami, z opracowaniem działań zapobiegawczych i naprawczych (U) ↑				4,3	4,5
20	um. usprawniania zarządzania projektami poprzez proponowanie zmian, wdrażanie dobrych praktyk, dzielenie się wiedzą (U) ↑				4,3	4,5
21	zn. metodologii i technik wspomagających twórcze myślenie i poszukiwanie nowych pomysłów (np. design thinking, burza mózgów, mind mapping, myślenie lateralne) (W) ↑				4,3	4,4
22	um. dzielenia się wiedzą i doświadczeniem (S) ↑				4,3	4,5
23	zn. języka angielskiego na poziomie minimum B1 (K) ↑				4,3	4,5

pracownik

pracodawca

◆ samoocena kompetencja – chęć rozwoju

● trudno dostępne

🔥 hot skills

↑ rosnące znaczenie

Źródło: opracowanie własne, BBKL II KM pracodawcy (n = 152) i pracownicy (n = 96) – II edycja 2023.

Dyrektor kreatywny



Dyrektor kreatywny odpowiada za planowanie, opracowywanie, koordynowanie i nadzorowanie wszystkich prac związanych z procesem kreacji. Wpływa na wizerunek marki⁷³.

Dyrektor kreatywny – perspektywa pracodawcy

U dyrektorów kreatywnych liczą się przede wszystkim: wiedza na temat **tworzenia key visuali i materiałów graficznych, kreatywność**, umiejętność udziału w **przygotowywaniu kreacji i wyznaczaniu celów, asertywność** oraz wiedza na temat **tworzenie strategii sprzedażowej i marketingowej**.

Co czwarta kompetencja tworząca profil dyrektora kreatywnego uznawana jest przez pracodawców za trudno dostępną. Z tych najważniejszych dla pracodawców są to umiejętności **tworzenia strategii sprzedażowej i marketingowej oraz tworzenia key visuali i materiałów graficznych**.

Duża część kompetencji (17 z 28 kompetencji) ma szansę zyskać na znaczeniu w ciągu najbliższych 5 lat, dotyczy to głównie **kompetencji miękkich** (asertywność, kreatywność, twórcze myślenie, elastyczność poznawcza), **zarządczych** (kierowanie zespołem, motywowanie innych, zarządzanie zespołami, coaching menedżerski, przekazywanie wiedzy) oraz związanych ze **specyfiką pracy** (uczestnictwo w preselekcji, przygotowanie media planu, spójność techniczna projektu, techniki do wykonania danej kreacji, analiza i wyciąganie wniosków, udział w przygotowywaniu kreacji i wyznaczaniu celów, opiniowanie spraw projektowych), a także znajomości **języka angielskiego** na poziomie min. B2.

Pracodawcy wskazali na jedną kompetencję z grupy *hot skills*, jaką jest **kierowanie zespołem**.

- 18%** firm z sektora zatrudnia przynajmniej jedną osobę na stanowisku dyrektora kreatywnego.
- 4%** pracodawców poszukujących pracowników w ciągu 12 miesięcy przed momentem badania **szukało osób do pracy** na stanowisku dyrektora kreatywnego.
- 5%** pracodawców zatrudniających dyrektorów kreatywnych **prognozuje wzrost zatrudnienia** na tym stanowisku w ciągu 5 lat, a jego spadek 4%. Poziom zatrudnienia według 81% pracodawców pozostanie bez zmian.

⁷³ W badaniach ilościowych do kompetencji z tego profilu ustosunkowało się 65 pracodawców zatrudniających osoby na tym stanowisku i 49 pracowników zajmujących zawodowo pozycję dyrektorów kreatywnych.

Dyrektor kreatywny – perspektywa pracownika

Badani dyrektorzy kreatywni relatywnie wysoko oceniają swoje kompetencje, aczkolwiek średnie ocen kompetencji profilowych są zróżnicowane – od 4,3 do 4,7. Najwyżej oceniają się w zakresie **aktywnego prowadzenia spotkań z klientami** również w sytuacjach wymagających większego zaangażowania.

Wysoko oceniają także umiejętność dbania o **spójność techniczną** realizowanych **kreacji i spójny wizerunek marek z portfolio**, umiejętność **zarządzania zespołem** oraz **nadzorowania zgodności** pracy działu kreatywnego z założeniami media planu. Dodatkowo uważają, że potrafią **się dzielić wiedzą** i doświadczeniem z innymi.

Dyrektorzy kreatywni najłabiej oceniają swoją zn. języka angielskiego i równocześnie deklarują, że chcieliby ją rozwijać.

Myśląc o rozwoju, najczęściej wymieniają kompetencje związane ze **współpracą, kierowaniem zespołem** oraz **myśleniem strategicznym i twórczym**.

- 98%** pracowników **poleciłoby pracę** na tym stanowisku swoim znajomym, bliskim np. własnemu dziecku, głównie dlatego, że jest to **przyszłościowa** (48%) i **ciekawa praca** (46%).
- 98%** dyrektorów kreatywnych **zamierza pracować** w obecnym miejscu pracy przez co najmniej 12 miesięcy od momentu badania.
- 96%** pracowników na tym stanowisku posiada wykształcenie **wyższe**, z czego wśród 80% kierunek lub profil wykształcenia związany jest z branżą komunikacji marketingowej (przede wszystkim **zarządzanie i/lub marketing**).
- 73%** dyrektorów kreatywnych rozwijało swoje kompetencje w ciągu 12 miesięcy przed badaniem.
- 39%** pracowników na tym stanowisku chciałoby rozwijać swoje umiejętności w ciągu 12 miesięcy po badaniu, głównie po to, by podnieść **umiejętności potrzebne w pracy** (68%) i **zwiększyć wynagrodzenie** (47%). Część dyrektorów chciałaby uzyskać **certyfikat/licencję** oraz **rozwijać swoje zainteresowania** (po 42% wskazań).

Na stanowisku dyrektora kreatywnego nie ma zbyt wielu kompetencji trudnych do pozyskania na rynku. W opinii pracodawców ponad połowa kompetencji zyska na znaczeniu, ale nie będzie to szybki wzrost (oprócz umiejętności zarządzania zespołem kreatywnym).

Nie wszystkie spośród kompetencji, które dyrektorzy kreatywni chcieliby rozwijać w przyszłości, są uważane przez pracodawców za kompetencje, których znaczenie będzie wzrastać. Warto jednak zaznaczyć, że pracownicy czują potrzebę doksztalcania się w zakresie kompetencji uznawanej obecnie za *hot skill*.

Wykres 23. Dyrektor kreatywny – bilans kompetencji

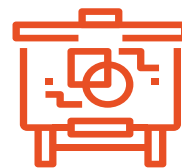
KOMPETENCJE	OCENA WAŻNOŚCI / SAMOOCENA				
	3	3,5	4	4,5	5
1 zn. tworzenia <i>key visuali</i> i materiałów graficznych na potrzeby kampanii reklamowych (ATL/BTL/digital/social media) (W)				4,4	4,5
2 um. myślenia, działania innowacyjnego i kreatywnego, tj. poszukiwania nowych pomysłów i rozwiązań (S) ↑				4,5	4,5
3 branie aktywnego udziału w przygotowywaniu kreacji i wyznaczaniu celów (U) ↑				4,5	4,6
4 um. wykazywania się asertywną postawą i odpornością na naciski (S) ↑				4,4	4,5
5 zn. zasad tworzenia strategii sprzedażowej i marketingowej z uwzględnieniem mechanizmów kreacji i marki oraz wymagań poszczególnych mediów (W)				4,5	4,5
6 zn. metodologii i technik wspomagających twórcze myślenie i poszukiwanie nowych pomysłów (np. <i>design thinking</i> , burza mózgów, <i>mind mapping</i> , myślenie lateralne) (W) ↑				4,4	4,4
7 um. odgrywania wiodącej roli podczas spotkań z klientem, odpowiadania na zastrzeżenia w zakresie realizowanej kreacji (U)				4,4	4,7
8 zn. zasad etycznego postępowania i samoregulacji w obszarze komunikacji marketingowej oraz ochrony danych (W)				4,4	4,5
9 um. zarządzania relacjami w zespole i współpracowania z innymi na rzecz wypracowania najlepszych rozwiązań (S)				4,4	4,4
10 zn. aktualnych trendów w kampaniach komunikacyjnych i kampaniach social mediowych oraz wiodących firm i instytucji realizujących działania komunikacji marketingowej (W)				4,4	4,5
11 um. dzielenia się wiedzą i doświadczeniem z innymi (S) ↑				4,4	4,6
12 um. zarządzania zespołami – bezpośrednio podległym i projektowymi (S) ↑				4,4	4,5
13 posiadanie wykształcenia wyższego (K) ↑				4,4	4,5
14 um. aktywnego uczestnictwa w preselekcji i zarządzaniu kreacją i marką oraz przyczynianie się do przygotowania media planu (U) ↑				4,4	4,5
15 um. wykazywania elastyczności poznawczej, tj. przystosowywanie się do nowych niespodziewanych sytuacji (S) ↑				4,4	4,5
16 um. zarządzania efektywnością zespołu z optymalnym wykorzystaniem potencjału poszczególnych osób (U)				4,4	4,4
17 zn. języka angielskiego na poziomie minimum B2 (K) ↑				4,3	4,4
18 zn. teorii i technik wymaganych do komponowania, produkcji i wykonywania danej kreacji (W) ↑				4,4	4,5
19 um. motywowania i budowania zaangażowania innych (S) ↑				4,4	4,5
20 zn. procesu transformacji cyfrowej, w ramach którego organizacje przechodzą w kierunku nowych sposobów myślenia i działania dzięki wykorzystaniu potencjału mediów społecznościowych, technologii mobilnej i innych innowacji (W)				4,3	4,5
21 um. opiniowania realizowanych kreacji, materiałów, pomysłów współpracowników, przygotowywania korekt i ich zatwierdzania do realizacji (U) ↑				4,3	4,4
22 bycie zorientowanym biznesowo i um. myślenia strategicznego (S)				4,3	4,5
23 um. zarządzania zespołem kreatywnym, przydzielania zasobów i decydowania o wyborze narzędzi wykorzystywanych na wszystkich etapach kreacji (U) ↑ ↑				4,3	4,6
24 um. dbania o spójność techniczną realizowanych kreacji oraz spójny wizerunek wszystkich marek z portfolio firmy (U) ↑				4,3	4,6
25 um. nadzorowania zgodności pracy działu kreatywnego, wskazywanie ryzyk i możliwych konsekwencji biznesowych związanych z odchyleniami od założeń media planu (U)				4,3	4,6
26 um. efektywnego organizowania pracy własnej poprzez dbanie o optymalne wykorzystanie własnego czasu pracy i dostępnych zasobów (S)				4,3	4,4
27 um. analizowania i wyciągania wniosków poprzez dostrzeganie złożonych relacji oraz powiązań między nimi (S) ↑				4,3	4,4
28 um. mentoringu i coachingu menedżerskiego, tj. rozwijanie potencjału pracowników (S) ↑				4,2	4,5

pracownik
pracodawca

◆ samoocena
kompetencja – chęć rozwoju
● trudno dostępne
🔥 hot skills
↑ rosnące znaczenie

Źródło: opracowanie własne, BBKL II KM (n = 65) i pracownicy (n = 49) – II edycja 2023.

Art director



Art director odpowiada za planowanie, opracowywanie, koordynowanie i nadzorowanie wszystkich prac związanych z procesem kreacji mających na celu zapewnienie optymalnego poziomu artystycznego prowadzonych projektów⁷⁴.

Art director – perspektywa pracodawcy

W opinii pracodawców dla wykonywania zadań na stanowisku art directory najważniejsze są:

- znajomość **istoty nadawania wizerunku artystycznego projektom i realizacjom**,
- umiejętność **zarządzania zespołem** kreatywnym, inspirowania, szkolenia, przydzielania zasobów oraz koordynowania współpracy ze wszystkimi działami agencji i zewnętrznymi dostawcami usług,
- umiejętność **nadzorowania zgodności** pracy działu kreatywnego z **założeniami koncepcji artystycznej** kreacji oraz wskazywania ryzyk i możliwych konsekwencji.

Mniej więcej co druga kompetencja tworząca profil jest w opinii pracodawców trudna do pozyskania. Najwyższy odsetek wskazań w tym aspekcie dotyczy **wiedzy na temat trendów** w kampaniach komunikacyjnych oraz w **projektowaniu graficznym**.

3 na 4 kompetencje z profilu art directory, w opinii pracodawców, w ciągu najbliższych 5 lat zyskają na znaczeniu. Najczęściej w tym aspekcie wskazywana była **elastyczność w podejściu do nowych sytuacji**.

Do *hot skills* art directory możemy zaliczyć trzy kompetencje: wiedza na temat **trendów w kampaniach komunikacyjnych**, umiejętność **zarządzania zespołem kreatywnym**, wiedza na temat **tworzenia grafiki, key visuali, kreacji SoMe/digitalowych**.

- 17%** firm z sektora zatrudnia przynajmniej jedną osobę na stanowisku art directory.
- 1%** pracodawców poszukujących pracowników w ciągu 12 miesięcy przed momentem badania **szukało osób do pracy** na stanowisku art directory.
- 8%** pracodawców zatrudniających art directory **prognozuje wzrost zatrudnienia** na tym stanowisku w ciągu 5 lat, a jego spadek 1%. Poziom zatrudnienia według 81% pracodawców pozostanie bez zmian

⁷⁴ W badaniach ilościowych do kompetencji z tego profilu ustosunkowało się 68 pracodawców zatrudniających osoby na tym stanowisku i 51 pracowników zajmujących zawodowo pozycję art directory.

Art director – perspektywa pracownika

Art directorzy relatywnie wysoko oceniają swoje kompetencje, aczkolwiek średnie ocen są zróżnicowane – od 4,3 do 4,6. Najwyżej oceniają te związane z umiejętnością **prowadzenia briefingu** i przekładania jego założeń na artystyczny wymiar realizacji kreacji, **wyboru narzędzi** pracy wykorzystywanych na wszystkich etapach kreacji, z dbaniem o ich spójność i artystyczny wymiar oraz wiedzą na temat **zasad etycznego postępowania i samoregulacji** w obszarze komunikacji marketingowej oraz ochrony danych. Art directorzy tak samo wysoko oceniają swoje **kompetencje społeczne** (takie jak kreatywność czy efektywną pracę własną) oraz **wiedzę na temat customer/user experience**.

Badani pracownicy chcą rozwijać prawie wszystkie kompetencje – również większość z tych, w których czują się mocni. Najmniej pracowników deklaruje potrzebę rozwoju w temacie briefingu, *customer/user experience*, WCAG czy chęci brania aktywnego udziału w przygotowywaniu aspektów artystycznych kreacji.

- 82%** pracowników **poleciłoby pracę** na tym stanowisku swoim znajomym, bliskim np. własnemu dziecku, głównie dlatego, że jest to **ciekawa** (55%) i **przyszłościowa praca** (48%).
- 96%** art directorów **zamierza pracować** w obecnym miejscu pracy przez co najmniej 12 miesięcy od momentu badania.
- 92%** pracowników na tym stanowisku posiada wykształcenie **wyższe**, z czego wśród 71% kierunek lub profil wykształcenia związany jest z branżą komunikacji marketingowej (przede wszystkim **zarządzanie i/lub marketing**).
- 71%** art directorów rozwijało swoje kompetencje w ciągu 12 miesięcy przed badaniem.
- 35%** pracowników na tym stanowisku chciałoby rozwijać swoje umiejętności w ciągu 12 miesięcy po badaniu, głównie po to, by podnieść **umiejętności potrzebne w pracy** (61%).

W profilu art directora jest siedem kompetencji, które obecnie są trudne do pozyskania i będą zyskiwać na znaczeniu. W przypadku niemal wszystkich z nich średnia samoocena kompetencji pracowników jest relatywnie wysoka (4,5–4,6) i jednocześnie obserwuje się chęć ich dalszego rozwoju. Jest to pozytywna informacja, a obawy przed znalezieniem w przyszłości tych kompetencji (a pośród nich *hot skills*) u pracowników maleją.

Wykres 24. Art director – bilans kompetencji

KOMPETENCJE	OCENA WAŻNOŚCI / SAMOOCENA				
	3	3,5	4	4,5	5
1 zn. istoty nadawania wizerunku artystycznego projektom i realizacjom (W)				4,3	4,6
2 um. zarządzania zespołem kreatywnym, inspirowania, szkolenia, przydzielania zasobów oraz koordynowania współpracy ze wszystkimi działami agencji i dostawcami zewnętrznymi usług (U)	↑	↑		4,5	4,6
3 um. nadzorowania zgodności pracy działu kreatywnego z założeniami koncepcji artystycznej kreacji oraz wskazywania ryzyk i możliwych konsekwencji (U)	↑			4,6	4,5
4 um. myślenia, działania innowacyjnego i kreatywnego, tj. poszukiwania nowych pomysłów i rozwiązań (S)	↑			4,5	4,6
5 zn. teorii i technik wymaganych do komponowania, produkcji i wykonywania danej kreacji (W)	↑			4,5	4,5
6 zn. trendów w projektowaniu graficznym i technologiach internetowych, narzędzi do projektowania i pracy kreatywnej, do projektowania graficznego i technologii wydawniczych i/lub narzędzi do tworzenia i edycji wideo (W)				4,5	4,5
7 branie aktywnego udziału w przygotowywaniu aspektów artystycznych kreacji (U)				4,5	4,5
8 um. wykazywania odwagi decyzyjnej poprzez odważne i asertywne postępowanie w obszarze swoich kompetencji (S)	↑			4,5	4,5
9 um. sprawowania artystycznego nadzoru nad kreacjami oraz przejmowania odpowiedzialności za poziom artystyczny, wizualną oprawę i spójność realizowanych projektów (U)	↑			4,5	4,5
10 um. wykazywania się asertywną postawą i odpornością na naciski (S)	↑			4,4	4,5
11 zn. customer/user experience (doświadczenie użytkownika/klienta) (W)	↑			4,5	4,6
12 um. pokazywania elastyczności poznawczej, tj. przystosowywania się do nowych niespodziewanych sytuacji (S)	↑			4,3	4,5
13 um. współpracy poprzez harmonijne i niekonfliktowe współdziałanie z innymi (S)	↑			4,5	4,5
14 zn. języka angielskiego na poziomie minimum B1 (K)	↑			4,5	4,5
15 um. motywowania i budowania zaangażowania innych (S)	↑			4,4	4,4
16 zn. aktualnych trendów w kampaniach komunikacyjnych i kampaniach social mediowych oraz wiodących firm i instytucji realizujących działania komunikacji marketingowej (W)	↑	↑		4,4	4,5
17 um. mentoringu i coachingu menedżerskiego poprzez rozwijanie potencjału pracowników (S)	↑			4,4	4,5
18 um. prowadzenia briefingu i przekładania jego założeń na artystyczny wymiar realizacji kreacji (U)	↑			4,4	4,6
19 zn. aktualnych zasad uniwersalnego projektowania WCAG (W)				4,3	4,4
20 um. porównania i decydowania o wyborze narzędzi wykorzystywanych na wszystkich etapach kreacji, z dbaniem o ich spójność i artystyczny wymiar (U)				4,4	4,6
21 um. dzielenia się wiedzą i doświadczeniem (S)	↑			4,4	4,4
22 zn. zasad etycznego postępowania i samoregulacji w obszarze komunikacji marketingowej oraz ochrony danych (W)	↑			4,4	4,6
23 um. opiniowania wizji artystycznej, kreacji, materiałów, pomysłów współpracowników pod względem spójności; um. przygotowywania korekty i udzielania rekomendacji i ich zatwierdzania do realizacji (U)				4,3	4,4
24 zn. zasad tworzenia key visuali, kreacji SoMe, kreacji digitalowych, animacji i materiałów graficznych na potrzeby kampanii reklamowych (ATL/BTL/digital/social media) (W)	↑	↑		4,3	4,5
25 um. efektywnego organizowania pracy własnej poprzez dbanie o optymalne wykorzystanie własnego czasu pracy i dostępnych zasobów (S)	↑			4,3	4,6
26 bycie zorientowanym na jakość – dbanie o estetykę, gamę kolorystyczną, kompozycję realizowanych projektów (S)				4,3	4,5

pracownik
pracodawca

◆ samoocena kompetencja – chęć rozwoju
● trudno dostępne
🔥 hot skills
↑ rosnące znaczenie

Źródło: opracowanie własne, BBKL II KM pracodawcy (n = 68) i pracownicy (n = 51) – II edycja 2023.

Account manager



Account manager (inaczej: opiekun klienta czy specjalista ds. relacji z klientem) odpowiada za pozyskiwanie i utrzymywanie długoterminowych kontaktów z klientami oraz za realizację planów sprzedażowych i przygotowywanie oferty handlowej. Account manager uczestniczy w procesie tworzenia produktów komunikacji marketingowej (reklamowych i promocyjnych oraz contentu reklamowego)⁷⁵.

Account manager – perspektywa pracodawcy

Osoby na stanowisku account managera muszą być **skuteczne w sprzedaży**. Kluczem do tego jest znajomość typologii klientów i technik sprzedaży, utrzymywania z nimi relacji oraz umiejętność „zamykania sprzedaży”.

Umiejętność „zamykania sprzedaży” i zapewnienie wsparcia klientowi po sprzedaży to jedyna, według pracodawców, kompetencja z grupy *hot skills* w przypadku account managera.

Niemal wszystkie kompetencje określające profil, oprócz znajomości MS Office, są postrzegane jako trudne do pozyskania. Najczęściej wskazywaną trudno dostępną kompetencją jest znajomość **rynku, firm i instytucji**.

Dążenie do rozwoju oraz **umiejętność współpracy** są jedynymi kompetencjami, których znaczenie w perspektywie pięciu lat od badania, wg pracodawców, prawdopodobnie wzrośnie.

26% firm z sektora zatrudnia przynajmniej jedną osobę na stanowisku account managera.

4% pracodawców poszukujących pracowników w ciągu 12 miesięcy przed momentem badania **szukało osób do pracy** na stanowisku account managera.

7% pracodawców zatrudniających account managerów **prognozuje wzrost zatrudnienia** na tym stanowisku w ciągu 5 lat, a jego spadek 3%. Poziom zatrudnienia według 79% pracodawców pozostanie bez zmian.

⁷⁵ W badaniach ilościowych do kompetencji z tego profilu ustosunkowało się 108 pracodawców zatrudniających osoby na tym stanowisku i 82 pracowników zajmujących zawodowo pozycję account managera.

Account manager – perspektywa pracownika

Badani na tym stanowisku pracownicy **oceniają** swoje umiejętności w **większości kompetencji dobrze** (średnia na poziomie od 4,3 do 4,5), z czego **najniżej współpracę** wewnętrzną (z działami w firmie) i zewnętrzną (z partnerami), a także – co wydaje się powiązane – umiejętność przekazywania odpowiednich uwag klienta wewnątrz agencji oraz uzasadniania przed klientem rekomendacji agencji.

Account managerowie są chętni do rozwoju swoich umiejętności. Deklarują chęć rozwijania niemal wszystkich kompetencji definiujących profil (poza znajomością pakietu MS Office i znajomością metod analizy efektywności działań sprzedażowych).

- 85%** pracowników **poleciłoby pracę** na tym stanowisku swoim znajomym, bliskim np. własnemu dziecku, głównie dlatego, że jest to **ciekawa praca** (49%) i **przyszłościowa** (43%).
- 93%** account managerów **zamierza pracować** w obecnym miejscu pracy przez co najmniej 12 miesięcy od momentu badania.
- 87%** pracowników na tym stanowisku posiada wykształcenie **wyższe**, z czego wśród 62% kierunek lub profil wykształcenia związany jest z branżą komunikacji marketingowej (przede wszystkim **zarządzanie i/lub marketing**).
- 72%** account managerów **rozwijało** swoje **kompetencje** w ciągu 12 miesięcy przed badaniem.
- 41%** pracowników na tym stanowisku chciałoby rozwijać swoje umiejętności w ciągu 12 miesięcy po badaniu, głównie po to, by podnieść **umiejętności potrzebne w pracy** (56%).

Niemal wszystkie kompetencje wydają się pracodawcom obecnie trudno dostępne, natomiast tylko trzy z nich będą zyskiwać na znaczeniu. Warto się na nich skupić, zwłaszcza że wśród nich jest kompetencja z grupy *hot skills* (obecnie jedna z ważniejszych kompetencji dla wykonywania zadań na tym stanowisku – umiejętność „zamykania sprzedaży” i zapewniania **wsparcia posprzedażowego** klientowi oraz czuwania nad spójnością realizowanych projektów).

Pracownicy, mimo że oceniają swoje umiejętności dobrze, i tak czują potrzebę ich dalszego rozwijania.

Wykres 25. Account manager – bilans kompetencji

KOMPETENCJE	OCENA WAŻNOŚCI / SAMOOCENA				
	3	3,5	4	4,5	5
1				4,4	4,6
2				4,5	4,6
3				4,4	4,5
4				4,4	4,5
5				4,4	4,5
6				4,4	4,5
7				4,4	4,5
8				4,4	4,5
9				4,5	4,5
10				4,4	4,5
11				4,5	4,5
12				4,3	4,5
13				4,4	4,5
14				4,4	4,5
15				4,4	4,5
16				4,5	4,5
17				4,3	4,5
18				4,4	4,4
19				4,4	4,4
20				4,4	4,4
21				4,4	4,4
22				4,4	4,4
23				4,4	4,5
24				4,4	4,4
25				4,3	4,4
26				4,3	4,4

pracownik		pracodawca	
◆ samoocena	kompetencja – chęć rozwoju	● trudno dostępne	🔥 hot skills
			📈 rosnące znaczenie

Źródło: opracowanie własne, BBKL II KM pracodawcy (n = 108) i pracownicy (n = 82) – II edycja 2023.

Producent



Osoba na stanowisku producenta odpowiada za realizację utworu (np. klipu, spotu reklamowego, krótkiego audiowizualnego utworu, utworu muzycznego itd.). Adaptuje założenia briefu, dobiera twórców i produkcję. Dostarcza utwór klientowi i przygotowuje go do emisji⁷⁶.

Producent – perspektywa pracodawcy

W opinii pracodawcy ważne jest, aby producent pełnił **rolę zarządczą** poprzez właściwą **współpracę**, nie tylko z zespołem produkcyjnym, ale i z podwykonawcami czy innymi podmiotami poprzez organizację oraz nadzór procesu produkcji.

3 na 4 kompetencje w profilu definiującym to stanowisko są trudne do pozyskania. Przede wszystkim jest to **wiedza na temat roli twórcy** w realizacji filmu oraz umiejętność **organizowania warunków produkcji**.

Znaczenie więcej niż 4 na 5 kompetencji z profilu producenta będzie rosło – dotyczy to zarówno kompetencji trudniejszych do pozyskania, jak i bardziej dostępnych, a także zarówno ważniejszych dla wykonywania obowiązków na stanowisku producenta, jak i mniej ważnych.

Umiejętność **nadzoru procesu produkcji** – oprócz tego, że jest ważna dla pracodawców, trudno dostępna oraz jej znaczenie będzie rosło w przyszłości – należy do grupy kompetencji *hot skills*.

25% firm z sektora zatrudnia przynajmniej jedną osobę na stanowisku producenta.

3% pracodawców poszukujących pracowników w ciągu 12 miesięcy przed momentem badania **szukało osób do pracy** na stanowisku producenta.

11% pracodawców zatrudniających producentów **prognozuje wzrost zatrudnienia** na tym stanowisku w ciągu 5 lat, a jego spadek 3%. Poziom zatrudnienia według 75% pracodawców pozostanie bez zmian.

⁷⁶ W badaniach ilościowych do kompetencji z tego profilu ustosunkowało się 97 pracodawców zatrudniających osoby na tym stanowisku i 52 pracowników zajmujących zawodowo pozycję producenta.

Producent – perspektywa pracownika

Pracownicy na tym stanowisku relatywnie dobrze oceniają swoje kompetencje. Najlepiej oceniają umiejętności **współpracy** z zespołem produkcyjnym, co może być powiązane z wysokim poziomem **efektywnej komunikacji** oraz wysoką **odpornością psychiczną**. Uważają, że dobrze radzą sobie z **zarządzaniem budżetem**, bardzo dobrze wypada u nich także znajomość **rynku** oraz **trendów** w branży.

Badani producenci najniżej ocenili u siebie **odporność psychiczną** oraz bycie **otwartym na zmiany** poprzez wykazywanie gotowości do akceptacji nowych rzeczy, wartości, idei oraz zasad.

Pracownicy chcą przede wszystkim rozwijać kompetencje związane ze **współpracą** (współpraca z zespołem produkcyjnym, motywowanie innych), **specyfiką pracy** (proces powstawania filmu, organizowanie warunków produkcji, nadzór procesu produkcji, zarządzanie budżetem, trendy w branży), umiejętnością **efektywnego organizowania pracy** własnej, jak i wykazywanie **odwagi decyzyjnej**, tj. odważnego i asertywnego postępowania w obszarze swoich kompetencji.

- 87%** pracowników **poleciłoby pracę** na tym stanowisku swoim znajomym, bliskim np. własnemu dziecku, głównie dlatego, że **zapewnia rozwój, wyzwania** (53%), jest **przyszłościowa** (49%) i **ciekawa** (47%).
- 94%** producentów zamierza pracować w obecnym miejscu pracy przez co najmniej 12 miesięcy od momentu badania.
- 92%** pracowników na tym stanowisku posiada wykształcenie **wyższe**, z czego wśród 65% kierunek lub profil wykształcenia związany jest z branżą komunikacji marketingowej (przede wszystkim **produkcja filmowa**).
- 62%** producentów rozwijało swoje kompetencje w ciągu 12 miesięcy przed badaniem.
- 46%** pracowników na tym stanowisku chciałoby rozwijać swoje umiejętności w ciągu 12 miesięcy po badaniu, głównie po to, by podnieść **umiejętności potrzebne w pracy** (79%).

Zdecydowana większość kompetencji budujących profil producenta jest obecnie trudno dostępna, a jednocześnie pracodawcy przewidują wzrost ich znaczenia w przyszłości. Co więcej, znaczenie dwóch najważniejszych dla profilu kompetencji już teraz szybko rośnie lub wkrótce szybko wzrośnie. O ile ogólnie producenci oceniają swoje umiejętności dobrze, to nie wszystkie z tych (trudno dostępnych i o rosnącym znaczeniu) kompetencji mają potrzebę rozwijać. Warto sygnalizować tę konieczność, aby w niedalekiej przyszłości problem z dostępnością kompetencji się nie pogłębił.

Wykres 26. Producent – bilans kompetencji

	KOMPETENCJE	OCENA WAŻNOŚCI / SAMOOCENA				
		3	3,5	4	4,5	5
1	um. współpracy z zespołem realizującym produkcję (np. reporterami, operatorami kamery, wydawcami, redaktorami, montażyстами, grafikami, producentami, montażyстами, lektorami, wizażystami, grafikami, dźwiękowcami itp. (U)				4,5	4,5
2	um. nadzorowania i koordynowania procesu produkcji treści audiowizualnych na potrzeby dystrybucji w mediach wielokanałowych (U)				4,4	4,5
3	um. współpracowania, tj. kooperowania z innymi na rzecz wypracowania najlepszych rozwiązań i osiągnięcia celów zespołu (K)				4,5	4,4
4	um. przygotowania i przeprowadzania procesu skutecznych negocjacji z podwykonawcami (U)				4,4	4,4
5	um. organizowania formalnych, sprzętowych i finansowych warunków produkcji (U)				4,3	4,4
6	zn. trendów w branży marketingowej i audiowizualnej oraz w zakresie metod pracy producenta filmowego (W)				4,4	4,5
7	um. analizowania, współtworzenia i opiniowania umowy (U)				4,4	4,4
8	um. efektywnego organizowania pracy własnej poprzez dbanie o optymalne wykorzystanie własnego czasu pracy i dostępnych zasobów (S)				4,3	4,4
9	szczegółowa zn. całego procesu powstawania filmu (W)				4,3	4,4
10	zn. rynku, realiów rynkowych, zakresu i poziomu cen usług potrzebnych podczas realizacji utworu, ze szczególnym uwzględnieniem specjalistycznych usług filmowych (dźwiękowych) (W)				4,4	4,5
11	zn. idei budowania i utrzymywania relacji biznesowych z klientami, partnerami, twórcami i dostawcami opartych o partnerstwo, profesjonalizm i zaufanie do firmy oraz marki (W)				4,4	4,4
12	zn. roli talentu i twórcy w procesie realizacji filmu, ze szczególnym uwzględnieniem reżysera, oraz znaczenia umiejętności wspierania i rozwoju twórców filmowych oraz stałego poszerzania swojej orientacji w zakresie nowych talentów filmowych (W)				4,3	4,3
13	um. współpracy z kreatcją, organizowania zespołów kreatywnych (U)				4,3	4,4
14	um. efektywnego komunikowania się, tj. umiejętnie przedstawiania swojego pomysłu tak, by uruchomił on wyobraźnię odbiorcy (U)				4,3	4,5
15	wykazywanie odwagi decyzyjnej, tj. odważne i asertywne postępowanie w obszarze swoich kompetencji (S)				4,3	4,4
16	zn. języka angielskiego na poziomie minimum B1 (K)				4,3	4,4
17	zn. przepisów prawa regulującego działalność filmową i działalność reklamową oraz zn. przepisów prawa autorskiego (W)				4,3	4,4
18	um. analizowania wycen, negocjowania z dostawcami, twórcami oraz klientami, um. ustalania optymalnych warunków współpracy z poszanowaniem ryzyka związanego z daną produkcją (U)				4,3	4,4
19	um. zarządzania zespołami – bezpośrednio podległym i projektowymi (S)				4,3	4,4
20	um. definiowania założeń budżetowych produkcji oraz zarządzania budżetem samodzielnie lub w oparciu o rekomendacje klienta oraz grupy producenckiej (U)				4,3	4,5
21	um. definiowania założeń budżetowych produkcji oraz zarządzania budżetem w oparciu o rekomendacje klienta oraz grupy producenckiej (U)				4,3	4,3
22	um. dzielenia się wiedzą i doświadczeniem (S)				4,3	4,4
23	um. motywowania i budowania zaangażowania innych (S)				4,3	4,4
24	zn. metodyk zarządzania projektami (K)				4,3	4,4
25	um. wykazywania odporności psychicznej, tj. dostosowywanie się do zmieniających się warunków, adaptowanie się (S)				4,2	4,5
26	bycie otwartym na zmiany poprzez wykazywanie gotowości do akceptacji nowych rzeczy, wartości, idei oraz zasad (S)				4,2	4,2

pracownik

pracodawca

◆ samoocena kompetencja – chęć rozwoju



trudno dostępne



hot skills



rosnące znaczenie

Źródło: opracowanie własne, BBKL II KM pracodawcy (n = 97) i pracownicy (n = 52) – II edycja 2023.

Rekomendacje⁷⁷

Na podstawie analizy zebranego materiału w II edycji badania opracowano główne wnioski i rekomendacje. Do rekomendacji przypisano sposób wdrożenia, skonsultowany w ramach indywidualnych rozmów z ekspertami. W Tabeli 8 opisano również oczekiwany efekt, który może się pojawić w wyniku wdrożenia rekomendacji, i określono ich adresata. Adresatem często są pracodawcy sektora. Warto na wstępie podkreślić, że inicjatywy podejmowane przez pracodawców powinny być wspierane przez instytucje otoczenia biznesu, w tym Sektorową Radą ds. Kompetencji Sektora Komunikacji Marketingowej oraz decydentów, w tym szczególnie odpowiednie ministerstwa.

Tabela 8. Rekomendacje

Rekomendacja	Sposób wdrożenia	Adresat rekomendacji	Oczekiwany efekt wdrożenia
Głównym elementem charakteryzującym pospandemiczną rzeczywistość jest w dalszym ciągu niepewność i zmienność			
Warto w sposobie zarządzania firmą wypracować rozwiązania, które wyjdą naprzeciw potrzebom pracowników	<ul style="list-style-type: none"> • Zidentyfikowanie potrzeb pracowników, szczególnie tych, którzy dopiero wchodzi na rynek pracy (pokolenie Z) oraz tzw. silversów • Powołanie osób/jednostek, które będą dbać o zdrowie psychiczne pracowników (może to być wyznaczona w firmie osoba ciesząca się zaufaniem, do której pracownicy będą mogli się zwrócić w przypadku problemów) • Inwestowanie w kształcenie kompetencji leaderskich wśród managerów • Położenie większego nacisku na zarządzanie wymianą wiedzy – organizacja narzędzi/przestrzeni do wymiany wiedzy pomiędzy młodszymi a starszymi pracownikami (zwrócić uwagę na co trzeci pracownik w sektorze pracuje zdalnie lub hybrydowo) 	Pracodawcy sektora	Wzrost wśród pracowników poczucia przynależności do firmy, co w efekcie może wpłynąć na rzadsze zmiany pracy

⁷⁷ Wszystkie rekomendacje, które znalazły się w raporcie z I edycji badania, pozostają aktualne.

Rekomendacja	Sposób wdrożenia	Adresat rekomendacji	Oczekiwany efekt wdrożenia
Część pracodawców planuje podejmować lub rozwijać działania w zakresie digitalizacji i zwiększania innowacyjności, a jednocześnie nie dysponuje strategią wykraczającą ponad najbliższe trzy miesiące.			
Rekomenduje się opracowanie strategii firmy, uwzględniającej określone cele oraz jej misję	<ul style="list-style-type: none"> • Obserwowanie zmieniającej się rzeczywistości, przewidywanie i ocena sytuacji, by ostatecznie podejmować doraźne, taktyczne działania spójne z obraną strategią • Inwestowanie w szkolenie pracowników z obszaru digital 	Pracodawcy sektora	Rozwój firmy (odnotowywanie zysków, przewaga konkurencyjna)
Proponuje się upowszechnienie doświadczeń (dobrych praktyk) w zakresie digitalizacji procesów i usług	<ul style="list-style-type: none"> • Przygotowanie przeglądu dobrych praktyk w zakresie transformacji digitalowej podmiotów • Upowszechnienie zebranych informacji w ramach atrakcyjnych publikacji, konferencji i spotkań branżowych – tworzenie przestrzeni do wymiany wiedzy 	Sektorowa Rada ds. Kompetencji Sektora Komunikacji Marketingowej	
Ocenę kompetencji pracowniczych przeprowadza mniej niż połowa pracodawców w sektorze			
Rekomenduje się prowadzenie monitoringu kompetencji, oczekiwań względem pracy i planów pracowników oraz na tej podstawie przygotowywanie indywidualnych planów motywacyjno-szkoleniowych	<ul style="list-style-type: none"> • Pozwoli to zbudować odpowiedni system motywacyjny, oparty na regularnej ocenie wyników pracy oraz wyznaczaniu kolejnych kroków w osiągnięciu zakładanych celów. Za zrealizowanie wyznaczonych celów pracownik powinien być wynagradzany – odpowiednio do wcześniej ustalonych zasad • Pracodawcy w miarę możliwości i potrzeb powinni poddawać pracowników ocenie pod kątem posiadanych kompetencji • Działania podnoszące kompetencje pracowników powinny być realizowane z wykorzystaniem najskuteczniejszych form kształcenia (por. rekomendacje w raporcie z I edycji badania) • Należy prowadzić komunikację o wzmacnianiu kompetencji językiem korzyści, co może zachęcić pracowników, którzy nie chcą bądź nie widzą potrzeby podejmowania dodatkowych działań szkoleniowych 	Pracodawcy sektora	Rozwój kompetencji pracowników oraz wzrost ich motywacji do pracy

Rekomendacja	Sposób wdrożenia	Adresat rekomendacji	Oczekiwany efekt wdrożenia
<p>Rekomenduje się wspieranie pracodawców w zakresie wypracowania narzędzi i praktyk służących prowadzeniu monitoringu kompetencji i potrzeb szkoleniowych</p>	<ul style="list-style-type: none"> Opracowanie szablonów formularzy pozwalających na prowadzenie oceny kompetencji pracowniczych, mapujących oczekiwania względem pracy oraz plany pracowników w podstawowym zakresie Zbieranie doświadczeń i promowanie dobrych praktyk oraz skutecznych rozwiązań z zakresu monitoringu potrzeb szkoleniowo-rozwojowych pracownikó Prowadzenie ewaluacji dostępnej na rynku oferty edukacyjno-szkoleniowej oraz monitorowanie trendów na rynku w kontekście zmian zapotrzebowania na kompetencje – rekomendowanie najlepszych rozwiązań w zakresie rozwoju kompetencji 	<p>Sektorowa Rada ds. Kompetencji Sektora Komunikacji Marketingowej we współpracy z uczelniami</p>	<p>Rozwój kompetencji pracowników oraz wzrost ich motywacji do pracy</p>
<p>Obecnie co dziesiąta firma współpracuje ze szkołami branżowymi lub uczelniami. W perspektywie dwóch kolejnych lat część pracodawców planuje rozpocząć lub zintensyfikować tę współpracę</p>			
<p>Rekomenduje się podjęcie działań minimalizujących bariery w podjęciu współpracy na linii edukacja – biznes</p>	<ul style="list-style-type: none"> Branie pod uwagę możliwości czasu pracy praktyków. Tworząc grafik zajęć należy dążyć do kompromisu - szukać rozwiązań sprzyjających praktykom, tak by jednocześnie nie wykluczać możliwości uczestnictwa w zajęciach niektórych grup studentów Zapewnienie systemowego, ekonomicznego wsparcia dla pracodawców np. w formie świadczenia ulg podatkowych podmiotom, które współpracują z uczelniami. Dotyczy to wszelkich działań podejmowanych na linii uczelnia-biznes Uruchomienie i rozszerzenie programów wsparcia dofinansowujących inicjatywy wspierające współpracę biznesu i edukacji w obszarze kształtowania kompetencji 	<p>Szkoły wyższe Ministerstwo Edukacji i Nauki</p> <p>Ministerstwo Edukacji i Nauki Decydenci na szczeblu krajowym</p>	<p>Wyższy wskaźnik współpracy biznesu z instytucjami edukacji formalnej</p>
<p>Proponuje się upowszechnienie doświadczeń (dobrych praktyk) w zakresie współpracy na linii edukacja – biznes</p>	<ul style="list-style-type: none"> Przygotowanie w ramach cyklicznych badań/spotkań przeglądu dobrych praktyk w zakresie współpracy na linii uczelnia-biznes Upowszechnienie zebranych informacji w ramach atrakcyjnych publikacji, konferencji i spotkań branżowych – tworzenie przestrzeni do wymiany wiedzy 	<p>Sektorowa Rada ds. Kompetencji w Sektorze Komunikacji Marketingowej PARP</p>	

Rekomendacja	Sposób wdrożenia	Adresat rekomendacji	Oczekiwany efekt wdrożenia
<p>Kluczowe dla przyszłości sektora pozostaje kształcenie kompetencji przyszłych pracowników, zwłaszcza tych, które pozostają trudno dostępne oraz których popularność wzrośnie w przyszłości (<i>hot skills</i>)</p> <p>Hot <i>skills</i> oraz kompetencje, które ocenia się jako ważne dla sektora, są na tyle uniwersalne, że powinny być rozwijane niezależnie od tego, w którym kierunku rozwinię się sektor</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Uwzględnienie zapotrzebowania sektora na pracowników o określonym profilu kompetencyjnym w planowaniu procesów kształcenia (w tym nowych specjalizacji kierunkowych oraz aktualizacji obecnych sylabusów przedmiotów związanych z sektorem) • Warte uwzględnienia pozostają już rekomendacje Sektorowej Rady ds. Kompetencji Sektora Komunikacji Marketingowej dotyczące współpracy na linii edukacja-biznes: <ul style="list-style-type: none"> • Rekomendacja Rady ds. Kompetencji w Sektorze Komunikacji Marketingowej • Rozwiązania i zmiany legislacyjne w obszarze edukacji w odniesieniu do sektora komunikacji marketingowej • Analiza i propozycje zmian dotychczasowych rozwiązań w obszarze odbywania praktyk i staży • Analiza i propozycje zmian w zakresie tzw. studiów dla praktyków 	<p>Sektor edukacji formalnej i pozaformalnej Ministerstwo Edukacji i Nauki</p>	<p>Wzrost liczby potencjalnych pracowników o profilu kompetencyjnym zgodnym z zapotrzebowaniem sektora</p>

Źródło: opracowanie własne na podstawie BBKL II KM, II edycja 2023.

Załącznik 1.

Tabela 9. Elementy charakteryzujące obecną sytuację w sektorze komunikacji marketingowej (stan na luty 2023)

Zmiana w stosunku do I edycji badania	Konsekwencje dla podmiotów funkcjonujących w sektorze	Dobre praktyki
<p>Element, który generował wyzwania w czasie pandemii. Pracodawcy już wówczas przewidywali, że praca w trybie online, przynajmniej częściowo, stanie się standardem. Ich przewidywania okazały się bardzo trafne.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Wzrost znaczenia kompetencji liderских • Trudności w zarządzaniu zespołem • Zwiększenie prawdopodobieństwa wypalenia zawodowego wśród pracowników • Osłabienie więzi (wzajemnie między pracownikami i/lub między pracownikami a firmą) • Trudności w realizowaniu procesów kreatywnych • Wzrost zapotrzebowania na stanowiska z obszaru kultury zarządzania i etyki biznesu • Coraz bardziej rozproszone zespoły (upowszechnianie się rekrutacji pracowników i pozyskiwanie klientów w oderwaniu od lokalizacji) • Utrudniony proces przekazywania wiedzy przez współpracowników (<i>on the job, peer to peer, mentoring</i>) • Większy nacisk na rozliczanie pracownika na podstawie efektywności w realizacji zadań 	<ul style="list-style-type: none"> • Uruchomienie programów wsparcia psychologicznego • Wspieranie procesów integracyjnych np. poprzez przeznaczanie środków na nieformalną integrację zespołów (pozostawienie w tym względzie decyzji członkom zespołów) i/lub poprzez organizację codziennych spotkań wewnątrzzespołowych, na których prowadzone są nieformalne rozmowy (odpowiednik przerwy kawowej) • Dbanie o higienę pracy poprzez zapewnianie przerw między spotkaniami odbywającymi się zdalnie: wprowadzenie dwóch modeli spotkań – 25 minutowych i 55 minutowych • Szacunek dla czasu wolnego pracowników – komunikacja w wyznaczonych godzinach pracy • Tworzenie przestrzeni biurowych, które zaspokajałyby różnicowane potrzeby pracowników wynikające z charakteru pracy i indywidualnego usposobienia pracownika

Praca hybrydowa

Zmiana w stosunku do I edycji badania		Konsekwencje dla podmiotów funkcjonujących w sektorze	Dobre praktyki
Wojna w Ukrainie	Element nowy	<ul style="list-style-type: none"> Konieczność opowiedzenia się po którejś stronie konfliktu – wycofanie się z rynku rosyjskiego Dylematy moralne dot. pracowników z Rosji Trudności w zatrudnianiu pracowników z Ukrainy, którzy nie znają wystarczająco języka polskiego ani angielskiego – jeżeli dochodzi do zatrudnienia, to najczęściej w działach grafiki oraz IT, jednak zatrudnianie pracowników z Ukrainy, którzy napłynęli do Polski w związku z wojną, jest raczej praktyką epizodyczną 	<ul style="list-style-type: none"> Umożliwienie pracownikom firmy z Ukrainy relokacji do Polski lub innych krajów – zgodnie z indywidualnymi preferencjami pracowników z Ukrainy Otwarcie się na zatrudnianie pracowników z Ukrainy Wsparcie psychologiczne dla pracowników Organizacja i umożliwienie udziału w wolontariacie na rzecz pomocy Ukrainie
Rosnąca inflacja i presja płacowa	Element nowy, charakterystyczny dla rzeczywistości postpandemicznej, bezpośrednio powiązany z wojną w Ukrainie	<ul style="list-style-type: none"> Rosnące ceny usług (które mocno odczuwają klienci) Cięcie budżetów na działania marketingowe – klienci decydują się realizować te działania zasobami wewnętrznymi lub szukają podmiotów oferujących niższe koszty usług (co często przekłada się na ich jakość) Wysokie oczekiwania finansowe pracowników i kandydatów do pracy Trudności w utrzymaniu ciągłości współpracy z klientami – presja na uelastycznianie warunków współpracy, krótsze umowy Rosnące koszty produkcji materiałów drukowanych w branży prasowej i wydawniczej wpływają na redukcję biznesów lub transformację w stronę digital 	<ul style="list-style-type: none"> Półroczna rewizja wynagrodzeń – dostosowywanie wynagrodzeń do aktualnych stawek rynkowych Zarządzanie budżetem w sposób pozwalający na gromadzenie oszczędności („poduszka finansowa”) Podjęcie działań taktycznych, świadczących o szybkości i zwinności firmy, które służą utrzymaniu ciągłości finansowej
Zmiany w systemie podatkowym	Element nowy	<ul style="list-style-type: none"> Wzmagające się poczucie niepewności co do konsekwencji podjętych w styczniu 2022 roku decyzji finansowo-podatkowych i wypłacanych pracownikom wynagrodzeń Obniżenie wynagrodzeń niektórych pracowników 	<ul style="list-style-type: none"> Przeciwdziałanie obniżaniu pensji, co wynika z regulacji podatkowych – wyrównanie wynagrodzeń (w postaci premii) do poziomu, który zostałyby osiągnięty bez wprowadzania Polskiego Ładu

Zmiana w stosunku do I edycji badania		Konsekwencje dla podmiotów funkcjonujących w sektorze	Dobre praktyki
Węście na rynek pokolenia Z	W I edycji badania pojawił się w kontekście wyzwań związanych z zarządzaniem zespołami różnicowanymi pod względem wieku i doświadczenia. Na etapie rozmów z pracodawcami został silnie zaakcentowany – podmioty w sektorze coraz częściej zatrudniają w swoich zespołach przedstawicieli najmłodszego pokolenia na rynku pracy ⁷⁸	<ul style="list-style-type: none"> • Zmiany w kulturze organizacyjnej podmiotów • Wzrost znaczenia kompetencji lidarskich 	<ul style="list-style-type: none"> • Otwartość względem najmłodszego pokolenia na rynku pracy – wstuchanie się w jego potrzeby i obdarzenie zaufaniem • Organizacja narzędzi/przestrzeni do wymiany wiedzy pomiędzy młodszymi a starszymi pracownikami • Realizacja „współczesniczącego” modelu zarządzania • Wskazanie osoby, do której pracownik może się zwrócić, gdy doświadczony praktyki dyskryminującej
Przyspieszona transformacja digitalowa	Element, który silnie uwypuklił się w trakcie pandemii. Zgodnie z przewidywaniami większości ekspertów (badanie delphi w I edycji BBKLIi KM) tendencja ta się utrzymuje, a nawet staje się coraz wyraźniejsza	<ul style="list-style-type: none"> • Wzrost znaczenia kanałów online kosztem tradycyjnych mediów – trudności w branży wydawniczej (kryzys w branży prasowej, zyskujące na znaczeniu audiobooki i e-booki) oraz branży telewizyjnej • Dążenie do transformacji cyfrowej (digitalowej) podmiotów prowadzących działalność w obszarze mediów tradycyjnych • Konieczność wdrożenia skutecznych rozwiązań dotyczących mierzenia efektywności kampanii w mediach tradycyjnych 	<ul style="list-style-type: none"> • Tworzenie platform z płatnymi treściami • Śledzenie trendów • Inwestowanie w szkolenie pracowników z obszaru digital

⁷⁸ W 2019 r. pojawiły się jedno z pierwszych na rynku Polskim badania dotyczące pokolenia Z: *Milenials i a pokolenie Z. Podstawowe różnice*, <https://www2.deloitte.com/pl/pl/pages/deloitte-digital/digital-marketing-newsletter-newsletter-deloitte/digital-marketing-lipiec-2019/Millennials-i-a-pokolenie-Z-podstawowe-roznice.html> (dostęp: 11.05.2023), *Gen Z. Jak zrozumieć dziś pokolenie jutra?*, <https://infuture.institute/aktualnosci/gen-z-pokolenie-z/> (dostęp: 11.05.2023). Na początku 2022 r. wraz z głośną kampanią Rocket Jobs PL „Gen Z” temat stał się coraz częściej podejmowany: <https://mobiletrends.pl/pokolenie-z-na-ryнку-pracy-rocket-jobs/>. W kwietniu 2022 roku Sektorowa Rada ds. Kompetencji Sektora Komunikacji Marketingowej zaprezentowała podczas webinaru wyniki badania: „Co przyciąga młodych? Pokolenie Z o pracy w marketingu”: <https://radasektorowa-komunikacja.pl/events/webinar-co-przyciaga-mlodych-pokolenie-z-o-pracy-w-marketingu/>.

Zmiana w stosunku do I edycji badania	Konsekwencje dla podmiotów funkcjonujących w sektorze	Dobre praktyki
Przyspieszony przez inflację, presję płac i trudności w rekrutacji nowych pracowników wynikających z ich niedoboru na rynku	<ul style="list-style-type: none"> • Trudności w rekrutacji pracowników • Zatrudnianie pracowników za nieadekwatne stawki (za wysokie do umiejętności pracownika, do możliwości firmy) • Spadek jakości prac marketingowych (pauperyzacja usług) i w związku z tym umniejszenie pozycji działań marketingowych • Konieczność rewizji decyzji personalnych i budżetów marketingowych • Trudności w utrzymaniu pracownika w firmie na dłuższej 	<ul style="list-style-type: none"> • Wprowadzenie jasnych zasad rekrutacji • Szczerość wobec kandydatów – dokładne przedstawienie obowiązków, nawiązanie relacji z potencjalnym przełożonym • Odświeżenie wewnętrzного systemu poleceń, podniesienie stawki za pośrednictwo w zatrudnieniu nowego pracownika • Wprowadzenie stałej waloryzacji stawek – podnoszenie wynagrodzeń do wartości rynkowych • Otwarcie się w rekrutacji na rynki zagraniczne (powiązane często z oferowaniem wyższych wynagrodzeń) • Wprowadzenie kultury <i>feedbacku</i>, monitoringu rozwoju, określenia celów i sposobu ich rozliczania • Otwartość na zatrudnianie nowych grup pracowników, np. osób, które chcą wrócić do pracy po dłuższej przerwie zawodowej • Przygotowywanie uczniów i studentów do pracy w sektorze poprzez nawiązywanie i utrzymywanie współpracy ze szkołami i uczelniami • Dowartościowanie bardziej doświadczonych i starszych pracowników (<i>silversów</i>)
Wzrost konkurencji między firmami	<ul style="list-style-type: none"> • Spadek jakości prac marketingowych (pauperyzacja usług) i w związku z tym umniejszenie pozycji działań marketingowych • Zachowawczość inwestycyjna – wstrzymanie decyzji dotyczących inwestowania w innowacyjne rozwiązania • Rewizja systemów benefitowych (np. rezygnacja z partycypacji w kosztach pracy z domu) 	<ul style="list-style-type: none"> • Spadek jakości prac marketingowych (pauperyzacja usług) i w związku z tym umniejszenie pozycji działań marketingowych • Zachowawczość inwestycyjna – wstrzymanie decyzji dotyczących inwestowania w innowacyjne rozwiązania • Rewizja systemów benefitowych (np. rezygnacja z partycypacji w kosztach pracy z domu)
Dążenie do redukcji kosztów	Element, który w obliczu rosnącej inflacji i niepewności dotyczącej ciągłości współpracy z klientami wydaje się bardzo silnie oddziaływać na podmioty w sektorze	

Zmiana w stosunku do I edycji badania	Konsekwencje dla podmiotów funkcjonujących w sektorze	Dobre praktyki
<p>Stworzenie realnej strategii i podejmowanie w jej obrębie działań adaptacyjnych</p> <p>Firmy w sektorze powinny mieć strategię, która określa ich cele i misję, równie ważne jest jednak obserwowanie zmieniającej się rzeczywistości, przewidywanie i ocena sytuacji, by ostatecznie podejmować doraźne, taktyczne działania spójne z obraną strategią</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Podejmowanie taktycznych działań odpowiadających na zmieniającą się rzeczywistość, mając przy tym na uwadze ostateczny cel, do którego te działania mają się sprowadzać 	<ul style="list-style-type: none"> • Obserwacja rynku, śledzenie trendów i natychmiastowa reakcja na zmiany • Opracowanie strategii i misji podmiotu – autentycznej i realnej do realizacji • Podjęcie działań edukujących pracodawców, uświadamiających im wartość tworzenia strategii i podążania w zakładanym kierunku (odpowiedź na niedojrzałość niektórych podmiotów w tym zakresie i niewłaściwe zrozumienie strategii)

Źródło: opracowanie własne na podstawie BBKL II KM, II edycja 2023.

Spis schematów

Schemat 1. Elementy charakteryzujące obecną sytuację w sektorze komunikacji marketingowej (z uwzględnieniem nowych elementów)	28
Schemat 2. Trendy w sektorze komunikacji marketingowej	30
Schemat 3. Wyzwania w sektorze	37
Schemat 4. Czynniki organizacyjne wpływające na przyszłość sektora	38
Schemat 5. Czynniki technologiczne wpływające na przyszłość sektora	39
Schemat 6. Czynniki społeczno-kulturowe wpływające na przyszłość sektora	39
Schemat 7. Czynniki geopolityczne wpływające na przyszłość sektora	40
Schemat 8. Czynniki, które mają największy wpływ na scenariusz Slow Craft Marketing	43
Schemat 9. Czynniki, które mają największy wpływ na scenariusz Soft Human Marketing	48
Schemat 10. Czynniki, które mają największy wpływ na scenariusz Turbo Tech Marketing	54
Schemat 11. Kluczowe procesy w sektorze komunikacji marketingowej z uwzględnieniem podziału na cztery podsektory	60
Schemat 12. Strategie rekrutacyjne	66
Schemat 13. Nowe stanowiska w sektorze	71
Schemat 14. Współpraca ze szkołami i uczelniami w latach 2023 i 2025	84
Schemat 15. Legenda do wykresów podsumowujących bilans	95

Spis tabel

Tabela 1. Liczba zrealizowanych wywiadów w podziale na podsektory (wg klasyfikacji PKD)	16
Tabela 2. Liczba zrealizowanych wywiadów w podziale na wielkość zatrudnienia	16
Tabela 3. Liczba i udział kluczowych dla sektora stanowisk ocenianych w zrealizowanej próbie pracodawców i pracowników	17
Tabela 4. Liczba firm w sektorze w podziale na podsektory (bez samozatrudnionych)	20
Tabela 5. Działania podejmowane przez pracodawców w wypadku braku kompetencji pracowników w podziale na wielkość firmy	77
Tabela 6. Zestawienie liczbowe i procentowe rodzajów kompetencji w podziale na stanowiska	92
Tabela 7. Zestawienie liczbowe wystąpień kompetencji w zakresie prognozowanego znaczenia dla pracodawcy i chęci rozwoju przez pracowników	94
Tabela 8. Rekomendacje	129
Tabela 9. Elementy charakteryzujące obecną sytuację w sektorze komunikacji marketingowej (stan na luty 2023)	133

Spis wykresów

Wykres 1. Deklaracje pracodawców w zakresie osiągnięcia przez firmę zysku (lata 2020 i 2021)	21
Wykres 2. Negatywne zmiany, które zaszły w ciągu 12 miesięcy poprzedzających badanie	23
Wykres 3. Pozytywne zmiany, które zaszły w ciągu 12 miesięcy poprzedzających badanie	24
Wykres 4. Rozważane zmiany w ciągu kolejnych dwóch lat (licząc od lutego 2023 r.)	25
Wykres 5. Średni poziom wpływu poszczególnych czynników na przyszłość sektora oraz ich nieprzewidywalność	41
Wykres 6. Ocena wpływu czynników na przyszłość sektora oraz ich nieprzewidywalności	42
Wykres 7. Zatrudnienie na kluczowych stanowiskach	62
Wykres 8. Zapotrzebowanie na stanowiska wśród pracodawców poszukujących pracowników	64
Wykres 9. Deklarowane zmiany w poziomie zatrudnienia w perspektywie dwóch i pięciu lat	68
Wykres 10. Stanowiska, na które pracodawcy planują zatrudnić pracowników w perspektywie dwóch i pięciu lat – porównanie wyników z 2021 r. i 2023 r.	69
Wykres 11. Sposoby motywacji atrakcyjne dla pracowników a stosowane przez pracodawców	74
Wykres 12. Częstotliwość oceny pod kątem posiadanych umiejętności – pracownicy	75
Wykres 13. Formy rozwoju stosowane w firmie w ciągu 12 miesięcy poprzedzających badanie	79
Wykres 14. Powody uczestnictwa w różnych formach kształcenia	82
Wykres 15. Ocena dopasowania programów w szkołach i na uczelniach w kontekście zapotrzebowania na umiejętności pracowników w podziale ze względu na weryfikację oceny pracowników przez firmy	85
Wykres 16. Strateg – bilans kompetencji	98
Wykres 17. Twórca treści – bilans kompetencji	101
Wykres 18. Graphic designer – bilans kompetencji	104
Wykres 19. Analityk – bilans kompetencji	107
Wykres 20. Digital ekspert – bilans kompetencji	110
Wykres 21. Media planner – bilans kompetencji	113
Wykres 22. Project manager – bilans kompetencji	116
Wykres 23. Dyrektor kreatywny – bilans kompetencji	119
Wykres 24. Art director – bilans kompetencji	122
Wykres 25. Account manager – bilans kompetencji	125
Wykres 26. Producent – bilans kompetencji	128

