

Raport z I edycji badań

Sektor komunikacji marketingowej

Branżowy
Bilans Kapitału Ludzkiego

Branżowy Bilans
Kapitału Ludzkiego II
Sektor komunikacji marketingowej

Raport z I edycji badań

Branżowy Bilans Kapitału Ludzkiego II w sektorze komunikacji marketingowej.
Raport podsumowujący I edycję badań zrealizowanych w 2021 r.

Autorzy raportu:

Natalia Krygowska-Nowak
Joanna Kwinta-Odrzywołek
Jagoda Datha

Współpraca merytoryczna:

dr hab. Barbara Worek, Centrum Ewaluacji i Analiz Polityk Publicznych, Uniwersytet Jagielloński
Konsultacja ekspercka:
prof. dr hab. Grzegorz Mazurek, Rektor Akademii Leona Koźmińskiego

Koordinacja i współpraca merytoryczna (PARP):

Anna Skowrońska
Anna Tarnawa

Wykonawcy:

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

ISBN: 978-83-7633-462-2

Skład, łamanie, korekta i druk: Pracownia C&C Sp. z o.o.

Warszawa 2022

Spis treści

Podstawowe informacje o projekcie	6
Główne wnioski	7
Rekomendacje	16
1. Metodologia badania	21
1.1. Cele badania	21
1.2. Techniki badawcze	22
2. Komunikacja marketingowa w dobie pandemii – diagnoza sytuacji w sektorze oczami pracodawców i ekspertów	27
3. Pracownicy w sektorze komunikacji marketingowej – stan i kierunki zatrudnienia	35
3.1. Główne procesy biznesowe i kluczowe stanowiska	36
3.2. „Mała stabilizacja” – zatrudnienie w sektorze w czasie pandemii	38
3.3. Specjaliści ds. digital, twórcy treści i graficy poszukiwani do pracy w sektorze	40
3.4. Pracownicy związani z mediami tradycyjnymi – o potrzebie kształcenia nowych kompetencji	45
3.5. „Stanowiska przyszłości” w opinii pracodawców i ekspertów	46
4. Kompetencje w sektorze komunikacji marketingowej – stan i kierunki rozwoju kadr.....	51
4.1. Gotowość do rozwoju i prowadzenie skutecznej komunikacji – najważniejsze kompetencje w sektorze	51
4.2. Zarządzanie komunikacją i obdarzanie zaufaniem, czyli czym powinien wyróżniać się dobry menedżer	52
4.3. Bilans kompetencji	55
Strateg	61
Twórca treści	65
Graphic designer (grafik)	68
Analitik	71

Digital ekspert	74
Media planner	78
Project manager	81
Dyrektor kreatywny	84
Art director	88
Account manager	91
Producent	95
5. Spójrzmy przed siebie – kierunki rozwoju sektora i wyzwania, z którymi mierzą się pracodawcy	99
6. Stawiając czoła wyzwaniom – sposoby motywacji i szkolenia pracowników	113
6.1. Kilka pomysłów na zatrzymanie pracowników w firmie	113
6.2. Przede wszystkim edukacja – skuteczne metody podnoszenia kompetencji kadr	115
Działania podejmowane przez pracodawców	115
Działania podejmowane przez pracowników	122
7. Scenariusze rozwoju sektora	127
8. Hipotezy	132
Spis tabel i wykresów	133

Szanowni Państwo,

oddajemy w Państwa ręce raport z wynikami pierwszej 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 sektorze i związanego z nim zapotrzebowania na kompetencje, a także określenie determinujących go wyzwań, mających swe źródło w zmianach społecznych, gospodarczych i technologicznych.

Raport obejmuje wyniki badań ilościowych prowadzonych wśród pracodawców i pracowników sektora komunikacji marketingowej oraz klientów firm z tego sektora. Zestawienie ze sobą potrzeb i oczekiwań pracodawców oraz kompetencji, jakimi dysponują pracownicy pozwoliło określić obszary niedopasowań oraz sformułować rekomendacje zmian, których adresatem są instytucje kształcenia, instytucje rynku pracy oraz sami pracodawcy.

Wywiady oraz panele eksperckie, stanowiące uzupełnienie badań ankietowych, umożliwiły ponadto rozpoznanie trendów oddziałujących na sektor oraz wyzwań czekających go w najbliższych latach. Badania były realizowane w okresie pandemii COVID-19, co dodatkowo pozwoliło uchwycić zmiany w sektorze wywołane tą sytuacją.

Wierzimy, że prezentowane w niniejszym raporcie 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 sektorze.

Serdecznie dziękujemy wszystkim przedstawicielom firm z branży i ekspertom, którzy zgodzili się wziąć udział w Branżowym Bilansie Kapitału Ludzkiego II. Dziękujemy również przedstawicielom Sektorowej Rady ds. Kompetencji Sektora Komunikacji Marketingowej za wsparcie podczas całego procesu badawczego.

Zespół badawczy

Podstawowe informacje o projekcie

Tytuł badania:

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

Cele badania:

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 I edycji badania:

16.02.2021 – 25.08.2021

w tym badanie ilościowe:

21.07.2021 – 25.08.2021

Respondenci – badanie ilościowe:

pracodawcy, eksperci branżowi, eksperci edukacyjni i HR, pracownicy i klienci.

Respondenci – badanie jakościowe:

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.

Główne wnioski

Sytuacja w sektorze komunikacji marketingowej

Zdaniem ekspertów, sektor komunikacji marketingowej dobrze poradził sobie z pandemią. Pomimo wielu trudności związanych ze zmniejszeniem liczby klientów czy spadkiem zamówień, w 2020 r. większość badanych firm (62%) zanotowała zysk. Stratę zadeklarowało 24% pracodawców. Czas funkcjonowania na rynku czy też wielkość firm miały w tym przypadku niewielkie znaczenie. Większe różnice w deklarowanych wynikach zaobserwowano między podsektorami. Zysk odnotowało 59% firm z podsektorów wydawniczego i reklamy, 70% podmiotów działających w zakresie produkcji filmów i nagrań oraz prawie wszystkie firmy nadające programy¹.

Większość pracodawców postawiła na rozwój. W ciągu 12 miesięcy poprzedzających badanie w 60% firm wprowadzono nowe lub ulepszone usługi, systemy czy produkty. Najczęściej usprawnienia dotyczyły: organizacji pracy (wprowadziło je 30% firm), metod współpracy z klientem (24%) i sposobu dotarcia do klienta (21%). Byli również pracodawcy, którzy obrali taktykę przetrwania (40%) i nie wprowadzili żadnych nowych lub ulepszonych rozwiązań. Zachowawcze wobec zmian były przede wszystkim firmy mikro (41%) i firmy z podsektora reklamy (44%).

Na kondycję firm wpływ miało funkcjonowanie w niepewnej i zmiennej rzeczywistości. W związku z sytuacją pandemii klienci firm ostrożniej zarządzali swoimi wydatkami. Przeważały niskobudżetowe i mocno ograniczone czasowo kampanie reklamowe. Przedłużająca się pandemia może utrudniać długoterminowe planowanie, wymuszać adaptacyjność i wariantowość podejmowanych działań.

¹ W przypadku podsektora nadawania programów, ze względu na niską reprezentację w próbie, możemy mówić wyłącznie o pewnej tendencji.

Pracownicy w sektorze – stan i kierunki zmian

W badaniu jakościowym – w wyniku wywiadów indywidualnych oraz paneli dyskusyjnych z pracodawcami, ekspertami branżowymi oraz członkami Sektorowej Rady ds. Kompetencji Sektora Komunikacji Marketingowej – wyłoniono główne procesy biznesowe, zadania zawodowe realizowane w ramach tych procesów i ostatecznie **stanowiska kluczowe dla realizacji tych zadań:**

1. strateg,
2. analityk,
3. media planner,
4. dyrektor kreatywny,
5. art director,
6. twórca treści,
7. graphic designer (grafik),
8. digital ekspert (specjalista ds. digital),
9. project manager,
10. account manager,
11. producent.

Grafik, twórca treści, specjalista ds. digital i account manager to stanowiska, na które najczęściej w ostatnim roku pracodawcy poszukiwali pracowników. Co druga firma, która rekrutowała pracowników, miała problemy z tym, żeby ich znaleźć². Trudności dotknęły przede wszystkim średnie i duże firmy, ale należy zaznaczyć, że to one częściej prowadziły rekrutację. Mniejsze firmy miały największy problem z pozyskaniem odpowiednio wykwalifikowanych kandydatów na stanowisko specjalista ds. digital, a średnie i duże – account manager. Wystąpiły też trudności ze znalezieniem pracowników na stanowiska twórca treści i grafik. Grafik i twórca treści należą do najliczniej reprezentowanych stanowisk w sektorze. Wiele osób na tych stanowiskach to freelancerzy, którzy ze względu na elastyczny stosunek pracy mają swobodę w wyborze realizacji projektów, więc stale jest na nich zapotrzebowanie. Media planner, project manager czy art director to stanowiska, na które

² Pracowników poszukiwało 12% firm.

popyt w ostatnim roku był stosunkowo duży, ale nie było większego problemu z pozyskaniem na nie pracowników³.

Zdecydowana większość pracodawców nie zamierza zatrudniać nowych pracowników i niewielu pracowników planuje zmieniać pracę w ciągu najbliższego roku (stan na sierpień 2021). 84% pracodawców prognozuje utrzymanie liczby zatrudnionych osób w swoich firmach w kolejnych 12 miesiącach, a jedynie 6% myśli o zatrudnieniu nowych osób. Tę stosunkowo stabilną sytuację potwierdza opinia pracowników – aż 95% zatrudnionych w sektorze deklaruje, że jest zadowolonych lub bardzo zadowolonych ze swojej aktualnej pracy i nie zamierza jej w najbliższym roku zmieniać. Pojedyncze osoby, które wskazały, że obecnie poszukują pracy, robią to z powodów finansowych oraz z chęci rozwoju kariery zawodowej.

Przewidywany jest niewielki wzrost zatrudnienia w sektorze w perspektywie dwóch i pięciu lat. Zwiększenie zatrudnienia w perspektywie dwóch lat prognozowało 6% pracodawców, a pięciu lat – 15%. Wyniki badania wskazują, że w perspektywie średniookresowej wzrośnie zapotrzebowanie na pracowników na stanowiskach związanych z obszarami IT, strategią i analizą danych. Liczbę zatrudnionych specjalistów ds. IT planuje zwiększyć 10% pracodawców w perspektywie dwóch lat i 15% w perspektywie pięciu lat, a zrekrutować programistów – odpowiednio 7% i 9%. Wzrost zapotrzebowania na stanowisko stratega w perspektywie dwuletniej przewiduje 7% pracodawców, a pięcioletniej – 9%. Zatrudnienie większej liczby analityków danych planuje w perspektywie dwóch lat 9% firm, a w perspektywie pięciu lat – 10%.

Pracodawcy wydają się podążać za trendem związanym ze wzrostem znaczenia komunikacji human-to-human (H2H) – wielu z nich planuje zatrudnienie osób na stanowisku partner klienta. Dostrzegają również potencjał mediów społecznościowych i w związku z tym prognozują zatrudnienie specjalistów ds. social mediów. Wbrew rokowaniom ekspertów branżowych, badani pracodawcy nie deklarują natomiast zwiększenia liczby pracowników w takich obszarach jak automatyzacja, sztuczna inteligencja czy wirtualna rzeczywistość (VR) i nie zamierzają rozwijać biznesów w tym kierunku. Nie jest jednak wykluczone, że zmienią decyzję, chcąc sprostać wymaganiom rynkowym.

³ Stanowiska media planner, project manager i art director zostały poddane szczegółowej ocenie w bilansie kompetencji (rozdział 4.3). Pracodawcy ocenili, że osoby na tych stanowiskach posiadają większość kompetencji, które są dla nich relatywnie ważniejsze.

Pracodawcy sektora komunikacji marketingowej nie tylko nie zakładają większych zmian w poziomie zatrudnienia (84% pracodawców w perspektywie dwuletniej i 58% w pięcioletniej prognozuje, że zatrudnienie pozostanie na tym samym poziomie), ale **także większość z nich (64%) nie przewiduje pojawienia się nowych stanowisk pracy w sektorze** w ciągu najbliższych 5 lat. Jedynie 3% badanych jest zdania, że mogą się one pojawić. Wśród propozycji stanowisk dotąd niewystępujących w sektorze znaleźli się „multidyscyplinarny specjalista” rozumiejący sposoby funkcjonowania firmy w sektorze oraz „tłumacz technologii”, który miałby pośredniczyć między różnymi zespołami i reprezentantem firmy na zewnątrz, tłumacząc grupom zaangażowanym w realizację zadań i klientom coraz bardziej (zdaniem ekspertów) skomplikowane procesy technologiczne wykorzystywane w firmach.

Eksperti branżowi prognozują, że spadnie zapotrzebowanie na stanowiska związane z mediami tradycyjnymi. Ich zdaniem, wśród najbardziej zagrożonych stanowisk znajduje się drukarz, specjalista ds. marketingu BTL, dziennikarz i dyrektor kreatywny ds. kampanii w mediach tradycyjnych. Jest to związane ze wzrostem znaczenia kanałów online w komunikacji marketingowej.

Ocena kompetencji pracowników w sektorze

Pracodawcy biorący udział w badaniu w zdecydowanej większości stwierdzają, że umiejętności większości pracowników są w pełni zadowalające i nie ma potrzeby ich doskonalenia (93%). Jedynie 4% pracodawców zadeklarowało, że kompetencje ich pracowników wymagają rozwoju w niektórych obszarach.

Według ekspertów, w sektorze komunikacji marketingowej brakuje przede wszystkim kompetencji społecznych, powiązanych z nimi kompetencji menedżerskich (z obszaru komunikacji i zarządzania) oraz wybranych umiejętności specjalistycznych. Eksperti i pracownicy oczekują od menedżerów przede wszystkim umiejętności komunikacyjnych i organizacyjnych. Wśród ich najważniejszych kompetencji wymieniają tworzenie poczucia bezpieczeństwa oraz zdolność do obdarzania pracowników zaufaniem. Za najważniejszą kompetencję osób pracujących w skutecznie działającym, interdyscyplinarnym zespole eksperci uznali gotowość do nabywania nowych kompetencji, umiejętność przekwalifikowywania się i znajdowania nowych zastosowań (okresowych lub docelowych)

dla własnych kompetencji. Szczegółowe informacje dotyczące kompetencji u pracowników sektora i ich oceny, przyniósł bilans kompetencji realizowany w badaniu.

Większość pracodawców sektora nie przewiduje zmian w istotności znaczenia kompetencji pracowników w przyszłości. Jednak część z nich (od 20 do 40% badanych pracodawców w zależności od ocenianej kompetencji) prognozuje wzrost znaczenia kompetencji.

Kompetencje, na których wzrost najczęściej wskazywano, to (od najczęściej wskazywanych):

- efektywna komunikacja (w tym umiejętności negocjacyjne i umiejętności budowania zaufania do marki),
- umiejętności analityczne (w tym analiza trendów),
- umiejętności specjalistyczne, takie jak obsługa konkretnych narzędzi i procesów,
- znajomość zasad etyki i postępowanie zgodnie z nimi,
- kreatywność,
- umiejętność rozpoznawania potrzeb klientów,
- otwartość na zmiany,
- umiejętność myślenia strategicznego i wyjaśniania złożonych kwestii szerszemu gronu odbiorców.

W przypadku stanowisk menedżerskich wskazano na wzrost znaczenia kompetencji liderek szczególnie w zakresie zarządzania zespołem i motywowania pracowników. Niezależnie od podaży na rynku, ze względu na przewidywany wzrost znaczenia tych kompetencji w przyszłości powinny być one wzięte pod uwagę w planowaniu działań związanych z przygotowaniem i rozwojem kadr w sektorze.

Brak luki kompetencyjnej występuje na stanowiskach grafik oraz twórcy treści, co oznacza, że nie ma wśród wskazanych kompetencji na tych stanowiskach takich, które byłyby relatywnie ważniejsze dla pracodawców i jednocześnie trudne do pozyskania. **Największa luka kompetencyjna występuje natomiast na stanowiskach account manager, dyrektora kreatywny oraz producent.** Oznacza to, że w porównaniu z innymi analizowanymi stanowiskami, na tych stanowiskach jest najwięcej kompetencji, które są w ocenie pracodawców relatywnie ważniejsze i trudno dostępne na rynku.

Trendy i wyzwania

W przyszłości w sektorze można spodziewać się:

- postępujących procesów fuzji strukturalnych w podmiotach działających w sektorze;
- zmiany sposobu rozliczania efektywności, zarówno kampanii, jak i pracownika;
- wzrostu znaczenia kanałów online kosztem tradycyjnych mediów;
- algorytmizacji treści;
- rosnącej presji na interaktywność komunikacji oraz walki o zaangażowanie odbiorców;
- wzrostu znaczenia komunikacji H2H (human-to-human), a w szczególności komunikacji 3E, na którą składa się empatia (*empathy*), zaangażowanie (*engagement*) oraz edukacja (*education*);
- wzrostu znaczenia kwestii etycznych i CSR.

Zdaniem ekspertów biorących udział w badaniu, w konsekwencji nasilenia się wskazanych wyżej trendów, w perspektywie 5 lat z dużym prawdopodobieństwem:

1. Nastąpią dalsze procesy zmian strukturalnych w firmach, takie jak np. konsolidacje, tworzenie struktur „in house” czy powstawanie niezależnych zespołów freelancerskich. W związku z tym dla pracodawców standardem stanie się **elastyczne zarządzanie zespołami pracującymi w różnych systemach** (online, hybrydowo, stacjonarnie) oraz **tworzenie i zarządzanie interdyscyplinarnymi zespołami**, w ramach konkretnych projektów. Dla 44% pracodawców już w tym momencie trudność stanowi **nawiązywanie i utrzymywanie relacji z freelancerami**, m.in. budowanie wśród nich poczucia przynależności do firmy i odpowiedzialności za jej działania. Problem ten na skutek dalszych zmian strukturalnych może nasilić się w przyszłości.
2. Utrzyma się dynamiczny wzrost popularności komunikatów marketingowych przekazywanych kanałami online, odnotowany w okresie pandemii. **Wielu pracodawców stanie przed wyzwaniem związanym z digitalizacją mediów i cyfryzacją treści.**
3. Kierunek rozwoju form i treści komunikatów będzie podyktowany postępującą automatyzacją procesów marketingowych i jednocześnie zyskującą na znaczeniu komunikacją human-to-human (H2H), stawiającą przede wszystkim na budowanie relacji z odbiorcą komunikatu. W związku z tym **pracodawcy przewidują, że staną przed wyzwaniem utrzymania zaangażowania odbiorców komunikatów przy jednoczesnej automatyzacji niektórych procesów;**
4. W wyniku rosnącej świadomości klientów oraz pracowników nastąpi przewartościowanie kryteriów sukcesu podmiotów działających w sektorze – równie ważne jak wyniki

finansowe stanie się działanie zgodne z etyką, zasadami zrównoważonego rozwoju czy społeczną odpowiedzialnością biznesu. W związku ze wzrostem znaczenia tych działań, pracodawcy wskazali, że duże znaczenie w ich firmach będzie miało wyzwanie związane z **dbałością o wysoką jakość i wiarygodność przekazu** (64%).

Około połowa⁴ pracodawców przyznała, że powyższe wyzwania mają znaczenie dla funkcjonowania ich firm. Pracodawcy oraz eksperci wskazali również wiele innych trudności, z którymi muszą mierzyć się firmy – są to wyzwania uniwersalne, które dotyczą wielu sektorów. Wśród nich należy wyróżnić: istotne w okresie pandemii wyzwanie związane z optymalizacją kosztów oraz zarządzaniem zespołami międzypokoleniowymi, koniecznością ciągłego nadążania za liderami rynku czy poszukiwaniem metod zatrzymania pracowników w firmie na dłużej.

W nawiązaniu do wyzwań, z którymi będą musiały się zmierzyć firmy, pracodawcy i eksperci wskazali na wzrost zapotrzebowania na kompetencje charakterystyczne dla funkcjonowania w rzeczywistości ciągłej zmiany, gdzie szybkość i skuteczność reakcji jest jednym z wyznaczników sukcesu firmy. W związku z tym kluczowa stanie się umiejętność adaptacji do zmian, z którą wiąże się z kolei gotowość do nabywania nowych kompetencji i umiejętność przekwalifikowywania się. Niezbędna stanie się umiejętność posługiwania się różnorodnymi narzędziami (w tym najnowszymi technologiami informacyjnymi i komunikacyjnymi oraz specjalistycznym oprogramowaniem) oraz umiejętność analizy i wyciągania wniosków. Uzupełniającą wobec powyższych i niezbędną stanie się umiejętność prowadzenia efektywnej komunikacji. Wymienione kompetencje wpisują się w koncepcję Marketingu 5.0, łączącej elementy technologiczne i humanistyczne w obszarze marketingu⁵.

Dokonując syntezy trendów i wyzwań opracowano cztery scenariusze rozwoju sektora. W celu nakreślenia scenariuszy wykorzystano dwa czynniki wpływające na kierunek rozwoju podmiotów w przyszłości: **algorytmizację treści** oraz **znaczenie komunikacji H2H (w tym szczególnie jakość przekazu)**. W wyniku ich zestawienia pojawiły się scenariusze:

⁴ Pytano osobno o każde wyzwanie. Udział pracodawców, dla których wyzwanie ma znaczenie, waha się od 41% do 64%.

⁵ Marketing 5.0 jest połączeniem elementów humanistycznych i technologicznych w obszarze marketingu. W związku z popularyzacją tej koncepcji wzrośnie zapotrzebowanie na kompetencje, które umożliwią połączenie: z jednej strony rozwijanych i świadomie wykorzystywanych technologii marketingowych martechn szczególnie w sferze automatyzacji, sztucznej inteligencji, big data i VR, a z drugiej strony wartości koncepcji human-to-human: umiejętności budowania relacji, zaufania, empatii.

- Marketing 5.0 – podmioty działające w sektorze chętnie korzystają z najnowszych narzędzi i rozwiązań technologicznych, przy jednoczesnej dbałości o jak najlepsze relacje z klientem.
- Marketing szablonowy – podmioty działające w sektorze chętnie korzystają z najnowszych narzędzi i rozwiązań technologicznych kosztem dbałości o nawiązanie i utrzymanie relacji z klientem (stawiają na ilość, a nie na jakość).
- Marketing osobisty – podmioty działające w sektorze niechętnie korzystają z najnowszych narzędzi i rozwiązań technologicznych, świadczą jednak usługi najwyższej jakości, stawiając na pierwszym miejscu relacje z klientem (stawiają na jakość, a nie na ilość).
- Marketing old schoolowy – podmioty działające w sektorze niechętnie korzystają z najnowszych narzędzi i rozwiązań technologicznych, nie przykładają również wysokiej wagi do nawiązywania i utrzymywania pogłębionych relacji z klientem.

Motywowanie i rozwój kompetencji pracowników

W sektorze stosowane są różnorodne sposoby motywowania pracowników. Atrakcyjność poszczególnych zachęt do pracy różni się w zależności od stażu pracy pracownika. Premie są najważniejszym motywatorem dla wszystkich pracowników, ale poza tym młodszy stażem (do 9 lat włącznie) mają jednak nieco inne oczekiwania niż starsi – bardziej cenią sobie elastyczność czasu pracy i możliwość pracy zdalnej, zależy im na zachowaniu równowagi między pracą a życiem prywatnym. Młodzi pracownicy chcą się szkolić, zatem ważne jest dla nich dofinansowanie przez pracodawców szkoleń i kursów, na których mogą rozwijać swoje kompetencje zawodowe. W przypadku osób starszych stażem (10 lat i więcej) oprócz możliwości pracy zdalnej warto zwrócić większą uwagę na dobrze zorganizowane stanowisko pracy. Starsi stażem pracownicy cenią stabilizację, ale zależy im również na utrzymywaniu relacji z innymi pracownikami.

Ponad połowa pracodawców przeprowadza ocenę kompetencji swoich pracowników (53%), przy czym 29% oceniających robi to systematycznie (przynajmniej raz do roku). Pracodawcy są zdania, że ich pracownicy posiadają wysokie kompetencje, niezależnie czy prowadzą ocenę umiejętności kadry, czy też nie. W momencie zdiagnozowania braku kompetencji pracowników najczęściej się ich szkoli (64%). Na zatrudnianie nowych

pracowników o odpowiednich umiejętnościach decyduje się co czwarty pracodawca. Należy zwrócić uwagę, że jedynie 9% pracodawców nie podejmuje żadnych działań naprawczych w związku z brakiem umiejętności u swojej kadry (najczęściej dotyczy to firm mikro – 10%). Braki kompetencyjne u pracowników wyrównywane są najczęściej poprzez szkolenia i kursy realizowane wewnątrz firmy (35%), instruktaże dotyczące np. obsługi nowego sprzętu czy oprogramowania (35%) lub kursy e-learningowe (30%), przy czym działania wymagające większego budżetu (szkolenia, kursy, e-learning) podejmowane są częściej przez firmy średnie i duże. **Wskaźnik aktywności rozwojowej firm sektora komunikacji marketingowej jest wysoki – wynosi 68%**. Miara ta wskazuje, ilu pracodawców korzystało z co najmniej jednej formy rozwoju kompetencji pracowników w ciągu ostatnich 12 miesięcy.

Najskuteczniejsze szkolenia mają formę mieszaną, tj. zarówno tradycyjnych spotkań, jak i elementy szkoleń online. Najlepsze efekty przynoszą krótkie i dynamiczne metody szkoleń, przekazywanie wiedzy przez współpracowników (szkolenia *on the job*) oraz szkolenia na stanowisku pracy. Pracodawcy najczęściej szkolą z obszaru zarządzania, kształcenia kompetencji miękkich, technicznych i digitalowych, z zakresu analizy danych oraz z języków obcych.

Połowa pracowników rozwijała swoje kompetencje w miejscu pracy, tyle samo osób w ciągu ostatniego roku rozwijało zainteresowania albo uczyło się czegoś niezwiązanego z wykonywaną pracą. Osoby, które wzmacniały swoje kompetencje w miejscu pracy najczęściej korzystały z kursów internetowych – uznawanych przez ekspertów jako najbardziej atrakcyjny sposób przekazywania wiedzy, wykorzystujący krótkie i dynamiczne metody, niewymagający poświęcenia zbyt długiego czasu. Biorąc pod uwagę pracowników na kluczowych stanowiskach, najczęściej w miejscu pracy rozwijali swoje kompetencje: art director (52%), project manager (52%) i dyrektor kreatywny (51%), a najrzadziej: grafik (40%) oraz strateg (41%). **Zdaniem pracowników sektora komunikacji marketingowej działania podejmowane w celu rozwoju kadr w ich firmach są wystarczające – takiej odpowiedzi udzieliło 88% badanych.** Nieformalnie pracownicy najczęściej uczyli się z filmów i materiałów edukacyjnych dostępnych online (18%) oraz uczestniczyli w zajęciach sportowych (16%).

Zdecydowana większość (83%) pracowników sektora komunikacji marketingowej ocenia, że ukończona przez nich szkoła dobrze przygotowała ich do pracy na obecnie zajmowanym stanowisku.

Rekomendacje

Rekomendacje dla pracodawców

By stawić czoła pojawiającym się w sektorze wyzwaniom, pracodawcy powinni zadbać o utrzymanie w firmie kompetentnych pracowników, którzy nie boją się zmian, są gotowi do nauki i adaptacji w nowych warunkach oraz są lojalni (zmotywowani pozafinansowo). Materialne czynniki motywowania okazały się w czasie pandemii niewystarczające, dlatego tak kluczowa jest dbałość o tworzenie kultury rozwoju w firmach poprzez np. tworzenie profesjonalnych zespołów HR (tam, gdzie jest to potrzebne i możliwe).

Badania pokazały, że połowa pracodawców nie diagnozuje potrzeb swoich pracowników, nie wie, jakich umiejętności im brakuje, co ich motywuje oraz jak planują swoją dalszą karierę zawodową. Co prawda, ponad połowa pracodawców prowadzi rozmowy ze swoimi pracownikami, ale wydaje się, że nie przekłada się to na stworzenie indywidualnego planu rozwoju dla każdego pracownika, uwzględniającego jego potrzeby i oczekiwania. W związku z tym rekomenduje się:

- 1. Rozpoznawanie potrzeb rozwojowych, oczekiwań względem pracy i planów pracowników.** 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. Na podstawie wyników badań można spodziewać się, że młodszym pracownikom będzie zależało na elastyczności pracy i jej zdalnej formie, ponieważ tej grupie pracowników szczególnie zależy na utrzymaniu równowagi między pracą a życiem prywatnym. W przypadku osób starszych stażem warto zwrócić większą uwagę na dobrze zorganizowane stanowisko pracy czy wspieranie wymiany wiedzy.
- 2. Prowadzenie monitoringu kompetencji pracowników.** Pracodawcy w miarę możliwości i potrzeb powinni poddawać pracowników ocenie pod kątem posiadanych kompetencji. Warto pamiętać, że prowadzony monitoring pozwoli pracodawcom zidentyfikować wśród

pracowników kompetencje, które wymagają rozwoju i na tej podstawie zdecydować o zakresie i formach szkolenia pracowników. Rozpoznanie kompetencji pracowników może również pomóc w podjęciu decyzji o potrzebie zatrudnienia pracowników (na stałe lub do konkretnego projektu). Prowadzenie monitoringu będzie również korzystne dla pracowników – każdy pracownik będzie mógł się zapoznać z obszarami umiejętności, które powinien wzmacniać. Feedback powinien również uwzględniać indywidualne rekomendacje szkoleniowe.

- 3. Prowadzenie działań podnoszących kompetencje pracowników.** Wśród tych działań powinny znaleźć się ciekawe, krótkie sety szkoleniowe dopasowane do potrzeb kompetencyjnych każdego pracownika. Wyniki badań pozwalają sądzić, że szkolenia mogłyby częściowo odbywać się w formie online. Spotkania stacjonarne uzupełniałyby zdobytą wiedzę – powinny zawierać elementy warsztatowe i być prowadzone pod okiem trenera. Tym samym wykorzystano by techniki *blended learning* – mieszanej formy, uznawanej przez ekspertów za najbardziej efektywną. Szkolenia powinny być na tyle skondensowane, aby nie wymagały od pracownika poświęcenia długich godzin na przyswajanie wiedzy. Najlepiej, aby odbywały się przy okazji wykonywanej pracy – *on the job*. Pracowników na stanowiskach: graphic designer, media planner, project manager można dodatkowo zachęcić do udziału w szkoleniu możliwością zdobycia uznawanych w sektorze certyfikatów – w ich pracy są one na ogół respektowane.
- 4. Objęcie menedżerów planem motywacyjnym i szkoleniowym** – to na nich spoczywa odpowiedzialność zarządzania zespołami w rzeczywistości VUCA (zespołami rozproszonymi, pracującymi w różnych systemach pracy). Wyniki badań pozwalają wnioskować, że będzie wzrastać zapotrzebowanie na kompetencje lidarskie wśród menedżerów. W związku z powyższym, należy wzmacniać umiejętności menedżerów, szczególnie w zakresie: zarządzania komunikacją w zespole, zarządzania złożonymi projektami i zadaniami, motywowania i tworzenia poczucia bezpieczeństwa, budowania poczucia zaufania w zespole oraz tworzenia przestrzeni do eksperymentowania. Oprócz szkoleń i indywidualnego mentoringu, pracodawcy powinni rozważyć organizowanie we współpracy z innymi firmami cyklicznych warsztatów dla przyszłych liderów, służących przede wszystkim wymianie doświadczeń między pracownikami różnych firm. Warto również zapoznać się z ofertą studiów podyplomowych i zachęcać pracowników do formalnego rozwijania kompetencji, również poprzez pokrycie (choćby częściowe) kosztów nauki.

Od trafności decyzji i szybkości podjęcia działań zależy powodzenie firm w sektorze komunikacji marketingowej, dlatego tak kluczowa jest umiejętność strategicznego planowania, również w zakresie wiązania potrzeb rozwojowych firmy z kompetencjami pracowników. Warto, aby pracodawcy wyznaczali cele rozwojowe dla swojego biznesu i wzmacniali pod tym kątem kompetencje swoich pracowników (o ile jest taka konieczność).

Rekomendacje dla pracowników

Pracownicy powinni stale wzmacniać swoje kompetencje, niezależnie od stażu pracy czy zajmowanego stanowiska. Powinni być świadomi zmian, które zachodzą w firmach, aby móc podejmować adekwatne działania w zakresie podnoszenia swoich kompetencji. Inaczej mówiąc, pracownicy powinni kształtować w sobie skłonność do rozwoju (dla niektórych może być ona naturalna) – to powinien być element kultury organizacyjnej, pewnego „ducha” organizacji.

Chcąc sprostać przyszłym oczekiwaniom pracodawców, pracownicy muszą być elastyczni i przygotowani do nabywania nowych kompetencji, szczególnie w zakresie posługiwania się różnorodnymi narzędziami, w tym najnowszymi technologiami informacyjnymi i komunikacyjnymi oraz specjalistycznym oprogramowaniem, a nawet przekwalifikowywania się. Pracownicy powinni starać się wzmacniać umiejętności skutecznej komunikacji, by efektywnie pracować w zespołach interdyscyplinarnych.

Niezależnie od wieku i stażu pracy, pracownicy powinni wyznaczać sobie cele zawodowe i do nich dążyć. Ponadto powinni systematycznie uczestniczyć w ocenie pod kątem posiadanych kompetencji – dzięki temu będą wiedzieć, które swoje umiejętności wzmacniać. Chcąc podnieść swoje kompetencje pracownicy mogą skorzystać z oferty szkoleń w swojej firmie (o ile to możliwe), a także wykorzystać darmowe kanały i źródła wiedzy, np. materiały edukacyjne na różnych stronach branżowych (tu również na stronie Sektorowej Rady ds. Kompetencji w Sektorze Komunikacji Marketingowej), szkolenia online, kanały tematyczne dostępne na YouTube czy fora branżowe.

Rekomendacje dla instytucji branżowych, edukacyjnych oraz jednostek administracji publicznej

Ważne jest, by nawiązywać i utrzymywać współpracę między instytucjami otoczenia biznesu, która będzie służyć wypracowaniu nowych propozycji instrumentów wsparcia, adekwatnych do aktualnej sytuacji na rynku pracy. **Instytucje otoczenia biznesu, w tym Sektorowa Rada ds. Kompetencji Sektora Komunikacji Marketingowej (dalej Rada Sektorowa), powinny wspierać firmy z sektora między innymi poprzez edukowanie i promowanie skutecznych praktyk radzenia sobie w szybko zmieniającym się otoczeniu.**

Uwaga instytucji publicznych, dysponujących środkami na wzmacnianie innowacyjności przedsiębiorstw, powinna skupić się szczególnie na firmach mikro, ponieważ to one najrzadziej stawiają na rozwój w kierunku nowych technologii, digitalizacji czy e-commerce i najtrudniej jest im planować działania choćby w krótkiej perspektywie czasowej. **Firmom, które mają trudności w dostosowaniu się do dynamicznie zmieniającej się sytuacji na rynku, powinna zostać udzielona kompleksowa pomoc na podjęcie działań w zakresie budowania nowej kultury organizacyjnej – od diagnozy problemów w firmie, aż po pomoc w ich rozwiązaniu.**

Wskazane jest, aby instytucje branżowe, takie jak Rada Sektorowa, intensywniej promowały jednostki konsultacyjno-szkoleniowych pomagające pracodawcom identyfikować możliwe ścieżki rozwoju ich firmy w czasach VUCA. Na podstawie identyfikowanych w firmach trudności, eksperci mogliby podjąć próbę opisu najczęściej pojawiających się problemów i zaproponować możliwe scenariusze ich rozwiązania na szerszą skalę niż dotychczas.

Instytucje edukacyjne, w tym uczelnie i szkoły wyższe powinny upewnić się (i wdrożyć, jeżeli tak nie jest), że w stosowanych metodach nauczania wykorzystują **formy mieszane**, tj. zarówno tradycyjne spotkania, jak i elementy przekazywania wiedzy online, a także dbają o odpowiednią dynamikę przekazywania treści (krótkie sety). Instytucje edukacyjne powinny rozważyć, o ile nie mają tego w swojej ofercie, wprowadzenie kursów, które kończą się certyfikatem rozpoznawalnym w branży.

Rekomendacje dla wszystkich interesariuszy

Warto, aby pracodawcy, pracownicy oraz instytucje otoczenia biznesu zapoznali się z informacjami zaprezentowanymi w bilansie kompetencji i spróbowali je wykorzystać (rozdział 4.3 niniejszego raportu). Przeprowadzona ocena kompetencji pracowników na kluczowych stanowiskach pozwoliła wskazać umiejętności, które powinny zostać objęte systemem kształcenia. W bilansie zidentyfikowano również kompetencje dla każdego z kluczowych stanowisk, które zyskają na znaczeniu w przyszłości. Należy je wzmacniać niezależnie od aktualnej podaży tych kompetencji na rynku.

1. Metodologia badania

1.1. Cele badania

Celem ogólnym badania jest **zwiększenie wiedzy o potrzebach kompetencyjno-zawodowych w sektorze komunikacji marketingowej (KM) poprzez:**

- 1. Określenie stanu i kierunków rozwoju kadr w sektorze komunikacji marketingowej i związanego z nim zapotrzebowania na kompetencje, w szczególności:**
 - określenie głównych procesów biznesowych w sektorze, wskazanie dla nich kluczowych stanowisk pracy (8-12 stanowisk) oraz oznaczenie, czy w głównych procesach biznesowych istnieją elementy/części, które mogą funkcjonować także w innych sektorach;
 - określenie profili kompetencyjnych dla kluczowych stanowisk, w tym ocena ważności poszczególnych kompetencji;
 - analiza popytu i podaży dla określonych kluczowych stanowisk;
 - ocena kompetencji pracowników na kluczowych stanowiskach – analiza poziomu niedopasowania kompetencyjnego w opinii pracodawców (strona popytowa) i pracowników (strona podażowa);
 - analiza działań/praktyk skierowanych na podnoszenie kompetencji kadr w toku edukacji pozaformalnej (aktywność pracodawców, instytucji otoczenia biznesu, w tym instytucji reprezentujących branżę, aktywność własna pracowników).
- 2. Określenie krótko- i średniookresowych wyzwań (horyzont 2 i maksymalnie 5 lat), przed jakimi stoi sektor komunikacji marketingowej w wymiarze kompetencyjnym w związku ze zmianami społecznymi, gospodarczymi i technologicznymi, w szczególności:**

- określenie wyzwań, przed jakimi stoi sektor (społeczne, gospodarcze, technologiczne, prawne itd.) i ocena ich wpływu na rozwój kadr w branży;
- określenie potencjalnych zmian w strukturze zatrudnienia w perspektywie 2 i 5 lat;
- określenie kompetencji, których znaczenie będzie rosło/malało w ramach wskazanych kluczowych stanowisk, w tym nowych kompetencji lub poszerzenia zakresu już wymaganych;
- określenie potencjalnych nowych stanowisk w branży, w tym zawodów, które mogą przeniknąć z innych branż (np. w obszarze ICT) oraz kompetencji wymaganych dla tych stanowisk.

1.2. 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 produkują 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 podsektorach⁶.

Badania jakościowe rozpoczęły się 16 lutego 2021 r. i zakończyły otrzymaniem wyników z badania foresightowego z użyciem metodyki delphi w dniu 27 kwietnia 2021 r. W ramach ww. badań przeprowadzono:

⁶ Prócz 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.

1. pogłębione wywiady indywidualne (30 IDI) z trzema grupami rozmówców:
 - a) pracodawcami z sektora komunikacji marketingowej (20 IDI);
 - b) ekspertami branżowymi (5 IDI);
 - c) ekspertami edukacyjnymi oraz ekspertami obszaru HR zatrudnionymi lub prowadzącymi działalność w ramach sektora (5 IDI);
2. panele eksperckie (4 panele) z rozmówcami z grupy pracodawców, ekspertów branżowych oraz ekspertów edukacyjnych/HR;
3. panel podsumowujący z członkami Sektorowej Rady ds. Kompetencji w sektorze komunikacji marketingowej;
4. badanie metodą delphi (2 iteracje) z grupą 43 ekspertów sektora komunikacji marketingowej;
5. konsultacje indywidualne z pracownikami i klientami/interesariuszami sektora (łącznie 33 konsultacje z pracownikami i 33 konsultacje z klientami/interesariuszami);
6. warsztaty z pracownikami i pracodawcami sektora.

Badania ilościowe przeprowadzono z pracodawcami i pracownikami zatrudnionymi na kluczowych stanowiskach w sektorze. Realizacja wywiadów w obu grupach rozpoczęła się 21 lipca, a zakończyła 25 sierpnia 2021 r. Badanie właściwe poprzedzono pilotażem, który odbył się w dniach od 28 czerwca do 7 lipca 2021 r.

Badanie przeprowadzono na losowej, reprezentatywnej⁷ (ze względu na wielkość zatrudnienia oraz makroregion GUS⁸) próbie firm⁹ z wpisaną działalnością o kodzie PKD: Grupa J58.1, Działu J59, Działu J60, Działu M.73.1 z Rejestru REGON. W ramach opisanego

⁷ Próba pracowników nie jest reprezentatywna – w badaniach wzięli udział przedstawiciele kluczowych stanowisk.

⁸ 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/>

⁹ Wykluczając osoby samozatrudnione.

PKD najliczniejszą grupę stanowią firmy prowadzące działalność agencji reklamowych lub pośrednictwa w sprzedaży czasu i/lub miejsca na cele reklamowe.

Tabela 1. Liczba zrealizowanych wywiadów w podziale na podsektory

Grupa	Opis grupy	Badanie pracodawców n	Badanie pracodawców %	Badanie pracowników n	Badanie pracowników %
J58.1	Wydawanie książek i periodyków oraz pozostała działalność wydawnicza, z wyłączeniem w zakresie oprogramowania	143	18	158	19
J59	Działalność związana z produkcją filmów, nagrań wideo, programów telewizyjnych, nagrań dźwiękowych i muzycznych	109	13	112	14
J60	Nadawanie programów ogólnodostępnych i abonamentowych oraz nadawanie programów radiofonicznych	13	2	13	2
M.73.1	Działalność agencji reklamowych lub pośrednictwo w sprzedaży czasu i/lub miejsca na cele reklamowe	548	67	536	65
	Ogółem	813	100	819	100

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania BBKL II KM – I edycja 2021.

Ze względu na relatywnie niewielką liczbę wywiadów z firmami zatrudniającymi 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. Liczba zrealizowanych wywiadów w podziale na wielkość zatrudnienia

Wielkość zatrudnienia	Badanie pracodawców n	Badanie pracodawców %	Badanie pracowników n	Badanie pracowników %
2–9 pracowników	619	76	609	74
10–49 pracowników	158	19	157	19
50 i więcej pracowników	36	4	53	6
Ogółem	813	100	819	100

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania BBKL II KM – I edycja 2021.

Wywiady ilościowe zostały przeprowadzone z 813 przedstawicielami firm oraz 819 pracownikami. Respondentami w przypadku pracodawców były 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. Badani pracownicy to osoby zajmujące kluczowe dla sektora stanowiska w firmie. Pracodawca podczas rozmowy oceniał maksymalnie dwa stanowiska, które występowały w jego firmie (łącznie oceniono 1319 stanowisk). Rzutuje to na różną liczbę ocen stanowisk przez pracodawców i pracowników.

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

Stanowisko	Pracodawca			Pracownik	
	liczba firm zatrudniających pracowników na danych stanowiskach	odsetek firm zatrudniających pracowników na danym stanowisku	liczba ocenionych stanowisk	liczba zrealizowanych wywiadów	odsetek wywiadów z pracownikami na kluczowym stanowisku
Strateg	159	20%	87	44	5%
Twórca treści	367	45%	218	109	13%
Graphic designer	513	63%	336	195	24%
Analityk	169	21%	73	53	6%
Digital ekspert	161	20%	79	57	7%
Media planner	168	21%	75	55	7%
Project manager	266	33%	154	93	11%
Dyrektor kreatywny	136	17%	60	43	5%
Art director	127	16%	59	44	5%
Account manager	214	26%	108	82	10%
Producent	119	15%	70	44	5%

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania BBKL II KM – I edycja 2021.

Uzyskane wyniki badania pracodawców zostały doważone do struktury populacji. Podstawą ważenia danych były informacje o strukturze populacji (podmiotów) pochodzące z ZUS (stan na 31.12.2020) 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. Celem

tego działania była możliwość przełożenia 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 zaokrążeń lub z możliwości wskazania więcej niż jednej odpowiedzi¹⁰. Prezentowane w raporcie dane procentowe (%) z badania pracodawców są danymi ważonymi, a liczebności są wartościami rzeczywistymi (nieważonymi).

Badanie zarówno pracodawców, jak i pracowników, ze względu na pandemię, wykonano głównie techniką CATI¹¹. Część wywiadów wykonano techniką CAPI¹². Dopuszczalna była także technika CAWI^{13 14}.

¹⁰ Prezentowane dane procentowe zaokrąglone zostały do liczb całkowitych w sposób matematyczny.

¹¹ CATI – *Computer Assisted Telephone Interviewing* – wspomagane komputerowo wywiady telefoniczne.

¹² CAPI – *Computer Assisted Personal Interview* – wywiady bezpośrednie przy użyciu komputera.

¹³ CAWI – *Computer Assisted Web Interview* – wywiady samodzielnie wypełniane przez respondenta przez Internet.

¹⁴ W badaniu pracodawców wykonano 62% wywiadów CATI, 37% CAPI oraz 1% CAWI. W badaniu pracowników wykonano 63% wywiadów CATI, 36% CAPI i również 1% wywiadów CAWI.

2. Komunikacja marketingowa w dobie pandemii – diagnoza sytuacji w sektorze oczami pracodawców i ekspertów

Rozmowy z przedstawicielami sektora komunikacji marketingowej jednoznacznie wskazały, że o aktualnej sytuacji w sektorze nie sposób rozmawiać w oderwaniu od kwestii związanych z pandemią COVID-19. Zdaniem ekspertów, uczestniczących w badaniach jakościowych, podmioty, które dobrze się odnajdują w rzeczywistości internetowej, w roku 2020 odnotowały znaczny wzrost przychodów. Właściciele biznesów, którzy do tej pory prowadzili działalność w sposób tradycyjny, zdaniem ekspertów, stanęli przed koniecznością wyboru: czy nadal funkcjonować w sferze offline i próbować przetrwać, czy przenieść działania do kanałów online (nie we wszystkich przypadkach było to możliwe). Wygląda na to, że większość pracodawców postawiła na innowacyjność. W ciągu ostatnich 12 miesięcy (stan na sierpień 2021) aż w 60% firm wprowadzono nowe lub ulepszone usługi, systemy czy produkty. Najczęściej usprawnienia dotyczyły: organizacji pracy (usprawnienie wprowadziło 30% firm), metody współpracy z klientem (24%), sposobu dotarcia do klienta (21%). Byli również pracodawcy, którzy obrali taktykę przetrwania (40%)¹⁵ i unikali podjęcia ryzyka, czym w tym wypadku byłoby przenoszenie działań do kanałów internetowych¹⁶. Wyniki przeprowadzonych badań ilościowych wskazują, że pandemia w niewielkim stopniu **wpłynęła na rozwój e-commerce w firmach**¹⁷ – **na uruchomienie bądź intensyfikację obsługi w zakresie e-handlu w związku z pojawieniem**

¹⁵ 40% badanych pracodawców (n = 813) w ciągu ostatnich 12 miesięcy (stan na sierpień 2021) nie wprowadziło w swojej firmie żadnych nowych lub ulepszonych usług, systemów, produktów ani innych usprawnień. Zachowawcze wobec zmian były przede wszystkim firmy mikro (41%) i – co zaskakujące – firmy z podsektora reklamy – aż 44% tych podmiotów nie wprowadziło w ostatnim roku żadnych usprawnień.

¹⁶ Sukcesywna cyfryzacja i digitalizacja sektora postępuje od kilku lat. Możemy ją obserwować na przykładzie rozwoju platform z płatnymi treściami wydawniczymi, filmowymi czy muzycznymi.

¹⁷ Zdanie ekspertów potwierdzają badania rynkowe. Por. *Raport Divare. Przegląd wynagrodzeń. Polska 2021*, s. 6, https://www.devire.pl/wp-content/uploads/2020/12/1212_Raport-Devire_Prze%C4%85d-Wynagrodze%C5%84-2021.pdf, [dostęp: 23.08.2021].

się pandemii wskazało zaledwie 6% badanych pracodawców. Należy jednak zwrócić uwagę, że e-commerce nasilił się przede wszystkim po stronie konsumenckiej.

Strategia, którą obrały firmy, dla większości z nich okazała się słuszna. Przeprowadzone badania ilościowe pokazują, że 62% badanych firm odnotowało w 2020 r. zysk, natomiast 24% – stratę. Z danych wynika, że na dochód firm nie ma wpływu czas ich funkcjonowania na rynku. Wielkość firm ma w tym przypadku również niewielkie znaczenie – zysk osiągnęło: 61% firm mikro, 61% firm małych i 70% – średnich i dużych. Większą różnicę w deklaracji zysku bądź straty można zaobserwować pomiędzy podsektorami. Blisko 60% firm z podsektora wydawniczego i reklamy (59%) oraz 70% podmiotów działających w zakresie produkcji filmów i nagrań¹⁸ zanotowało zysk.

Wykres 1. Deklaracje pracodawców w zakresie osiągnięcia przez firmę zysku w ostatnim roku rozliczeniowym (2020)



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

Zdaniem ekspertów branżowych, **sektor komunikacji marketingowej na tle innych sektorów wypada dobrze** – wprawdzie odnotował straty, ale nie tak dotkliwie jak inne sektory na rynku¹⁹. W najtrudniejszej sytuacji są branże eventowa oraz reklamy outdoorowej. Ciekawy „zwrot” można zaobserwować natomiast w **branży telewizyjnej**, która po okresie stagnacji, odnotowała w 2020 r. wzrost zainteresowania widzów (w przewidywaniach

¹⁸ Wszystkie 13 firm z podsektora nadawania programów również odnotowało zysk, ale z uwagi na małą liczebność nie można tego wyniku uogólniać. W przypadku podsektora nadawania programów, ze względu na niską reprezentację w próbie, możemy mówić wyłącznie o pewnej tendencji.

¹⁹ Wg badań prowadzonych przez Polski Instytut Ekonomiczny (PIE) przychody mediów reklamowych spadły o 8,6% w stosunku do roku 2019. Grzeszak, J. (2021), *Modele biznesowe mediów po pandemii*, Polski Instytut Ekonomiczny, Warszawa, s. 6, <https://pie.net.pl/wp-content/uploads/2021/06/PIE-Raport-Media-po-pandemii.pdf>, [dostęp: 23.08.2021].

ma być on raczej krótkotrwały)²⁰. **Branża radiowa**, zgodnie z oczekiwaniami, nie odnotowała większych zmian w dochodach²¹.

„Radio to po prostu jest nasz przyjaciel w domu. (...) jeżeli jesteśmy sami, to jest z nami chociaż radio”.

Ekspert HR, Wywiad indywidualny

Od kilku lat **podsektor wydawniczy** prowadzi cyfryzację i digitalizację treści. Pomimo to, na przestrzeni kilku lat systematycznie odnotowuje spadek sprzedaży – tendencja ta w okresie pandemii nie uległa zmianie²². Wyjątek stanowią wydawcy działający online. Zdaniem respondentów, **branża filmowa** w związku z zamknięciem kin ograniczyła budżety lub przesunęła je w kierunku realizacji produkcji na platformach internetowych. Podmioty produkujące animacje i wideo na potrzeby branży reklamowej radzą sobie niezmiennie dobrze.

„Mam wrażenie, że tam [w podsektorze wydawniczym] nie było aż tak dużych zmian, ten sektor od dłuższego czasu przygotowywał się na digitalizację, na cyfrowość. Branża prasowa już od dłuższego czasu była świetnie przygotowana na obecność w sieci, na sprzedawanie treści płatnych i pracę tego rodzaju. Podobnie branża wydająca książki, e-booki, podcasty, to już było wcześniej. Kiedy ludzie siedzą w domu, jakoś muszą spędzić wolny czas, kupują treści płatne, wśród tego dużo treści wydawniczych w formie cyfrowej, to ta branża raczej nie powinna narzekać. Podobnie w branży blogcastowej, branży kanałów płatnych, telewizji płatnej to jest świetna szansa – Netflix, HBO, Canal+ mogą dziś świetnie sprzedawać usługi dlatego, że jest na nie popyt, bo ludzie uziemieni trochę inaczej strukturę wolnego czasu zagospodarowują”.

Ekspert branżowy, Wywiad indywidualny

Opinie ekspertów znajdują odzwierciedlenie w badaniu przeprowadzonym przez Polski Instytut Ekonomiczny, w którym respondenci²³ zadeklarowali, że podczas pandemii czerpali więcej informacji z radia, telewizji (czas spędzany przed telewizorami wzrósł

²⁰ Telewizja pozostaje najpopularniejsza spośród mediów tradycyjnych – codzienny kontakt z nią deklaruje 46% badanych (n = 1017), dane za: Grzeszak, J. (2021), *Modele biznesowe...*

²¹ Radio jest nieznacznie mniej popularne od telewizji – 44% badanych (n = 1017) deklaruje, że codziennie słucha radia. Radio cieszy się opinią najbardziej wiarygodnego medium. Dane za: Grzeszak, J. (2021), *Modele biznesowe...*

²² Papierowa prasa codzienna pozostaje ważnym źródłem informacji dla nielicznego grona Polaków. Codziennie czyta ją 4% badanych, natomiast 37% deklaruje brak kontaktu z papierowymi dziennikami, a 21% – brak kontaktu z prasą papierową w ogóle. Dane za: Grzeszak, J. (2021), *Modele biznesowe...*

²³ n = 1017.

średnio o 33 minuty dziennie), serwisów informacyjnych i mediów społecznościowych²⁴. Zdecydowanie mniej osób czytało prasę tradycyjną. Na znaczeniu zyskały bezpłatne serwisy informacyjne oraz media społecznościowe – ruch na najpopularniejszych stronach tego typu wzrósł nawet trzykrotnie²⁵.

Analiza sytuacji w podsektorze **reklamy** wskazuje na znaczący spadek wydatków na reklamę kinową (o ok. 80%), reklamę outdoorową (o ok. 40%) oraz prasową (o ok. 35%). Jedyną kategorią reklamy, która zyskała na wartości, była reklama internetowa. W skali świata udział wydatków na reklamę w Internecie w 2020 r. przekroczył 52%, niemal dublując tym samym wynik reklamy telewizyjnej (28%)²⁶.

Większość pracodawców (62%), którzy wzięli udział w badaniu ilościowym, przyznała, że pandemia wpłynęła negatywnie na ich działalność. Co piąty pracodawca dostrzegł wpływ pandemii na funkcjonowanie swojej firmy, ale nie potrafił go ocenić jako jednoznacznie pozytywny lub negatywny, a 9% badanych wskazało na pozytywny wpływ pandemii na rozwój ich biznesu. Co dziesiąty pracodawca zadeklarował, że pandemia wcale nie wpłynęła na działalność jego firmy. W tej ostatniej grupie dominują pracodawcy z podsektora wydawniczego – zdaniem 26% wydawców pandemia w żaden sposób nie wpłynęła na działalność ich firm. Zaledwie 1% pracodawców z tego podsektora oceniło wpływ pandemii jako pozytywny. Zatem **firmy działające w sektorze wydawniczym doświadczyły albo negatywnych skutków pandemii, albo nie doświadczyły ich wcale.**

Pracodawcy pytani o zmiany spowodowane pandemią COVID-19, wskazywali przede wszystkim na zmiany negatywne. Ponad połowa firm, na których funkcjonowanie pandemia miała wpływ, doświadczyła zmniejszenia liczby klientów (59%) i znacznego spadku zamówień (59%), który dotknął szczególnie małe firmy (59%). Kolejne negatywne zmiany wywołane pandemią to: problem ze zdobywaniem nowych klientów (wskazany przez 46% badanych), zachwianie płynności finansowej (46%), wycofanie się klientów z niektórych kampanii (39%),

²⁴ 58% polskich internautów i internutek korzysta codziennie z serwisów społecznościowych, średnio poświęcając na to 2 godz. 25 min dziennie. Dane za: Grzeszak, J. (2021), *Modele biznesowe...*

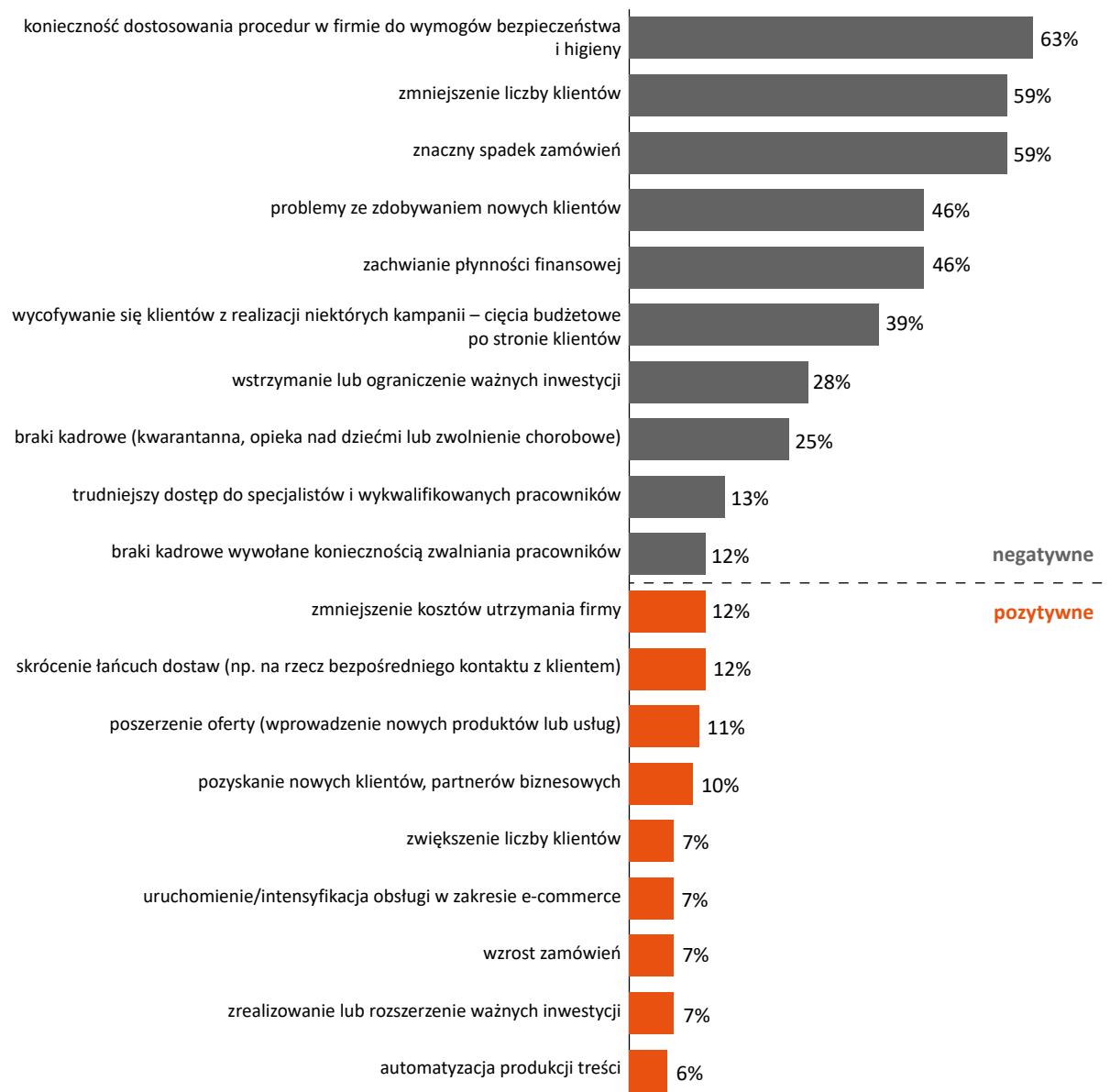
²⁵ Tamże.

²⁶ Podsumowania wyników raportu Jacka Grzeszaka, *Modele biznesowe mediów po pandemii*, dokonała Sektorowa Rada ds. Kompetencji w sektorze Komunikacji Marketingowej, w raporcie: *MONITORING RYNKU EDUKACJI, PRACY I KOMUNIKACJI MARKETINGOWEJ kwiecień-czerwiec 2021*, <https://radasektorowa-komunikacja.pl/wp-content/uploads/2021/07/Monitoring-rynku-pracy-edukacji-i-komunikacji-marketingowej-VII.pdf>, [dostęp: 23.08.2021].

wstrzymanie lub ograniczenie ważnych inwestycji (28%). Co ciekawe, **kwestie dotyczące zatrudnienia zajmują ostatnie miejsca na liście negatywnych zmian wywołanych pandemią**. Braków kadrowych wynikających z przebywania pracowników na kwarantannie lub pełnienia opieki nad dziećmi doświadczyło 25% badanych firm (jednak aż 51% firm średnich i dużych). Na trudniejszy dostęp do specjalistów i wykwalifikowanych pracowników czy braki kadrowe wywołane koniecznością zwalniania pracowników wskazało 12% pracodawców.

Wśród pozytywnych skutków pandemii pracodawcy wymieniali zmniejszenie kosztów utrzymania firmy (12%), skrócenie łańcucha dostaw (12%), poszerzenie oferty (11%), pozyskanie nowych klientów i zwiększenie ich liczby (odpowiednio 10% i 7%), uruchomienie bądź intensyfikacji działań w zakresie e-commerce (7%), wzrost zamówień (7%), rozszerzenie inwestycji (7%), automatyzację produkcji treści (6%).

Wykres 2. Konsekwencje pandemii



Źródło: opracowanie własne na podstawie BBKL II KM pracodawcy – I edycja 2021. Na pytanie odpowiadali pracodawcy, którzy zadeklarowali wpływ pandemii na działalność firmy (n = 735). Wyniki nie sumują się do 100% – respondenci mogli wskazać więcej niż jedną odpowiedź.

Obecną sytuację w sektorze charakteryzują niepewność, zmienność i złożoność (VUCA).

W obliczu niepewności co do najbliższej przyszłości ogromną rolę odgrywa **strategia**.

Eksperti twierdzą, że to właśnie umiejętność przewidywania zmian oraz budowania na tej podstawie kilku krótkich strategii działań – nie jednej, która miałaby być sukcesywnie

realizowana przez kilka lat, ale właśnie różnych wariantów scenariuszy działań – pozwala podmiotom przygotować się do funkcjonowania w czasach ciągłej zmienności. To od trafności decyzji i szybkości podjęcia działań zależy powodzenie firm. W związku z tym obecnie kampanie reklamowe cechuje doraźność, określana przez przedstawicieli sektora jako „ad hoc-owość” (łac. *ad hoc* – doraźnie, na poczekaniu) – są to częściej projekty niskobudżetowe, mocno ograniczone czasowo oraz trudne do zaplanowania w zakresie ustalenia działań w projekcie i stworzenia odpowiedniego przekazu.

„Pamiętam, jak 5, 6 lat temu robiło się strategię 3-letnie i człowiek był szczęśliwy, bo 3 lata to spokojnie, poukładane. Teraz nawet nie do końca wiadomo... klient ma zaplanowane 3 różne warianty, które ruszają od lipca, ale która z tych zaplanowanych rzeczy ruszy od lipca, nie wiemy. To dla stratega jest element niepewności i myślę, że z naszej perspektywy powinniśmy bardziej nauczyć się żyć w zmianie”.

Ekspert branżowy, Wywiad indywidualny

Rozważenie kilku wariantów działań i wybranie najlepszego, czekanie z podjęciem decyzji do ostatniej chwili czy realizowanie krótkich kampanii jest ściśle związane z dążeniem do **redukowania kosztów**. Eksperci wyrażali obawę, że cięcie kosztów może obniżyć jakość świadczonych usług i odbić się na skuteczności kampanii.

„Ten rynek się rozchwiał i jest niepewny, trudny do oszacowania, bardzo ad hoc-owy i jest ogromna presja na rabaty, na obniżanie cen, co jest kłopotem dla mediów, bo z naszej perspektywy to jest droga donikąd (...). Żeby wyprodukować dobry content, to trzeba po prostu zapłacić (...) Wszystkie zawirowania kwestii przychodów w mediach mogą się odbić na ich jakości, a jeśli się odbiją na jakości mediów, to prędzej czy później odbiją się na skuteczności kampanii reklamowych, trochę takie błędne koło”.

Przedstawiciel pracodawców – Nadawanie. Wywiad indywidualny

Konieczność jeszcze bardziej wnikliwej obserwacji trendów i szybkiego reagowania na zmiany ma bezpośredni związek z gwałtownym **wzrostem konkurencji między firmami**. Konkurencja dotyczy nie tylko walki o coraz bardziej świadomego klienta, ale również o pracownika.

Rysunek 1. Czynniki, które charakteryzują obecną sytuację w sektorze



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

3. Pracownicy w sektorze komunikacji marketingowej – stan i kierunki zatrudnienia

W sektorze komunikacji marketingowej pod koniec 2020 r. zarejestrowanych było nieco ponad 11 tys. podmiotów²⁷. W 2019 r. liczba pracujących w sektorze wyniosła 145,5 tys. osób (bez samozatrudnionych)²⁸. Dwa największe pod względem liczby pracowników podsektory to reklama oraz działalność wydawnicza. O ile jednak w podsektorze reklamy zatrudnienie w ciągu 10 lat dynamicznie się zwiększało (z 61,5 tys. pracujących w 2009 r. do 78 tys. w roku 2019, co stanowi już ponad połowę wszystkich zatrudnionych w komunikacji marketingowej), o tyle w obszarze działalności wydawniczej zatrudnienie wyraźnie maleje (odpowiednio z 53 tys. do 37 tys. pracujących)²⁹. Odzwierciedla to szerszy trend rosnącej roli Internetu jako medium komunikowania i informowania, a malejącej roli mediów tradycyjnych, w tym drukowanych (największe pod względem zatrudnienia podklasy działalności wydawniczej to wydawanie książek oraz gazet). W pozostałych dwóch podsektorach, tj. produkcja filmów, programów telewizyjnych i nagrań oraz nadawanie programów ogólnodostępnych i abonamentowych w skrajnych analizowanych latach, odnotowuje się podobną liczbę pracujących pomimo okresowych fluktuacji (liczba zatrudnionych w tych podsektorach wyniosła w 2019 roku odpowiednio: produkcja filmów – 13,7 tys. osób, nadawanie programów – 16,8 tys. osób)³⁰.

²⁷ Dane ZUS, stan na 31.12.2020, bez samozatrudnionych.

²⁸ *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: 1.08.2021].

²⁹ *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: 1.08.2021].

³⁰ Tamże.

Zatrudnienie w branży komunikacji marketingowej generuje sektor prywatny (94% wszystkich pracujących). Jedynie w podsektorze nadawców programów ogólnodostępnych i abonamentowych udział sektora publicznego (media publiczne) jest znaczący – sięga 1/3 pracujących³¹.

3.1. Główne procesy biznesowe i kluczowe stanowiska

Jednym z celów badania było zdefiniowanie głównych procesów biznesowych³² oraz kluczowych stanowisk występujących w sektorze. W wyniku przeprowadzonych pogłębionych wywiadów indywidualnych (IDI) z pracodawcami i ekspertami sektora **zidentyfikowano po kilka kluczowych procesów dla każdego podsektora**. Wśród nich znalazły się: produkcja, projektowanie, emisja i monitorowanie, które występują w kilku podsektorach.

Rysunek 2. 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	projektowanie	projektowanie	projektowanie
kreacja	produkcja	produkcja	produkcja
produkcja		emisja (sprzedaż)	publikacja i nadzór
planowanie mediów, zakup i emisja		rozliczanie sprzedaży	monitoring
monitoring			

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

³¹ *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: 1.08.2021].

³² W badaniu BBKL II proces biznesowy rozumiany jest jako ciąg powiązanych ze sobą działań lub zadań, które prowadzą do osiągnięcia określonego efektu. Innymi słowy, chodzi o główną działalność podmiotu (firmy); o to, czym zajmuje się firma, jakie usługi świadczy.

Większości głównych procesów biznesowych w sektorze komunikacji marketingowej czy też w jej poszczególnych podsektorach **nie można określić mianem unikalnych** – elementy tych procesów obecne są w wielu innych sektorach i podsektorach gospodarki, m.in. w IT, w handlu itp. Zwłaszcza takie procesy jak projektowanie i produkcja występują dość powszechnie. Natomiast proces związany z planowaniem mediów, zakupem i emisją jest oceniany przez niektórych rozmówców jako unikalny.

„(...) jeśli chodzi o projektowanie czegoś, tworzenie, a później patrzenie, czy to działa i monitorowanie, to pewnie można przełożyć to do wielu innych branż”.

Przedstawiciel pracodawców – Reklama. Wywiad indywidualny

W procesie badawczym wyłoniono 11 stanowisk w sektorze komunikacji marketingowej, kluczowych dla realizacji głównych procesów biznesowych. Na wyłonionych stanowiskach realizowane są zadania przypisane do więcej niż jednego procesu oraz więcej niż jednego podsektora.

Tabela 4. Kluczowe stanowiska w sektorze komunikacji marketingowej

	Kluczowe stanowiska
1.	Strateg
2.	Analitik
3.	Media planner
4.	Dyrektor kreatywny
5.	Art director
6.	Twórca treści
7.	Graphic designer
8.	Digital ekspert
9.	Project manager
10.	Account manager
11.	Producent

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

3.2. „Mała stabilizacja” – zatrudnienie w sektorze w czasie pandemii

W związku z pandemią połowa firm zdecydowała się zmienić model pracy na zdalną (49%). Wyzwania wynikające z nowej sytuacji przełożyły się na konieczność przeszkolenia pracowników – zdecydował się na to co czwarty pracodawca. W związku z sytuacją na rynku co piąta firma w sektorze, a co trzecia mała firma zmniejszyła czas pracy pracowników. Z danych wynika, że rekrutację ograniczyła jedna trzecia małych firm, a jedna piąta zdecydowała się na zmniejszenie zatrudnienia – to dwa razy więcej niż pozostałe firmy w sektorze.

W lepszej sytuacji były średnie i duże firmy – zmniejszenie zatrudnienia deklarowało tylko 8% firm. 16% podmiotów w tej grupie zwiększyło zatrudnienie, a co dziesiąta firma zwiększyła czas pracy pracowników.

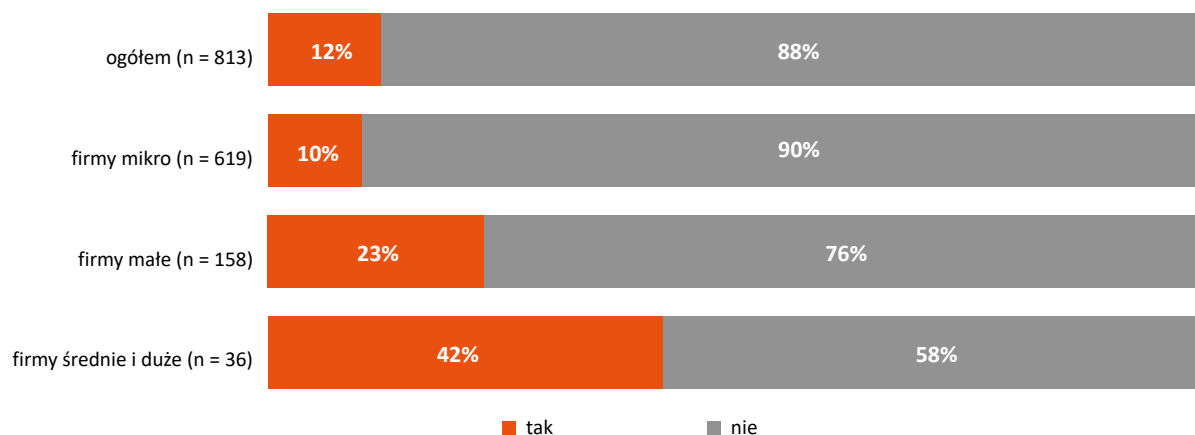
Tabela 5. Zmiany dotyczące zatrudnienia w sektorze związane z sytuacją pandemii w 2020 r.

Zmiana	Ogółem (n = 813)	Firmy mikro (n = 619)	Firmy małe (n = 158)	Firmy średnie i duże (n = 36)
Zmiana modelu pracy – umożliwienie pracy zdalnej	49%	48%	55%	59%
Konieczność przeszkolenia pracowników	24%	23%	38%	23%
Zmniejszenie czasu pracy pracowników	20%	18%	29%	22%
Ograniczenie rekrutacji	15%	13%	29%	21%
Zmniejszenie zatrudnienia	11%	10%	21%	8%
Zawieszenie działalności przez pewien okres	11%	11%	12%	2%
Zwiększenie zatrudnienia	6%	5%	9%	16%
Zwiększenie rekrutacji	4%	4%	8%	5%
Zwiększenie czasu pracy pracowników	3%	3%	5%	9%

Źródło: opracowanie własne na podstawie BBKL II KM pracodawcy – I edycja 2021. Wyniki nie sumują się do 100% — respondenci mogli wskazać więcej niż jedną odpowiedź.

O dobrej kondycji średnich i dużych firm świadczy również to, że prawie połowa tych podmiotów poszukiwała pracowników w 2020 r. Na tle ogółu firm w sektorze, gdzie kandydatów do pracy poszukiwało 12% firm, ta grupa podmiotów wypada bardzo dobrze.

Wykres 3. Poszukiwanie pracowników przez firmy w ostatnich 12 miesiącach w podziale na wielkość firmy



Źródło: opracowanie własne na podstawie BBKL II KM pracodawcy – I edycja 2021 (n = 813). Wyniki nie sumują się do 100% – na wykresie nie uwzględniono odpowiedzi: „nie wiem”.

Zdecydowana większość pracodawców (84%) prognozuje utrzymanie liczby zatrudnionych w swoich firmach, a 6% myśli o zatrudnieniu nowych osób w kolejnych 12 miesiącach³³.

Tę stosunkowo stabilną sytuację potwierdzają opinie pracowników – aż **95% zatrudnionych w sektorze deklaruje, że jest zadowolonych lub bardzo zadowolonych ze swojej aktualnej pracy.** Pojedyncze osoby, które wskazały, że obecnie poszukują pracy, robią to z powodów finansowych oraz z chęci rozwoju kariery zawodowej.

³³ Stan na sierpień 2021.

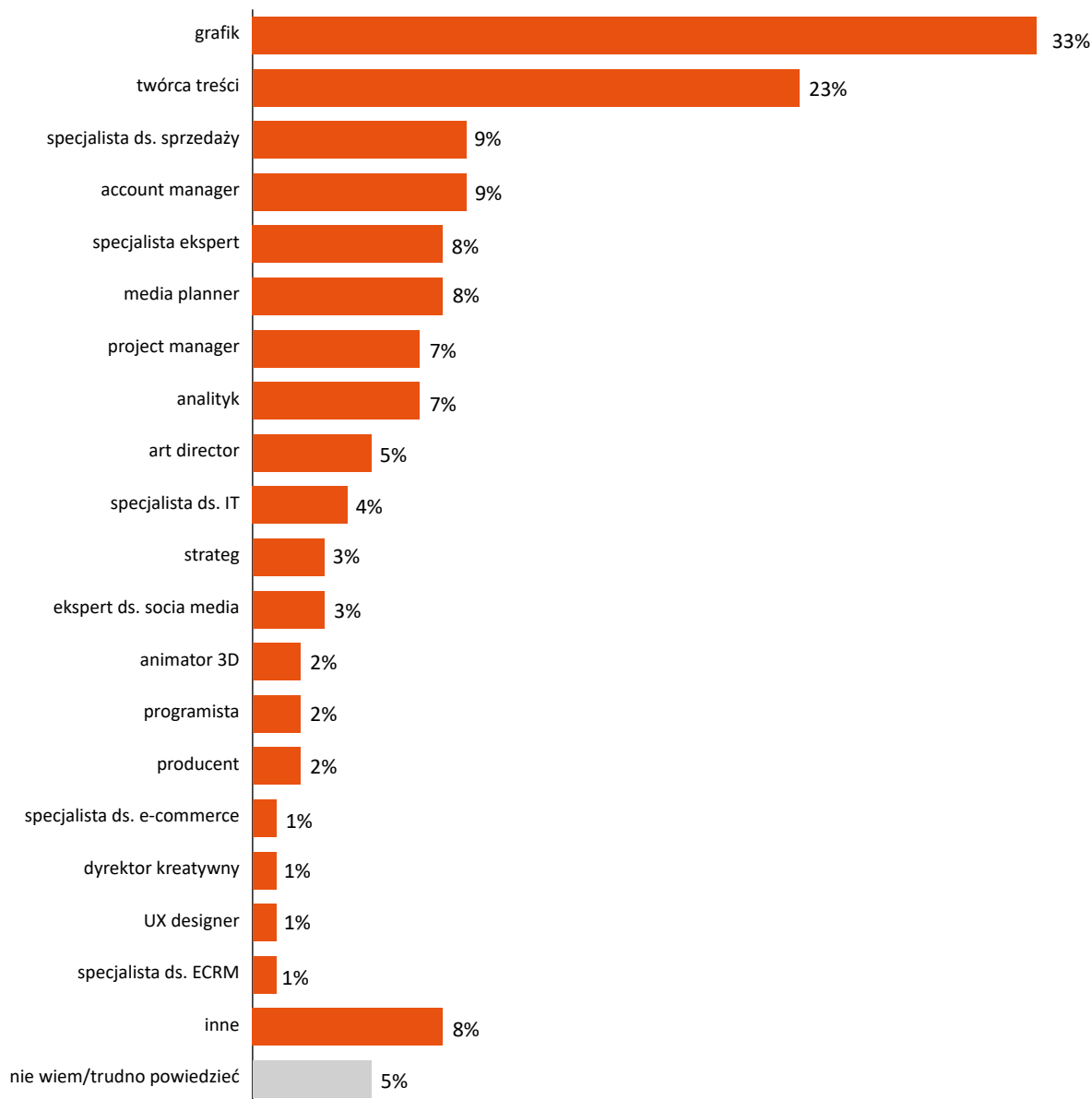
3.3. Specjaliści ds. digital, twórcy treści i graficy poszukiwani do pracy w sektorze

Indywidualne wywiady pogłębione prowadzone z pracodawcami i ekspertami sektora, pozwoliły zidentyfikować stanowiska, na które najczęściej poszukuje się pracowników. Rozmówcy wskazali w pierwszej kolejności na **stanowiska z obszaru digital** (wśród nich na programistów oraz specjalistów ds. e-commerce)³⁴. Specjaliści ds. IT – potrzebni we wszystkich gałęziach gospodarki – mają dużą swobodę w wyborze pracodawcy, a sektor komunikacji marketingowej jest tylko jednym z wielu, który ich potrzebuje, co powoduje, że poszukiwania stają się trudne, a oczekiwania finansowe specjalistów wysokie.

Pracodawcy częściowo potwierdzili opinie ekspertów – poszukiwali digital ekspertów (8%), specjalistów ds. IT (4%) i programistów (2%), ale zdecydowanie rzadziej niż grafików (33%) czy twórców treści (23%). Opinia ekspertów na temat zapotrzebowania na pracowników i opinia pracodawców nie wykluczają się wzajemnie. Grafik i twórca treści, są najbardziej popularnymi stanowiskami w firmach – 61% badanych firm zatrudnia grafika, 42% – twórcę treści (n = 813). Jednocześnie, są to stanowiska, na których pracownicy często rotują (ze względu na elastyczny stosunek pracy mają możliwość swobody w wyborze realizacji projektów).

³⁴ Zapotrzebowanie na stanowiska z obszaru digital eksperci wnioskowali z kierunku, w którym ich zdaniem rozwija się sektor, czyli przenoszenia działań do kanałów internetowych i rozwoju e-commerce. Jak zostało już powiedziane, tylko część pracodawców decyduje się na podążanie za tymi trendami.

Wykres 4. Najczęściej poszukiwani pracownicy w ciągu ostatnich 12 miesięcy (stan na sierpień 2021)



Źródło: opracowanie własne na podstawie BBKL II KM pracodawcy – I edycja 2021. Na pytanie odpowiadali pracodawcy, którzy poszukiwali pracowników (n = 113). Wyniki nie sumują się do 100% – respondenci mogli wskazać więcej niż jedną odpowiedź.

Wśród firm poszukujących pracowników (12%), połowa doświadczyła problemów z tym związanych. Trudności dotknęły przede wszystkim średnie i duże firmy, ale należy przy tym zaznaczyć, że to one częściej prowadziły rekrutację. Wśród problemów, z którymi borykali się

pracodawcy, najczęściej wskazywano nieadekwatne kompetencje pracowników w stosunku do oczekiwań na stanowisku pracy – problem ten dotyczył ponad połowy firm, które miały trudności ze znalezieniem pracownika, częściej średnich i dużych firm niż małych. Problemy pracodawców wynikały również z tego, że oferty pracy przyciągały niewiele kandydatów, na co z kolei częściej skarżyli się pracodawcy z mniejszych firm. Jeżeli udało się znaleźć kandydata, który spełniał oczekiwania, często miał on wysokie wymagania finansowe.

Zdaniem pracodawców, najtrudniej pozyskać pracownika na stanowisko specjalisty ds. digital (problem zgłosiło 11 na 58 firm, które miały problemy ze znalezieniem pracowników). Pracodawcy wskazali również na trudności w pozyskaniu grafika (9 firm) i twórcy treści (8)³⁵. Na trudności w znalezieniu specjalisty ds. sprzedaży i specjalisty ds. IT wskazywali pojedynczy pracodawcy. Pomimo ogólnie niewielkich liczebności pracodawców, którzy mieli problemy ze znalezieniem osób do pracy (n = 58), warto zwrócić uwagę, na pewne różnice – **firmy mikro i małe częściej miały problemy ze znalezieniem pracowników na inne stanowiska niż firmy średnie i duże**. Dobrym tego przykładem jest stanowisko specjalista ds. digital czy twórca treści. Są to stanowiska, na które zatrudniają wszystkie firmy niezależnie od wielkości, ale tylko średnie i duże podmioty nie mają problemu z pozyskaniem na nie pracowników. Prawdopodobnie jest to związane z prestiżem większych firm i ich klientów, szerszym zakresem prowadzonej rekrutacji i w związku z tym większą liczbą kandydatów, którzy zgłaszają się na dane stanowisko. Średnie i duże firmy miały między innymi problem ze znalezieniem pracownika na stanowiska account manager oraz strateg – są to stanowiska, które częściej występują w średnich i dużych podmiotach. Średnie i duże firmy ze względu na szeroki zakres działalności i współpracę z dużymi klientami wymagają odpowiedniego poziomu kompetencji i doświadczenia, może to być jedna z przyczyn kłopotów w znalezieniu odpowiednio wykwalifikowanej osoby na te stanowiska³⁶.

Podsumowując wyniki badań ilościowych i spostrzeżenia ekspertów biorących udział w badaniach jakościowych można wskazać, że mniejsze firmy miały problem ze znalezieniem

³⁵ Stanowiska: specjalista ds. digital, grafik i twórca treści, to stanowiska wskazane jako kluczowe w sektorze komunikacji marketingowej. W części dotyczącej oceny (bilansu) kompetencji (rozdział 4.3) umiejętności osób na tych stanowiskach poddano szczegółowej ocenie. Twórcy treści i graficy posiadają najważniejsze dla pracodawców kompetencje, zatem trudności ze znalezieniem pracownika na te stanowiska nie wynikają z braku kompetencji kandydatów.

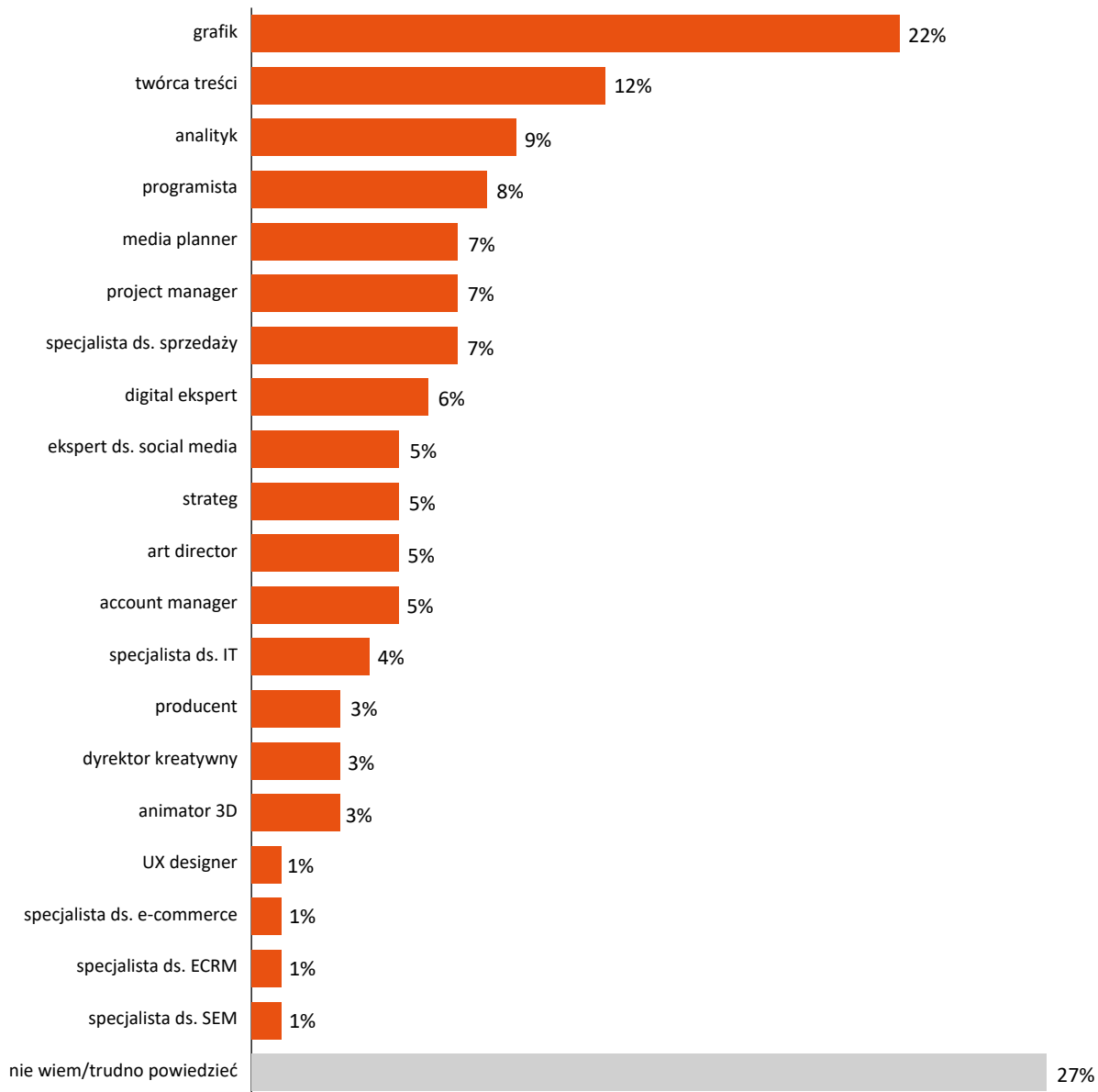
³⁶ Ocena kompetencji, zaprezentowana w rozdziale 4.3, na stanowiskach account manager oraz strateg pozwala wnioskować, że trudno jest pozyskać kompetencje pracowników na tych stanowiskach, które są relatywnie ważniejsze dla pracodawców.

odpowiednio wykwalifikowanych kandydatów na stanowisko specjalista ds. digital, a średnie i duże – **account manager i strateg**. Występują też trudności ze znalezieniem pracowników na stanowiska **twórca treści i grafik**, **ale wydaje się, że nie jest to kwestia braku kompetencji kandydatów** – raczej wynika to ze specyfiki pracy na tych stanowiskach (stosunkowo duża rotacja, duże zapotrzebowanie pracodawców), wysokich wymagań finansowych tych specjalistów lub/i trudności pracodawców w nawiązaniu współpracy z freelancerami, którymi często są przedstawiciele tych stanowisk. Ciekawy przypadek stanowią stanowiska: **media planner, programista, project manager czy art director** – jest na nie stosunkowo duży popyt, ale nie ma problemu z pozyskaniem pracowników³⁷.

Wśród stanowisk, na które zgłosiło się w ostatnim roku najwięcej chętnych do pracy, pracodawcy wskazali stanowiska: grafik (22%), twórca treści (12%), analityk (9%), programista (8%), media planner (7%), project manager (7%) i digital ekspert (7%), ekspert ds. social media (5%), strateg (5%), art director (5%) i account manager (5%). Stanowiska obsługują procesy od dłuższego czasu funkcjonujące w sektorze, wśród nich nie znalazły się stanowiska np. z obszaru e-commerce.

³⁷ Kompetencje określone jako ważne dla pracodawców dla stanowisk media planner, project manager i art director zostały poddane szczegółowej ocenie w bilansie kompetencji (rozdział 4.3). Pracodawcy ocenili, że nie ma problemu z pozyskaniem relatywnie ważniejszych dla nich kompetencji tych pracowników z rynku.

Wykres 5. Stanowiska, na które zgodnie z deklaracją pracodawców zgłosiło się w ciągu ostatnich 12 miesięcy najwięcej chętnych do pracy (stan na sierpień 2021)



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

3.4. Pracownicy związani z mediami tradycyjnymi – o potrzebie kształcenia nowych kompetencji

Zapotrzebowanie na pracowników na kluczowych stanowiskach sektora będzie stałe, zarówno w perspektywie dwu-, jak i 5-letniej. Opinię o spadku zapotrzebowania na te stanowiska wyraża znikoma liczba pracodawców (maksymalnie 2% pracodawców w przypadku prognoz dotyczących stanowiska dyrektora kreatywnego w perspektywie pięcioletniej).

W ocenie ekspertów, którzy wzięli udział w badaniu delphi, w największym stopniu spadnie zapotrzebowanie na stanowiska związane z mediami tradycyjnymi: drukarza (38 z 43 wskazań), specjalistę ds. marketingu BTL (17 wskazań), dziennikarza i dyrektora kreatywnego ds. kampanii w mediach tradycyjnych (odpowiednio po 15 wskazań). Prawie **jedna trzecia ekspertów wskazała na spadek zapotrzebowania pracowników na stanowisku media planner (12 wskazań).** W związku z powyższym pracownicy związani z mediami tradycyjnymi powinni dążyć do rozszerzania swoich kompetencji, szczególnie w zakresie digital.

Tabela 6. Stanowiska, na które spadnie zapotrzebowanie w perspektywie 5 lat

Stanowisko	Liczba wskazań
Drukarz	38
Specjalista ds. marketingu btl	17
Dyrektor kreatywny ds. kampanii w mediach tradycyjnych	15
Dziennikarz	15
Media planner	12
Event manager	5
Specjalista ds. digital	5
Redaktor	4
Specjalista SEO	4
Brand manager	3
Copywriter	1
Art director	1
Grafik	1

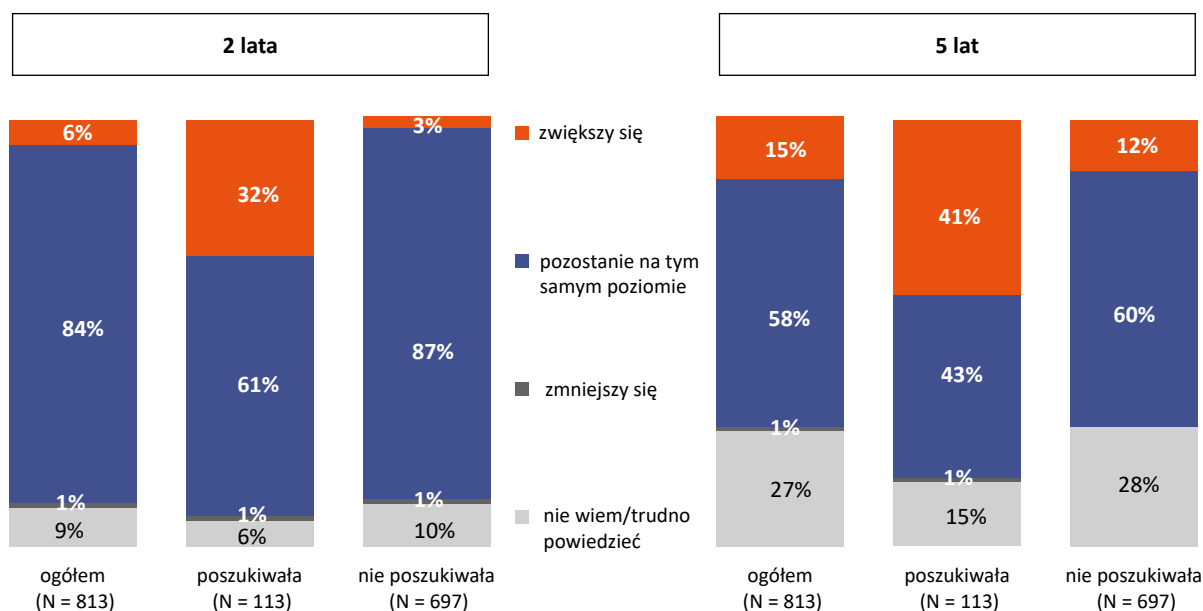
Źródło: opracowanie własne na podstawie badania delphi w BBKL II KM – I edycja 2021 (n = 43).

3.5. „Stanowiska przyszłości” w opinii pracodawców i ekspertów

Prognozy ekspertów branżowych dotyczące wielkości zatrudnienia w perspektywie 2 i 5 lat były rozbieżne – wskazywali oni zarówno na możliwy spadek, jak i wzrost zatrudnienia. Pracodawcy byli zdecydowanie bardziej jednomyślni i w większości utrzymywali, że **zatrudnienie pozostanie na tym samym poziomie** (84% firm w perspektywie dwuletniej i 58% w pięcioletniej).

Zwiększenie liczby pracowników w perspektywie pięcioletniej prognozowały częściej firmy średnie i duże (29%) niż mikro i małe (odpowiednio 13 i 23%). Warto zaobserwować, że **pracodawcy, którzy w ostatnich 12 miesiącach poszukiwali pracowników, częściej niż pozostali planują dalszy wzrost zatrudnienia w swoich firmach**, odpowiednio 32% w perspektywie dwuletniej i prawie połowa (41%) w perspektywie pięcioletniej. Niektóre firmy nieposzukujące pracowników w ostatnim roku prognozują zwiększenie zatrudnienia, ale ich odsetek jest zdecydowanie mniejszy – 3% za 2 lata i 12% za 5 lat.

Wykres 6. Prognoza zmiany zatrudnienia w ciągu najbliższych 2 lat i 5 lat w zależności od tego czy firma poszukiwała pracowników w ostatnim roku (stan na sierpień 2021)



Źródło: Opracowanie własne na podstawie BBKL II KM pracodawcy – I edycja 2021 (n = 813).

Pracodawcy w większości zgadzają się z ekspertami co do stanowisk, na które wzrośnie zapotrzebowanie w perspektywie 2 i 5 lat. Wspólne obszary, w których zarówno eksperci, jak i pracodawcy przewidują **zwiększenie zatrudnienia, to:**

- **obszar IT** – liczbę zatrudnionych na stanowisku specjalista ds. IT planuje zwiększyć 10% pracodawców w perspektywie 2 lat i 15% w perspektywie 5 lat, a na stanowisku programista – 7% firm w perspektywie 2 lat i 9% w perspektywie 5 lat,
- **strategia** – liczba strategów wzrośnie, przewiduje tak 7% pracodawców dla perspektywy dwuletniej i 9% dla perspektywy pięcioletniej;
- **analiza danych** – 9% firm planuje zwiększyć liczbę zatrudnionych na stanowisku analityk danych w perspektywie 2 lat i 10% w perspektywie 5 lat.

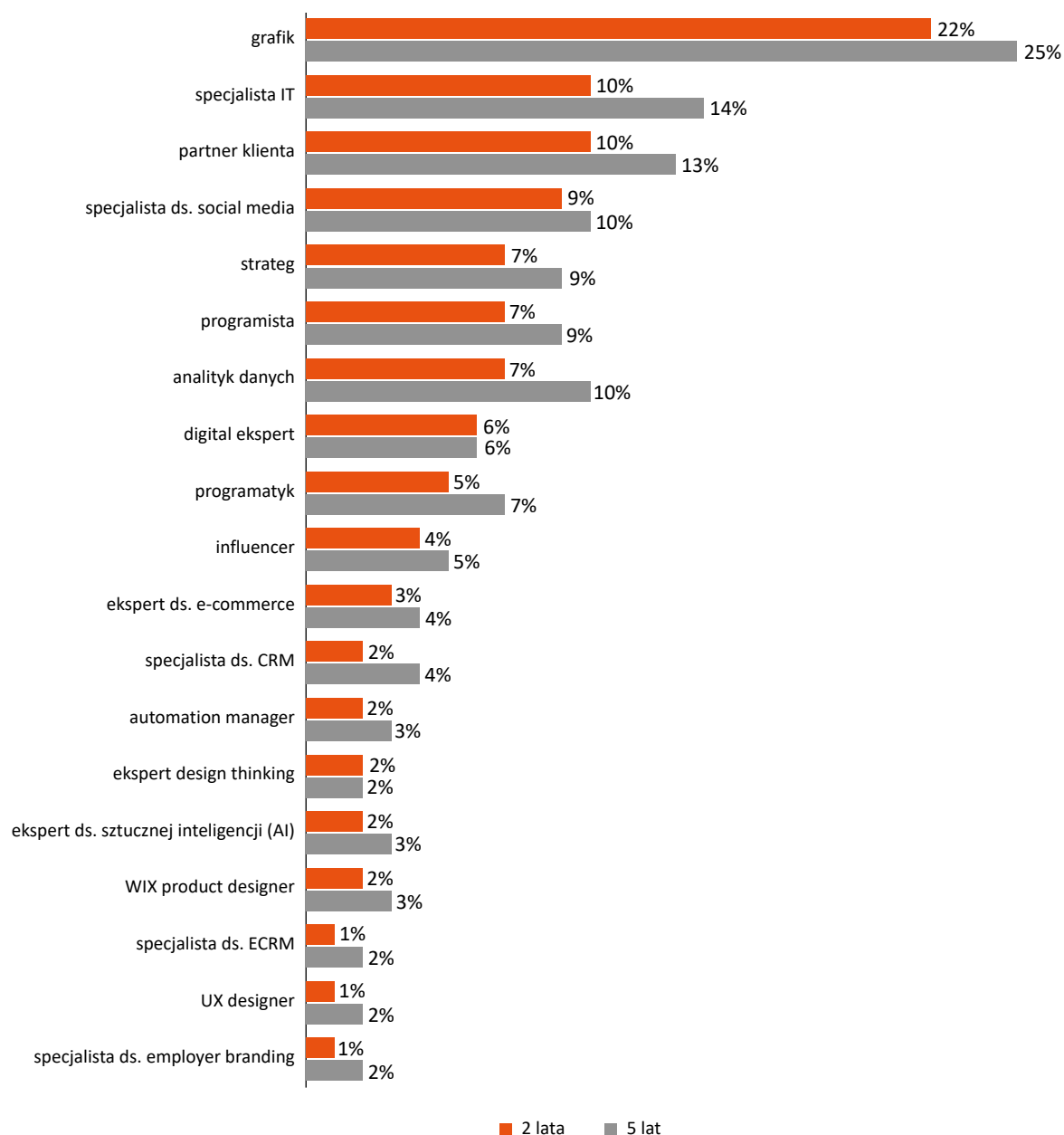
Pracodawcy wydają się również podążać za trendem związanym ze **wzrostem znaczenia komunikacji H2H** (human-to-human), planując zatrudnienie osób na stanowisku partner klienta (10% w krótkiej perspektywie i 13% w średniej). Dostrzegają również **potencjał mediów społecznościowych** i w związku z tym deklarują wzrost liczby zatrudnionych na stanowisku specjalista ds. social media (9% w krótkiej perspektywie i 10% w średniej).

„Wszystko, co jest związane z big data i z budowaniem baz danych i z analityką i z predykcją, czyli z tworzeniem trendów. Wszystko co jest związane ze zrozumieniem konsumenta, ale w tym nowoczesnym wymiarze, czyli właśnie, w jaki sposób można pogrupować konsumentów inaczej niż tradycyjnie, mając dzisiaj dostęp do ich dane’y, do wzorców zachowań i danych nie tylko demograficznych”.

Ekspert HR – Wywiad indywidualny

Pracodawcy planują w przyszłości zwiększenie zatrudnienia grafików, na co nie zwracali uwagi żaden z ekspertów branżowych. Eksperci branżowi natomiast prognozowali zwiększenie zatrudnienia na stanowisku UX Designera, stanowisko to jednak zajmuje ostatnie miejsce na liście stanowisk, co do których pracodawcy mają plany zatrudnieniowe.

Wykres 7. Stanowiska, na które zdaniem pracodawców wzrośnie zapotrzebowanie w perspektywie 2 i 5 lat



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

Ekspertów i pracodawców pytano również o zupełnie **nowe stanowiska** – takie, które obecnie nie występują w sektorze. Eksperti, którzy wzięli udział w badaniu delphi, prognozowali, że nowe stanowiska się pojawią (37 z 43 ekspertów). Wśród nich wymieniali

„tłumacza technologii” (13 na 37 wskazań), który byłby pośrednikiem między różnymi zespołami i reprezentantem firmy na zewnątrz, tłumacząc grupom zaangażowanym w realizację zadań i klientom coraz bardziej (zdaniem ekspertów) skomplikowane procesy technologiczne wykorzystywane w firmach.

„Ono [stanowisko] na pewno dużo będzie czerpać z kognitywistyki, która łączy wiedzę technologiczną i wiedzę o procesach humanistycznych czy filozoficznych (...) Tu będzie potrzebna pewna wrażliwość i świadomość procesów społecznych, kulturowych, żeby móc powiedzieć jak ten świat wygląda”.

Panel ekspertów, BBKL II

Prócz „tłumacza technologii” eksperci przewidują powstanie nowego stanowiska w obszarze nadzoru kreatywnego nad automatycznymi systemami generującymi treści typu „automated content creation specialist” czy „supervisor for creative AI” (na powstanie tego stanowiska wskazało 26 z 43 ekspertów).

Badani pracodawcy byli raczej przekonani, że w ciągu 5 lat zupełnie nowe stanowiska w sektorze nie powstaną (64%). Tylko 3% przedsiębiorców przyznało, że nowe stanowiska w sektorze się pojawią, nie potrafili jednak ich konkretnie nazwać. Warto zwrócić uwagę, że aż 33% pracodawców nie potrafiło odpowiedzieć na to pytanie – pokazuje to, że część pracodawców może nie być zorientowana w aktualnej i przyszłej sytuacji sektora, nie monitoruje trendów i zmian w sektorze.

Wykres 8. Prognozy odnośnie do pojawienie się nowych stanowisk pracy



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

Różnica zdań pomiędzy ekspertami a pracodawcami może wynikać z tego, że obserwują oni sektor z różnych perspektyw. Eksperci posiadają szerszy ogląd, śledzą pojawiające się kierunki zmian w sektorze, obserwują procesy, które determinują funkcjonowanie firm (m.in. rozwój automatyzacji, sztucznej inteligencji czy VR przy jednoczesnym wzroście popularności komunikacji human-to-human i coraz silniejszym głosem stawiającym na postępowanie zgodnie z etyką i społeczną odpowiedzialnością). Pracodawcy patrzą z perspektywy rozwoju swojego biznesu. Część z nich inwestuje i poszukuje nowych rozwiązań w celu rozwoju firmy i pomnażania zysków, inni chcą przetrwać, minimalizują ryzyko, są sceptyczni wobec innowacji. Obserwując zmienną sytuację na rynku należy podchodzić z pewną ostrożnością do prognoz ekspertów dotyczących zmniejszenia liczby zatrudnionych osób w sektorze i pracodawców, którzy na ten moment nie przewidują większych zmian w zatrudnieniu. Ogromne znaczenie dla funkcjonowania firm w sektorze, co już było wielokrotnie podkreślane, ma m.in. umiejętność śledzenia trendów i szybka adaptacja do zmian. Część pracodawców co prawda nie przewiduje wprowadzania innowacji ani zwiększenia liczby pracowników w takich obszarach jak automatyzacja, sztuczna inteligencja czy VR, ale te zmiany z pewnością będą zachodzić. Pracodawcy powinni być przede wszystkim świadomi aktualnych trendów, które wyznaczają kierunki rozwoju sektora i gotowi do podejmowania wyzwań, ponieważ rynek (oczekiwania odbiorców, konkurencja, zmiany technologiczne) w pewnym zakresie wymusza na pracodawcach konkretne działania – ci, którzy zechcą rozwijać swoje biznesy, będą musieli się dostosować. Przewidywany (zwłaszcza przez ekspertów) wzrost zapotrzebowania na stanowiska z obszaru digital, będący odpowiedzią na pojawiający się trend związany z rozwojem technologii, potwierdza hipotezę trzecią³⁸.

³⁸ Test dwumianowy dla jednej próby badający znaczenie wzrostu zapotrzebowania na stanowiska z obszaru digital ogółem. Otrzymano następujące parametry testu (założenie sukcesu = 0,1): w ciągu dwóch lat: statystyka testu = 238, błąd standardowy = 8,373, $p < 0,000$ i w ciągu pięciu lat: statystyka testu = 280, błąd standardowy = 8,373, $p < 0,000$. Pełne brzmienie hipotez znajduje się w rozdziale 8.

4. Kompetencje w sektorze komunikacji marketingowej – stan i kierunki rozwoju kadr

4.1. Gotowość do rozwoju i prowadzenie skutecznej komunikacji – najważniejsze kompetencje w sektorze

Bilans kompetencji, któremu poświęcony jest rozdział 4.3, w szczegółowy sposób analizuje kompetencje pracowników na kluczowych stanowiskach, zestawiając perspektywę pracodawców i pracowników. Przyjmując jednak szerszy punkt widzenia i patrząc na procesy w całym sektorze, eksperci branżowi w badaniach jakościowych wskazali, że w sektorze **brakuje przede wszystkim: kompetencji miękkich/społecznych**, powiązanych z nimi **kompetencji menedżerskich** (z obszaru zarządzania) oraz wybranych **umiejętności specjalistycznych**. Niemal wszyscy eksperci w badaniu delphi (38 z 43) **za najważniejszą kompetencję osób pracujących w skutecznie działającym, interdyscyplinarnym zespole uznali gotowość do nabywania nowych kompetencji, umiejętność przekwalifikowywania się i znajdowania nowych zastosowań (okresowych lub docelowych) dla własnych kompetencji**. Ponad połowa z nich wskazała również na istotność takich kompetencji, jak: umiejętność prowadzenia efektywnej komunikacji (24 wskazania), samoświadomość dotycząca swoich kompetencji i sposobu działania (22) przekładająca się na umiejętność pracy w zróżnicowanym zespole oraz umiejętność posługiwania się różnorodnymi narzędziami technologii marketingowych m.in. z obszaru automatyzacji, sztucznej inteligencji, VR, grafiki (22).

Tabela 7. Najważniejsze kompetencje, które powinni posiadać członkowie skutecznie działających, interdyscyplinarnych zespołów

Kompetencja	Liczba wskazań
Gotowość do nabywania nowych kompetencji, umiejętność przekwalifikowywania się i znajdowania nowych zastosowań (okresowych lub docelowych) dla własnych kompetencji	38
Umiejętność prowadzenia efektywnej komunikacji	24
Umiejętność posługiwania się różnorodnymi narzędziami technologii marketingowych m.in. z obszaru automatyzacji, sztucznej inteligencji, VR, grafiki itp.	22
Umiejętność szybkiego rozpoznawania i natychmiastowego reagowania na potrzeby adresatów komunikacji	21
Design mindset – myślenie projektowe i odwaga do eksperymentowania	15
Elastyczność	13
Umiejętność budowania relacji	11
Umiejętności związane z integracją, harmonizacją, przetwarzaniem i wykorzystaniem dużej liczby danych	10
Kreatywność	8
Empatia	6
Działanie zgodnie z zasadami CSR	3
Wrażliwość estetyczna (np. w realizacji projektów graficznych)	1

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania delphi w BBKL II KM – I edycja 2021 (n = 43).

4.2. Zarządzanie komunikacją i obdarzanie zaufaniem, czyli czym powinien wyróżniać się dobry menedżer

Ze względu na częste wypowiedzi ekspertów i pracodawców podczas indywidualnych wywiadów pogłębionych dotyczące kompetencji menedżerów, warto krótko przeanalizować ich wpływ na funkcjonowanie firm działających w sektorze. **Pracodawcy i eksperci, którzy wzięli udział w badaniach jakościowych, zwrócili uwagę, że menedżerom brakuje kompetencji związanych z zarządzaniem konfliktem, kompetencji negocjacyjnych, prowadzenia szkoleń czy umiejętności „myślenia projektowego”.**

Wyniki badania delphi pokazały, że menedżerowie powinni stać się liderami/przywódcami – to na nich spoczywa odpowiedzialność zarządzania zespołami w rzeczywistości VUCA. Prawdopodobieństwo wzrostu zapotrzebowania na kompetencje lidarskie wśród menedżerów oceniane jest przez większość ekspertów wysoko – w perspektywie 2 lat wskazało na to 30 ekspertów, a w perspektywie 5 lat aż 38 z 43 badanych. Wśród kluczowych kompetencji menedżerów, wskazywanych przez ekspertów jako te, które w przyszłości będą zyskiwać na znaczeniu (będą ewaluować w stronę kompetencji liderów), zdecydowanie wyróżnia się umiejętność **zarządzania komunikacją w zespole** – wskazało na tę kompetencję aż 40 na 43 ekspertów. Ponad połowa uznała za kluczową kompetencję **umiejętność zarządzania złożonymi projektami i zadaniami**. Wśród kompetencji menedżerów, które będą zyskiwać na znaczeniu, wyróżniają się jeszcze umiejętność motywowania i tworzenia poczucia bezpieczeństwa, umiejętność budowania poczucia zaufania czy umiejętność tworzenia przestrzeni do eksperymentowania. Eksperti w badaniu delphi uznali, że ważna jest również samoświadomość lidera, i uznali, że „to kompetencja kluczowa dla sprawnego stosowania wszystkich powyższych kompetencji”³⁹.

Pracownicy w rozmowach indywidualnych i grupowych⁴⁰ zapytani w o pięć najważniejszych cech „dobrego szefa”, najczęściej wskazywali kolejno: prowadzenie skutecznej współpracy z freelancerami, w tym z influencerami, tworzenie poczucia bezpieczeństwa, umiejętność komunikacji w różnorodnych zespołach, w tym zespołach współpracujących ze sobą zdalnie czy hybrydowo, w zespołach interdyscyplinarnych (łączących różne kompetencje), międzynarodowych i międzypokoleniowych, równe traktowanie współpracowników, obdarzanie zaufaniem pracowników, zachęcanie członków zespołu do nawiązywania i utrzymywania kontaktów – organizacja spotkań i wyjazdów integracyjnych i umiejętność rozwiązywania konfliktów. Najrzadziej natomiast wskazywali na kreatywność, cierpliwość i empatię. Te cechy mogą być dość oczywiste, stąd były najrzadziej wskazywane, poza tym respondenci wybierali ze zbioru kompetencji, w którym wszystkie były ważne. Wskazując jako najważniejsze kompetencje związane z efektywną komunikacją i tworzeniem poczucia bezpieczeństwa i zaufaniem, pracownicy mogli brać pod uwagę sytuację pandemii, gdy połowa firm zdecydowała się na wprowadzenie pracy zdalnej.

Podsumowując, warto zauważyć, że zarówno eksperci, jak i pracownicy oczekują od menedżerów przede wszystkim umiejętności komunikacyjnych i organizacyjnych.

³⁹ Wypowiedź eksperta branżowego. Badanie delphi w BBKL II KM – I edycja 2021.

⁴⁰ n = 33.

Wśród najważniejszych kompetencji dostrzegają umiejętność tworzenia poczucia bezpieczeństwa oraz zdolność do obdarzania pracowników zaufaniem – docenienie tych cech dobrego menedżera odpowiada potrzebom pracowników funkcjonujących w zmiennej rzeczywistości.

Eksperci, którzy wzięli udział w badaniu delphi, potwierdzili drugą hipotezę, mówiącą, że zyskają na znaczeniu umiejętności liderские menedżerów związane ze skutecznym zarządzaniem hybrydowymi (interdyscyplinarnymi) zespołami (również międzynarodowymi lub/i łączącymi osoby z różnych dziedzin i posiadające różne kompetencje) pracującymi w różnych systemach (również stacjonarnych, zdalnych lub/i hybrydowych)⁴¹.

Tabela 8. Kompetencje liderские, na które ocenie eksperckiej w największym stopniu wzrosło zapotrzebowanie

Kompetencja	Liczba wskazań
Umiejętność zarządzania komunikacją w zespole (np. współpracującym ze sobą zdalnie lub hybrydowo, łączącym różne kompetencje, zespole międzykulturowym i międzypokoleniowym, w różnych systemach organizacji pracy)	40
Umiejętność zarządzania złożonymi zadaniami i projektami	28
Umiejętność motywowania, tworzenia poczucia bezpieczeństwa w warunkach permanentnej zmiany	20
Umiejętność budowania zaufania w zespole i obdarzania zaufaniem pracowników	17
Umiejętność tworzenia przestrzeni do eksperymentowania, popełniania błędów i uczenia się	16
Umiejętność współpracy z osobami luźno związanymi z firmą, w tym nieprofesjonalnymi (np. influencerami)	15
Umiejętność stwarzania warunków do otwartego mówienia o problemach i wspierania w ich rozwiązaniu	12
Umiejętność zarządzania emocjami w zespole, rozwiązywania konfliktów, w tym umiejętności negocjacyjne i mediacyjne	11
Otwartość na nowe pomysły i inicjatywy pracowników	8
Umiejętność budowania poczucia przynależności do organizacji	8
Umiejętność budowania zaufania wśród klientów	2
Empatia	1
Umiejętność właściwej oceny sytuacji	0

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania delphi w BBKL II KM – I edycja 2021 (n = 43).

⁴¹ Pierwsza część tezy głosi, że wzrost znaczenia kompetencji liderów nastąpi na skutek postępujących fuzji strukturalnych i zmian organizacji pracy w podmiotach – ta część tezy została potwierdzona wypowiedziami ekspertów w rozdziale 5, dotyczącym kierunków rozwoju sektora. Pełne brzmienie hipotez znajduje się w rozdziale 8.

4.3. Bilans kompetencji

W celu oceny niedopasowania kompetencyjnego, identyfikacji luk i niedoborów kompetencji⁴², opracowano profile kompetencyjne – listy zawierające od 17 do 29 kompetencji dla każdego z 11 kluczowych stanowisk. Zidentyfikowane kompetencje zostały wskazane jako istotne dla wykonywania zadań zawodowych na danym stanowisku. W badaniu pracodawców zastosowano trzy perspektywy, w oparciu o które można dokonać oceny kompetencji: 1) ważność dla pracodawcy, 2) trudność pozyskania pracownika, który posiada określoną kompetencję na danym stanowisku oraz 3) prognozę zmiany znaczenia danej kompetencji w perspektywie 5 lat. Pracownicy z kolei oceniali własny poziom kompetencji przypisanych do zajmowanego przez siebie stanowiska. Dane potrzebne do bilansu zebrano na podstawie pytań z ankiety pracodawców i pracowników.

Tabela 9. Pytania wykorzystane w bilansie kompetencji

Badanie	Treść pytania	Wymiar
Pracodawców	Myśląc o stanowisku [NAZWA STANOWISKA], proszę ocenić, jak ważna jest ta umiejętność z punktu widzenia Państwa firmy na skali 1–5, gdzie 1 oznacza marginalna, a 5 – kluczowa?	Ważność
Pracodawców	Trudno czy łatwo jest znaleźć do pracy osobę, która posiada tę umiejętność (na stanowisku [NAZWA STANOWISKA])? (kafeteria: trudno, łatwo)	Trudność
Pracodawców	Jak zmieni się znaczenie tej umiejętności w perspektywie najbliższych pięciu lat? (kafeteria: wzrośnie, pozostanie takie samo, zmniejszy się)	Znaczenie
Pracowników	Przeczytam teraz listę umiejętności wymaganych na Pana/Pani stanowisku [NAZWA STANOWISKA] 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.	Samocena pracownika

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania BBKL II KM – I edycja 2021.

Zgodnie z przyjętymi w badaniu BBKL II założeniami, bilans kompetencji powstał poprzez przygotowanie zestawień/obliczeń dla każdego zidentyfikowanego kluczowego stanowiska.

Złożyły się na niego:

- ocena niedopasowania kompetencyjnego,
- identyfikacja luki kompetencyjnej,
- ocena ważności kompetencji w przyszłości.

⁴² Pojęcia wy tłumaczono w dalszej części tego rozdziału.

Ocena niedopasowania kompetencyjnego

Niedopasowanie kompetencyjne (ang. *skills mismatch*) zdefiniowano jako wynik zestawienia dokonywanej przez pracodawców **oceny ważności kompetencji z punktu widzenia pracy na danym stanowisku z samooceną kompetencji posiadanych przez pracowników** zatrudnionych na tym stanowisku.

Tabela 10. Ocena niedopasowania kompetencyjnego na danym stanowisku

		Samoocena kompetencji pracowników	
		Niższa	Wyższa
Ważność dla pracodawców	Ważniejsze	<p>Kompetencje niedoboru:</p> <p>kompetencje relatywnie ważniejsze dla pracodawców przy relatywnie niższej samoocenie pracowników</p>	<p>Kompetencje zrównoważone:</p> <p>kompetencje relatywnie ważniejsze dla pracodawców i jednocześnie relatywnie wyżej oceniane przez pracowników</p>
	Mniej ważne	<p>Kompetencje wystarczające:</p> <p>kompetencje relatywnie mniej ważne dla pracodawców i jednocześnie relatywnie niżej oceniane przez pracowników</p>	<p>Kompetencje nadwyżkowe:</p> <p>kompetencje relatywnie mniej ważne dla pracodawców, przy relatywnie wyższej samoocenie pracowników</p>

Źródło: opracowanie własne.

Wyjaśnienia wymaga zastosowanie słowa „relatywnie” w opisie każdej z czterech kategorii kompetencji. Bezpośrednie porównanie oceny ważności kompetencji na danym stanowisku przez pracodawców i samooceny posiadanych kompetencji przez pracowników może prowadzić do nietrafnych wniosków. Dlatego, aby urealnić zarówno wymagania pracodawców, jak i samoocenę pracowników, przed ich porównaniem zostały one odniesione odpowiednio do uśrednionej oceny wymagań oraz średniej samooceny wszystkich kompetencji na danym stanowisku. Uzyskaną w ten sposób ocenę ważności danej kompetencji dla pracodawców lub samoocenę jej poziomu u pracowników odczytywać należy jako relatywną w stosunku do średniej oceny wszystkich kompetencji na danym stanowisku.

Określenie danej kompetencji jako „ważniejszej”, a tak naprawdę „relatywnie ważniejszej” oznacza, że na skali „ważności” jest ona oceniana wyżej niż średnia ocena tej kompetencji dla danego stanowiska – dla ułatwienia nazwy tych kompetencji w tabelach przedstawiających bilans zaznaczono pogrubioną czcionką. Określenie danej kompetencji jako „mniej ważnej”/„relatywnie mniej ważnej” oznacza, że respondenci ocenili ją niżej niż średnia dla wszystkich kompetencji dla danego stanowiska⁴³.

Najbardziej interesujące z punktu widzenia przyszłości sektora są kompetencje relatywnie ważniejsze dla pracodawców (**kompetencje niedoboru i kompetencje zrównoważone**). **Kompetencje nadwyżkowe** jako te, dla których samoocena pracowników jest relatywnie wyższa niż średnia ze wszystkich kompetencji w profilu i które są mniej ważne dla pracodawców, pozwalają określić te obszary, które są aż nadto spełnione. **Kompetencje wystarczające** to kompetencje wskazywane przez pracodawców jako relatywnie mniej ważne i jednocześnie niżej oceniane przez pracowników.

Luka kompetencyjna

Dla pracodawców istotna jest waga kompetencji, jednak duże znaczenie ma również fakt, czy na rynku pracy są osoby, które posiadają daną kompetencję, czy takich osób brakuje. Lukę kompetencyjną identyfikujemy, kiedy mamy do czynienia z kompetencjami relatywnie ważniejszymi dla pracodawców i jednocześnie trudnymi do pozyskania w opinii ponad 50% pracodawców oceniających dany profil kompetencyjny.

⁴³ Odnoszenie średniej oceny danej kompetencji do średniej z ocen wszystkich kompetencji ujętych w profilu dla danego kluczowego stanowiska to zabieg centrowania. Dla każdego stanowiska kluczowego policzono średnią ogólną oceny ważności (pracodawcy) lub samooceny poziomu poszczególnych kompetencji z profilu (pracownicy) zgodnie ze wzorem: $M = (Y1 + \dots + Yv)/V$. Następnie wycentrowano wyniki jednostkowe dla każdej kompetencji z profilu względem ogólnej średniej dla danego stanowiska, zgodnie ze wzorem: $YVCENTR = Yv - M$, gdzie: M – ogólna średnia z ocen ważności/samooceny wszystkich kompetencji dla danego stanowiska kluczowego, Yv – ocena ważności/samoocena poziomu pojedynczej kompetencji, V – liczba kompetencji w profilu dla danego stanowiska kluczowego, $YVCENTR$ – odchylenie wyniku dla danej kompetencji od średniej ogólnej z ocen ważności/samooceny wszystkich kompetencji. Więcej o metodyce bilansu kompetencji oraz centrowaniu można przeczytać m.in. w raporcie podsumowującym VI edycję badania BKL (S. Czarniak, J. Górniak, M. Jelonek, K. Kasperek, M. Kocór, K. Lisek, P. Prokopowicz, A. Strzebońska, A. Szczucka, B. Worek, *Aktywność zawodowa i edukacyjna dorosłych Polaków wobec wyzwań współczesnej gospodarki Raport podsumowujący VI edycję badania BKL w latach 2017–2018*; PARP, Warszawa 2019, str. 158–168).

Ocena ważności kompetencji w przyszłości

W badaniu pracodawcy oceniali, czy znaczenie poszczególnych kompetencji zmieni się w perspektywie najbliższych 5 lat. W ten sposób **ustalono, na które kompetencje na danym stanowisku wzrośnie zapotrzebowanie w przyszłości, co powinno się przełożyć na kierunki kształcenia kandydatów i szkolenia obecnych pracowników.** W tym kontekście należy zwrócić szczególną uwagę na kompetencje niedoboru (ocenione przez pracodawców jako relatywnie ważniejsze, a przez pracowników – relatywnie niżej) oraz na luki kompetencyjne (kompetencje relatywnie ważniejsze dla pracodawców oraz trudne do pozyskania na rynku). Analizując zgromadzone dane, należy zauważyć, że **część kompetencji niedoboru pokrywa się z luką kompetencyjną, co oznacza konieczność szybkiego podjęcia działań służących kształceniu lub wzmocnieniu tych kompetencji, szczególnie gdy dodatkowo są one wskazywane jako te, które zyskają na znaczeniu w przyszłości.** Najwięcej kompetencji, które wymagają kształcenia możliwie szybko, występuje na stanowiskach: dyrektor kreatywny, producent oraz account manager. Biorąc pod uwagę kompetencje z zakresu wiedzy, umiejętności oraz kompetencji społecznych, należy jak najszybciej podjąć działania kształcące znajomość: zasad etycznego postępowania, ekosystemu kampanii digital (w tym również narzędzi) i aktualnych trendów oraz umiejętności: tworzenia strategii, analizowania, prowadzenia efektywnej komunikacji, współpracy w zespole (również w roli przywódcy), kreatywnego myślenia, organizowania pracy własnej.

Z punktu widzenia rozwoju sektora ważne jest również wskazanie **kompetencji zrównoważonych, które jednocześnie znajdują się w luce kompetencyjnej, i których znaczenie wzrośnie w przyszłości.** Są to kompetencje relatywnie ważniejsze dla pracodawców i wysoko oceniane w samoocenie pracowników, mimo to według pracodawców trudno dostępne na rynku. W dodatku ocenia się, że znaczenie tych kompetencji w przyszłości będzie wzrastać, więc instytucje edukacyjne oraz pracodawcy nie powinni zaniechać ich kształcenia i rozwijania. Najwięcej kompetencji, które warto wzmocniać występuje na stanowiskach dyrektor kreatywny oraz account manager. Próbując wskazać grupy kompetencji, które wymagają rozwoju w dalszej perspektywie, zauważyć należy, że pokrywają się one z kompetencjami, które wymagają jak najszybszego kształcenia. Różnice pojawiają się w momencie analizy poszczególnych kompetencji przypisanych do każdego z kluczowych stanowisk – są one na tyle specyficzne, że trudno je sprowadzić do ogólniejszych kategorii.

Dla każdego stanowiska zostały zidentyfikowane również kompetencje wystarczające (relatywnie mniej ważne dla pracodawców i jednocześnie relatywnie niżej oceniane przez pracowników) oraz kompetencje nadwyżkowe (relatywnie mniej ważne dla pracodawców, przy relatywnie wyższej samoocenie pracowników), nie będą one jednak szczegółowo analizowane ze względu na ich mniejszą wagę dla pracodawców – wspieranie kształcenia tych umiejętności nie jest kwestią priorytetową, chyba że w przyszłości wyraźnie wzrośnie ich znaczenie (takie przypadki zostały odpowiednio opisane).

W tym rozdziale zamieszczono bilans kompetencji dla każdego kluczowego stanowiska w sektorze komunikacji marketingowej. Należy przy tym poczynić pewne ogólne spostrzeżenia:

- W tabelach zaprezentowano wszystkie omawiane wcześniej kategorie kompetencji, które można analizować w zależności od potrzeb. W opisie stanowisk skupiono się jednak na wybranych, najbardziej ciekawych kwestiach charakterystycznych dla konkretnego stanowiska.
- Wszystkie spośród prezentowanych kompetencji zostały zidentyfikowane w badaniach jakościowych przez pracodawców i ekspertów jako kompetencje kluczowe na poszczególnych stanowiskach i tak zostały ocenione w badaniu ilościowym. Należy również zauważyć, że pracownicy na kluczowych stanowiskach oceniają wysoko wszystkie swoje kompetencje (samoocena pracownika). Niezależnie od tego, bilans pozwala na przedstawienie swoistego rankingu – hierarchii poszczególnych kompetencji, np. pod względem ich ważności dla pracodawcy⁴⁴ czy prognozowanego wzrostu znaczenia w przyszłości. Ranking może wspomóc pracowników sektora w ustaleniu braków i potrzeb w zakresie rozwoju ich kompetencji. Może być również wskazówką dla instytucji publicznych, ponieważ pozwala określić obszary kompetencyjne, których rozwój warto wspierać.
- W opisie do każdego stanowiska dodano informację o tym, które kompetencje pracodawcy ocenili jako relatywnie ważniejsze i byli w swoich ocenach najbardziej zgodni⁴⁵. Z analizy wynika, że pracodawcy są najbardziej zgodni (odpowiedzi stosunkowo spójne, cechujące się najmniejszymi rozrzutami wokół średnich ocen ważności danej kompetencji) w stosunku do kompetencji osób na dyrektorskich stanowiskach kreatywnych: dyrektor kreatywny i art director. Najmniej zgodni pracodawcy byli w stosunku do ważności kompetencji na stanowiskach: strateg, analityk, twórca treści,

⁴⁴ Kompetencje ważne dla pracodawców oceniano na skali od 1 do 5, gdzie 1 stanowiło wartość najniższą, a 5 – najwyższą.

⁴⁵ W tym celu porównano wartości wariancji.

grafik i digital ekspert – świadczy to o tym, że wobec osób na wymienionych stanowiskach pracodawcy mają różne wymagania kompetencyjne.

- Większość pracodawców uważa, że znaczenie poszczególnych kompetencji w przyszłości pozostanie bez zmian. Wzrost znaczenia poszczególnych kompetencji prognozuje od ok. 20 do 40% badanych pracodawców. Spośród umiejętności, których znaczenie najbardziej wzrośnie, można wyłonić pewne grupy kompetencji związane z: efektywną komunikacją (w tym umiejętnościami negocjacyjnymi i umiejętnością budowania zaufania do marki), umiejętnościami analitycznymi (w tym analiza trendów), umiejętnościami specjalistycznymi, takimi jak obsługa konkretnych narzędzi i procesów, znajomością i postępowaniem zgodnie z zasadami etyki. Nieco rzadziej wskazywano na wzrost znaczenia kompetencji w obszarze kreatywności, rozpoznawania potrzeb klientów, otwartości na zmiany. Na stanowiskach menedżerskich wskazano na wzrost znaczenia kompetencji liderek szczególnie w zakresie zarządzania zespołem i motywowaniem pracowników. Najwięcej pracodawców prognozowało również wzrost znaczenia umiejętności myślenia strategicznego i wyjaśniania złożonych kwestii szerszemu gronu odbiorców⁴⁶. Niezależnie od podaży na rynku, ze względu na przewidywany wzrost znaczenia tych kompetencji w przyszłości powinny być one wzięte pod uwagę podczas planowania programów edukacyjnych dla stanowisk występujących w sektorze.
- W porównaniu do innych analizowanych kluczowych stanowisk największa luka kompetencyjna występuje w przypadku stanowisk account manager, dyrektor kreatywny oraz producent. Oznacza to, że w porównaniu z innymi analizowanymi stanowiskami, na tych stanowiskach jest najwięcej kompetencji, które są w ocenie pracodawców relatywnie ważniejsze i trudno dostępne na rynku. W związku z tym osoby zatrudnione na stanowiskach account manager, dyrektor kreatywny i producent powinny zostać objęte szczególnym wsparciem edukacyjno-szkoleniowym.
- Brak luki kompetencyjnej występuje na stanowiskach twórca treści oraz grafik, są to stanowiska najliczniej reprezentowane w sektorze komunikacji marketingowej. Twórcy treści i graficy posiadają kompetencje, które są relatywnie ważniejsze dla pracodawców i jednocześnie łatwe do pozyskania na rynku.

Lista kompetencji dla każdego ze stanowisk została przygotowana w układzie: W – wiedza, U – umiejętności, K – kwalifikacje, S – kompetencje społeczne.

⁴⁶ Analiza obejmowała kilka kompetencji z każdego kluczowego stanowiska, wskazanych jako te, których znaczenie wzrośnie w największym stopniu. W rankingu przedstawiono grupy kompetencji od najczęściej wskazywanych.

Strateg

Jest to pracownik, który odpowiada za tworzenie i nadzorowanie wdrożenia strategii komunikacji dostosowanej do potrzeb i preferencji klientów, uwzględniającej trendy i uwarunkowania rynkowe.

Tabela 11 przedstawia 27 kompetencji wskazanych przez ekspertów jako te, które powinien posiadać pracownik na stanowisku strateg. Kompetencje zostały poddane ocenie 87 pracodawców zatrudniających osoby na tym stanowisku oraz 44 strategów.

Bilans pozwolił wskazać kompetencje, które w przypadku tego stanowiska należy rozwijać w pierwszej kolejności (są to kompetencje niedoboru + pracodawcy mają trudności ze znalezieniem pracownika, który posiada te umiejętności + pracodawcy prognozują, że w ciągu 5 lat będzie wzrastało na nie zapotrzebowanie):

- umiejętność tworzenia strategii marketingowej i umiejętność jej prezentowania klientom/interesariuszom, uwzględniając zasady działania branży,
- umiejętność myślenia i działania w sposób innowacyjny i kreatywny.

Należy również zwrócić uwagę na kompetencje stratega, które są bardziej istotne z punktu widzenia potrzeb pracodawców i relatywnie wyżej ocenione przez pracowników (**kompetencje zrównoważone**), ale które trudno pozyskać (**luka kompetencyjna**), w dodatku zapotrzebowanie na nie będzie rosło w ciągu 5 lat. Są to kompetencje, które powinny być kształtowane niezależnie od ich obecnej podaży na rynku:

- umiejętność analizowania i wyciągania wniosków – dostrzeganie złożonych relacji oraz powiązania między nimi;
- umiejętność myślenia strategicznego, tj. wieloaspektowego analizowania sytuacji w kontekście przyszłych zdarzeń;
- umiejętność efektywnego prowadzenia prezentacji i prezentowania wniosków oraz rekomendacji w sposób przystępny i czytelny dla odbiorcy;
- umiejętność zarządzania relacjami i współpracy w zespole;
- umiejętność efektywnego komunikowania się, tj. kreowania klimatu do wymiany myśli i opinii, formułowania rzeczowych argumentów i jasnych komunikatów.

Pracodawcy są zgodni⁴⁷, że jedną z najważniejszych kompetencji stratega jest bycie zorientowanym na klienta poprzez uwzględnianie jego uświadomionych oraz nieuświadomionych potrzeb. Prognozują oni, że na znaczeniu zyska umiejętność tworzenia i prezentowania strategii przed klientami (40% pracodawców zatrudniających osobę na tym stanowisku przewiduje, że dana kompetencja wzrośnie w przyszłości) oraz umiejętność myślenia strategicznego (40%). Wśród kompetencji, których znaczenie będzie rosnąć, należy wyróżnić jeszcze umiejętności: rozpoznawania potrzeb klientów (36%), analizowania trendów (35%) oraz bycia kreatywnym (34%).

Tabela 11. Bilans kompetencji dla stanowiska: strateg⁴⁸

Strateg – kompetencje ⁴⁹	Ważność kompetencji – pracodawcy	Samocena kompetencji – pracownicy	Kompetencje niedoboru	Kompetencje zrównoważone	Kompetencje nadwyżkowe	Kompetencje wystarczające	Luka kompetencyjna	Wzrost znaczenia kompetencji	Znaczenie kompetencji bez zmian ⁵⁰	Znaczenie kompetencji zmaleje
Umiejętność analizowania i wyciągania wniosków – dostrzeganie złożonych relacji oraz powiązań między nimi (S)	4,53	4,57						32%	63%	5%
Umiejętność tworzenia strategii marketingowej i prezentowania jej klientom/interesariuszom, uwzględniając zasady działania branży (U)	4,49	4,49						40%	58%	2%
Zorientowanie na klienta poprzez uwzględnianie uświadomionych oraz nieuświadomionych jego potrzeb (S)	4,48	4,48						36%	64%	0%
Umiejętność myślenia i działania w sposób innowacyjny i kreatywny (S)	4,44	4,42						34%	65%	1%
Umiejętność myślenia strategicznego, tj. wieloaspektowego analizowania sytuacji w kontekście przyszłych zdarzeń (S)	4,43	4,59						40%	58%	3%

⁴⁷ A dokładniej wykazują najwyższy stopień zgodności albo, inaczej mówiąc, ocena ważności danej kompetencji jest podobna wśród pracodawców.

⁴⁸ Wyjaśnienie użytych w tabeli wskaźników znajduje się w Tabeli 4. Użyte wartości: ważność – średnia na skali 1–5, samoocena pracownika – średnia na skali 1–5, zmiana znaczenia to odsetek wskazań pracodawców.

⁴⁹ Dla ułatwienia nazwy kompetencji, które ocenione zostały jako „relatywnie ważniejsze”, czyli na skali „ważności” – wyżej niż średnia ocena kompetencji dla danego stanowiska, w tabelach przedstawiających bilans zaznaczono pogrubioną czcionką.

⁵⁰ Odpowiedź „nie wiem/trudno powiedzieć” została ujęta wraz z odpowiedzią „pozostanie bez zmian”. Ze względu na zaokrąglenia, wyniki nie zawsze sumują się do 100%.

Strateg – kompetencje ⁴⁹	Ważność kompetencji – pracodawcy	Samocena kompetencji – pracownicy	Kompetencje niedoboru	Kompetencje zrównoważone	Kompetencje nadwyżkowe	Kompetencje wystarczające	Luka kompetencyjna	Wzrost znaczenia kompetencji	Znaczenie kompetencji bez zmian ⁵⁰	Znaczenie kompetencji zmaleje
Znajomość narzędzi i źródeł dostępnych badań marketingowych i konsumenckich – zarówno jakościowych, jak i ilościowych (W)	4,43	4,49						30%	67%	3%
Znajomość zasad, koncepcji definiowania celów strategii marketingowej w kampaniach sprzedażowych i wizerunkowych oraz w zakresie tworzenia zintegrowanych kampanii 360 (W)	4,42	4,48						25%	73%	1%
Znajomość zasad etycznego postępowania i samoregulacji w obszarze komunikacji marketingowej oraz ochrony danych (W)	4,42	4,61						22%	73%	5%
Umiejętność efektywnego prowadzenia prezentacji i prezentowania wniosków oraz rekomendacji w sposób przystępny i czytelny dla odbiorcy (S)	4,39	4,63						30%	69%	1%
Bardzo dobra umiejętność obsługi środowiska Google i/lub środowiska reklamowego Facebooka (K)	4,38	4,68						25%	75%	0%
Umiejętność zarządzania relacjami i współpracy w zespole (S)	4,38	4,56						29%	69%	2%
Umiejętność efektywnego komunikowania się, tj. kreowania klimatu do wymiany myśli i opinii, formułowania rzeczowych argumentów i jasnych komunikatów (S)	4,38	4,58						19%	77%	4%
Umiejętność analizowania danych i interpretacji wskaźników (np. wskaźnik dopasowania, <i>affinity index</i>), umiejętność tworzenia analiz (U)	4,36	4,59						29%	67%	4%
Znajomość wyzwań i trendów w komunikacji marketingowej oraz kluczowych czynników wpływających na podejmowanie decyzji zakupowych przez klienta/konsumenta (W)	4,36	4,57						28%	69%	3%
Znajomość typów badań audytoryów mediowych (W)	4,35	4,61						28%	69%	4%
Umiejętność nadzorowania, weryfikowania, raportowania statusów realizacji strategii komunikacyjnej pod kątem pojawiających się szans i zagrożeń oraz wykorzystywanych kanałów narzędzi (U)	4,35	4,51						24%	74%	2%
Umiejętność doradztwa klientom w wyborze/zmianie strategii marketingowej oraz doborze odpowiednich mechanizmów i kanałów komunikacji marketingowej (na podstawie briefu) (U)	4,35	4,63						23%	75%	2%

⁴⁹ Dla ułatwienia nazwy kompetencji, które ocenione zostały jako „relatywnie ważniejsze”, czyli na skali „ważności” – wyżej niż średnia ocena kompetencji dla danego stanowiska, w tabelach przedstawiających bilans zaznaczono pogrubioną czcionką.

⁵⁰ Odpowiedź „nie wiem/trudno powiedzieć” została ujęta wraz z odpowiedzią „pozostanie bez zmian”. Ze względu na zaokrąglenia, wyniki nie zawsze sumują się do 100%.

Strateg – kompetencje	Ważność kompetencji – pracodawcy	Samocena kompetencji – pracownicy	Kompetencje niedoboru	Kompetencje zrównoważone	Kompetencje nadwyżkowe	Kompetencje wystarczające	Luka kompetencyjna	Wzrost znaczenia kompetencji	Znaczenie kompetencji bez zmian ⁵⁰	Znaczenie kompetencji zmaleje
Znajomość języka angielskiego na poziomie minimum C1 (K)	4,34	4,50						31%	66%	3%
Umiejętność współuczestniczenia w definiowaniu założeń budżetowych oraz pomiarze wskaźników badających skuteczność, efektywność i rentowność dla strategii marketingowych (U)	4,33	4,60						31%	67%	3%
Umiejętność analizowania trendów, uwarunkowań rynkowych w odniesieniu do założeń strategii komunikacyjnej marki, kategorii i rynku (U)	4,32	4,41						35%	62%	3%
Proaktywność, tj. umiejętność świadomego podejmowania decyzji i brania odpowiedzialności za swoje działania (S)	4,31	4,45						26%	74%	0%
Znajomość metodologii i technik wspomagających twórcze myślenie i poszukiwanie nowych pomysłów (W)	4,30	4,55						23%	75%	2%
Umiejętność przejmowania wiodącej roli w prowadzeniu sesji, briefów strategicznych i warsztatów inspiracji z zespołem klienta (U)	4,30	4,43						31%	66%	4%
Umiejętność przygotowywania sprawozdań i raportów z efektywności wdrażanej strategii oraz prezentowania wniosków i rekomendacji (U)	4,30	4,65						27%	71%	2%
Znajomość <i>Customer Journey</i> i jego krytycznych punktów, w których kampania towarzyszy konsumentowi na jego ścieżce (W)	4,29	4,59						30%	64%	5%
Otwartość na zmiany, tj. wykazywanie gotowości do akceptacji nowych rzeczy, wartości, idei oraz zasad (S)	4,28	4,52						29%	66%	5%
Umiejętność współpracy z działami kreacji i <i>client service</i> (U)	4,27	4,43						26%	71%	4%

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań BBKL II KM. Badanie ilościowe: pracodawcy n = 87, pracownicy n = 44.

⁵⁰ Odpowiedź „nie wiem/trudno powiedzieć” została ujęta wraz z odpowiedzią „pozostanie bez zmian”. Ze względu na zaokrąglenia, wyniki nie zawsze sumują się do 100%.

Twórca treści

Twórcą treści nazywamy osobę odpowiedzialną za planowanie, tworzenie i edytowanie treści, które mają zainteresować odbiorcę. Treści powinny być wartościowe i jednocześnie w wielu przypadkach mieć charakter perswazyjny.

Tabela 12 przedstawia 26 kompetencji wskazanych przez ekspertów jako te, które powinien posiadać pracownik na stanowisku twórcy treści. Kompetencje zostały poddane ocenie 218 pracodawców zatrudniających osoby na tym stanowisku oraz 109 twórców treści.

Twórca treści jest jednym z dwóch stanowisk (oprócz graphic designera) charakteryzujących się brakiem luki kompetencyjnej, co oznacza, że **nie ma wśród wskazanych kompetencji takich, które są relatywnie ważniejsze dla pracodawców i trudne do pozyskania na rynku**. Prawdopodobnie wynika to między innymi z faktu, że twórca treści jest jednym z najliczniej reprezentowanych stanowisk w sektorze.

Pracodawcy są zgodni, że jedną z najważniejszych kompetencji twórcy treści jest znajomość wymagań w zakresie dobierania kroju i stopnia czcionki, interlinii, stylów, wielkości wcięć akapitowych, sposobu ustawienia tytułów i śródtytułów do składu komputerowego. Pracodawcy prognozują, że na znaczeniu zyska umiejętność tworzenia wartościowej, ciekawej, angażującej treści (43%). Wśród kompetencji, których znaczenie będzie rosło, należy wyróżnić jeszcze umiejętności efektywnego komunikowania się (38%). Pracodawcy będą poszukiwać pracowników, którzy kierują się etycznym postępowaniem (35%).

Tabela 12. Bilans kompetencji dla stanowiska: twórca treści

Twórca treści – kompetencje	Ważność kompetencji – pracodawcy	Samocena kompetencji – pracownicy	Kompetencje niedoboru	Kompetencje zrównoważone	Kompetencje nadwyżkowe	Kompetencje wystarczające	Luka kompetencyjna	Wzrost znaczenia kompetencji	Znaczenie kompetencji bez zmian ⁵¹	Znaczenie kompetencji zmaleje
Umiejętność obsługi MS Office i znajomość nowych mediów (K)	4,44	4,51						25%	74%	1%
Znajomość 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, tekstów do publikacji (W)	4,44	4,39						33%	66%	1%
Umiejętność tworzenia wartościowej, ciekawej, angażującej treści z użyciem odpowiedniego stylu i języka dostosowanego do grupy docelowej (U)	4,42	4,46						43%	54%	2%
Umiejętność współpracy z twórcami treści z uwzględnieniem zasad pracy na treściach autorskich (U)	4,42	4,32						32%	67%	2%
Znajomość zasad poprawnej polszczyzny (W)	4,42	4,39						25%	68%	7%
Znajomość wymagań w zakresie dobierania kroju i stopnia czcionki, interlinii, stylów, wielkości wcięć akapitowych, sposobu ustawienia tytułów i śródtytułów do składu komputerowego publikacji (W)	4,41	4,37						26%	74%	0%
Umiejętność wyszukiwania informacji i ich interpretowania (m.in. brief klienta) (U)	4,41	4,42						29%	69%	2%
Umiejętność „graficznego” myślenia i łączenia słowa z obrazem (U)	4,40	4,44						34%	64%	2%
Umiejętność efektywnego komunikowania się, tj. przedstawiania swojego pomysłu tak, by uruchomił wyobraźnię odbiorcy (S)	4,40	4,39						38%	59%	3%
Umiejętność przyciągania uwagi i zdobywania zaangażowania odbiorców treści oraz budowania społeczności wokół treści (U)	4,38	4,36						30%	68%	2%
Znajomość formy i narzędzi tworzenia treści (np. artykuł ekspercki, infografika, longform, strategia CM) (W)	4,38	4,36						31%	66%	3%
Umiejętność zaadoptowania treści do form przekazu, kanałów i narzędzi. Umiejętność modyfikowania treści w zależności od źródła emisji oraz zarządzania publikacją treści (U)	4,38	4,43						33%	66%	2%

⁵¹ Odpowiedź „nie wiem/trudno powiedzieć” została ujęta wraz z odpowiedzią „pozostanie bez zmian”. Ze względu na zaokrąglenia, wyniki nie zawsze sumują się do 100%.

Twórca treści – kompetencje	Ważność kompetencji – pracodawcy	Samocena kompetencji – pracownicy	Kompetencje niedoboru	Kompetencje zrównoważone	Kompetencje nadwyżkowe	Kompetencje wystarczające	Luka kompetencyjna	Wzrost znaczenia kompetencji	Znaczenie kompetencji bez zmian ⁵¹	Znaczenie kompetencji zmajeje
Umiejętność myślenia innowacyjnego i kreatywnego, tj. poszukiwania nowych pomysłów i rozwiązań (S)	4,37	4,39						34%	64%	2%
Umiejętność efektywnego organizowania pracy własnej poprzez dbanie o optymalne wykorzystanie własnego czasu pracy (S)	4,37	4,33						33%	66%	1%
Znajomość zasad etycznego postępowania i samoregulacji w obszarze komunikacji marketingowej oraz ochrony danych (W)	4,35	4,43						35%	63%	2%
Znajomość trendów, sposobów redagowania treści w Internecie, podstawowych zasad webwritingu (webwriting – zwięzłość i rzeczowość, atrakcyjność, użyteczność, przejrzystość, czytelność, hipertekstowość, konwersacyjność) (W)	4,35	4,34						28%	71%	1%
Dążenie do rozwoju poprzez nieustannie poszerzanie swojej wiedzy i rozwijanie kompetencji (S)	4,34	4,39						33%	65%	2%
Znajomość podstawowych zależności i związków przyczynowo-skutkowych związanych z konsumpcją mediów offline i online (W)	4,34	4,44						32%	66%	2%
Znajomość istoty reklamy natywnej, zasad oznaczania prawnego reklam oraz dobrych praktyk tworzenia treści natywnych (W)	4,32	4,35						32%	65%	3%
Umiejętność współpracy, tj. kooperacji z innymi na rzecz wypracowania najlepszych rozwiązań (S)	4,31	4,43						29%	69%	2%
Znajomość idei marketingu viralowego (W)	4,29	4,31						32%	65%	3%
Umiejętność wykazywania elastyczności poznawczej, tj. przystosowywania się do nowych niespodziewanych sytuacji (S)	4,28	4,37						34%	64%	2%
Umiejętność przeprowadzenia badań/research, podpartych analizą narzędziową, w celu tworzenia treści zgodnie z trendami (U)	4,27	4,23						29%	68%	3%
Znajomość języka angielskiego na poziomie minimum B1 (K)	4,24	4,37						25%	74%	1%
Proaktywność, tj. świadome podejmowanie decyzji i branie odpowiedzialności za swoje działania (S)	4,23	4,40						28%	69%	4%
Umiejętność wykazywania się asertywną postawą i odpornością na naciski (S)	4,23	4,28						29%	68%	3%

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań BBKL II KM. Badanie ilościowe: pracodawcy n = 218, pracownicy n = 109.

⁵¹ Odpowiedź „nie wiem/trudno powiedzieć” została ujęta wraz z odpowiedzią „pozostanie bez zmian”. Ze względu na zaokrąglenia, wyniki nie zawsze sumują się do 100%.

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 wydawniczym.

Tabela 13 przedstawia 26 kompetencji wskazanych przez ekspertów jako te, które powinien posiadać pracownik na stanowisku grafik. Kompetencje zostały poddane ocenie 336 pracodawców zatrudniających osoby na tym stanowisku oraz 195 grafików.

Grafik jest jednym z dwóch stanowisk (oprócz twórcy treści) charakteryzujących się brakiem luki kompetencyjnej, co oznacza, że **nie ma wśród wskazanych kompetencji takich, które są relatywnie ważniejsze dla pracodawców i trudno je pozyskać**. Prawdopodobnie wynika to między innymi z faktu, że graphic designer jest jednym z najliczniej reprezentowanych stanowisk w sektorze.

Pracodawcy są najbardziej zgodni, że jedną z najważniejszych kompetencji grafika jest kreatywność, w dodatku największa liczba z nich prognozuje, że ta kompetencja zyska znaczenie w przyszłości (37%). Wśród kompetencji, których znaczenie będzie rosło, należy wyróżnić jeszcze znajomość zasad etycznego postępowania i regulacji w obszarze komunikacji marketingowej oraz ochrony danych (37%).

Tabela 13. Bilans kompetencji dla stanowiska: grafik

Grafik – kompetencje	Ważność kompetencji – pracodawcy	Samooceena kompetencji – pracownicy	Kompetencje niedoboru	Kompetencje zrownowazone	Kompetencje nadwyżkowe	Kompetencje wystarczające	Luka kompetencyjna	Wzrost znaczenia kompetencji	Znaczenie kompetencji bez zmian ⁵²	Znaczenie kompetencji zmajeje
Zorientowanie na jakość, tj. dbanie o estetykę, gamę kolorystyczną, kompozycję realizowanych projektów (S)	4,53	4,63						35%	64%	1%
Umiejętność projektowania grafiki komputerowej oraz składania tekstu w kompozycjach graficznych (U)	4,52	4,60						34%	64%	2%
Odbycie kursów graficznych, znajomość określonych programów, np. Adobe CC, Indesign, w szczególności Photoshop i Illustrator (K)	4,52	4,53						34%	65%	1%
Znajomość trendów oraz wymagań projektowania elementów graficznych z zastosowaniem oprogramowania do tworzenia grafiki (W)	4,51	4,56						33%	65%	2%
Umiejętność myślenia, działania innowacyjnego i kreatywnego, tj. poszukiwania nowych pomysłów i rozwiązań (S)	4,51	4,54						37%	62%	1%
Zorientowanie na klienta poprzez uwzględnianie uświadomionych oraz nieświadomionych jego potrzeb (S)	4,50	4,48						31%	66%	3%
Znajomość wymagań doboru, obróbki i modyfikacji materiału zdjęciowego na potrzeby projektu graficznego (W)	4,49	4,59						32%	67%	2%
Umiejętność projektowania i wykonywania warstw graficznych strony internetowej (U)	4,49	4,54						31%	66%	2%
Umiejętność tworzenia kreacji layoutów i grafik do kampanii online (social media, banery, mailingi, strona WWW, landing page) oraz plakaty, prezentacje, wizualizacje, broszury (U)	4,48	4,51						35%	64%	1%
Umiejętność estetycznego przygotowywania oraz wykonywania prac graficznych i publikacji cyfrowych (np. obróbka i retusz zdjęć, szablony prezentacji) (U)	4,48	4,58						34%	66%	0%
Znajomość zasad etycznego postępowania i regulacji w obszarze komunikacji marketingowej oraz ochrony danych (W)	4,48	4,51						37%	61%	2%
Umiejętność tworzenia grafiki na potrzeby komunikacji marketingowej klientów (U)	4,46	4,51						34%	65%	0%
Umiejętność projektowania spójnych identyfikacji wizualnych, realizowania projektów multimedialnych (U)	4,46	4,53						31%	67%	2%

⁵² Odpowiedź „nie wiem/trudno powiedzieć” została ujęta wraz z odpowiedzią „pozostanie bez zmian”. Ze względu na zaokrąglenia, wyniki nie zawsze sumują się do 100%.

Grafik – kompetencje	Ważność kompetencji – pracodawcy	Samocena kompetencji – pracownicy	Kompetencje niedoboru	Kompetencje zrównoważone	Kompetencje nadwyżkowe	Kompetencje wystarczające	Luka kompetencyjna	Wzrost znaczenia kompetencji	Znaczenie kompetencji bez zmian⁵²	Znaczenie kompetencji zmaleje
Znajomość wymagań związanych z produkcją print i digital (W)	4,45	4,52						28%	70%	1%
Znajomość najlepszych praktyk w zakresie UX i Designu wraz z aktualnymi trendami projektowymi, dobrymi praktykami i wzorcami w projektowaniu graficznym (W)	4,45	4,52						31%	68%	1%
Umiejętność efektywnego organizowania pracy własnej poprzez dbanie o optymalne wykorzystanie własnego czasu pracy i dostępnych zasobów (S)	4,44	4,56						30%	70%	1%
Umiejętność przełożenia trendów na język biznesowy klienta na etapie projektowania (U)	4,43	4,45						30%	68%	2%
Znajomość zasad projektowania systemów identyfikacji wizualnej (np. CI / BI) (W)	4,42	4,49						33%	66%	2%
Znajomość aktualnych zasad uniwersalnego projektowania WCAG (W)	4,42	4,54						32%	67%	2%
Znajomość podstawowych elementów narzędzi do tworzenia i edycji wideo (W)	4,41	4,51						32%	66%	3%
Umiejętność wykazywania elastyczności poznawczej, tj. przystosowywania się do nowych niespodziewanych sytuacji (S)	4,40	4,53						30%	68%	2%
Umiejętność współpracowania, tj. kooperacji z innymi na rzecz wypracowania najlepszych rozwiązań (S)	4,40	4,55						29%	69%	2%
Umiejętność ścisłej współpracy z copywriterami, twórcami contentu, zgodnie z zasadami prawa własności intelektualnej (U)	4,40	4,58						30%	68%	2%
Umiejętność współpracy z dostawcami zewnętrznymi (U)	4,38	4,44						28%	71%	2%
Umiejętność wykazywania się asertywną postawą i odpornością na naciski (S)	4,35	4,45						28%	70%	2%
Znajomość języka angielskiego na poziomie minimum A2 (K)	4,26	4,34						33%	64%	3%

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań BBKL II KM. Badanie ilościowe: pracodawcy n = 336, pracownicy n = 195.

⁵² Odpowiedź „nie wiem/trudno powiedzieć” została ujęta wraz z odpowiedzią „pozostanie bez zmian”. Ze względu na zaokrąglenia, wyniki nie zawsze sumują się do 100%.

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 firmach.

Tabela 14 przedstawia 17 kompetencji wskazanych przez ekspertów jako te, które powinien posiadać pracownik na stanowisku analitik. Kompetencje zostały poddane ocenie 73 pracodawców zatrudniających osoby na tym stanowisku oraz 53 analityków.

Bilans pozwolił wskazać kompetencje, które w przypadku tego stanowiska należy rozwijać w pierwszej kolejności (są to kompetencje niedoboru + pracodawcy mają trudności ze znalezieniem pracownika, który posiada te umiejętności + pracodawcy prognozują, że w ciągu 5 lat będzie wzrastało na nie zapotrzebowanie):

- umiejętność analizowania potrzeb środowiska biznesowego, a na podstawie danych wewnętrznych (np. CRM) i zewnętrznych przeprowadzenia analizy oraz wyciągnięcia wniosków w kontekście procesów biznesowych (U);
- umiejętność współpracy, tj. kooperacji z innymi na rzecz wypracowania najlepszych rozwiązań (S).

Należy również zwrócić uwagę na kompetencje analityka, które są bardziej istotne z punktu widzenia potrzeb pracodawców i relatywnie wyżej ocenione przez pracowników (**kompetencje zrównoważone**), ale trudno je pozyskać (**luka kompetencyjna**), w dodatku zapotrzebowanie na nie będzie rosło w ciągu 5 lat. Są to kompetencje, które powinny być kształtowane niezależnie od ich obecnej podaży na rynku:

- znajomość automatyzacji danych w zakresie analiz i modelowania statystycznego, w tym uczenia maszynowego (W);
- umiejętność eksploracji danych i wnioskowania na ich podstawie o preferencjach konsumenckich, trendach w rynku (U);
- umiejętność analizy i wyciągnięcia wniosków, tj. dostrzegania złożonych relacji oraz powiązań między nimi (S).

Pracodawcy są zgodni, że jedną z najważniejszych kompetencji analityka jest umiejętność określania zapotrzebowania na konkretne informacje zarządcze oraz na różnego rodzaju

dane. Pracodawcy prognozują, że na znaczeniu zyska znajomość automatyzacji danych w zakresie analiz i modelowania statystycznego, w tym uczenia maszynowego (43%) oraz umiejętność wyjaśnienia złożonych kwestii analitycznych na spotkaniach klienckich w przystępny, czytelny dla odbiorców sposób (42%). Prognozowany wzrost dla tych kompetencji z jednej strony wskazuje na to, że pracodawcy, pomimo że nie planują w najbliższym czasie zatrudniać specjalistów w obszarze automatyzacji, to dostrzegają ten trend na rynku, z drugiej zaś potwierdzają opinię ekspertów, że w związku z obsługą bardzo skomplikowanych i trudnych procesów konieczna stanie się umiejętność „tłumaczenia” tych złożonych kwestii dla szerszego grona odbiorców (eksperci idą o krok dalej i prognozują, że powstaną stanowiska „tłumaczy technologii”).

Tabela 14. Bilans kompetencji dla stanowiska: analityk

Analityk – kompetencje	Ważność kompetencji – pracodawcy	Samocena kompetencji – pracownicy	Kompetencje niedoboru	Kompetencje zrównoważone	Kompetencje nadwyżkowe	Kompetencje wystarczające	Luka kompetencyjna	Wzrost znaczenia kompetencji	Znaczenie kompetencji bez zmian ⁵³	Znaczenie kompetencji zmaleje
Znajomość automatyzacji danych w zakresie analiz i modelowania statystycznego, w tym uczenia maszynowego (W)	4,47	4,44						43%	55%	2%
Umiejętność łączenia i analizowania danych z różnych źródeł (U)	4,42	4,53						31%	69%	0%
Umiejętność współpracy, tj. kooperacji z innymi na rzecz wypracowania najlepszych rozwiązań (S)	4,42	4,32						37%	59%	4%
Umiejętność eksploracji danych i wnioskowania na ich podstawie o preferencjach konsumenckich, trendach w rynku (U)	4,39	4,42						28%	67%	6%
Umiejętność określania zapotrzebowania na konkretne informacje zarządcze oraz na różnego rodzaju dane (U)	4,38	4,30						33%	67%	0%
Umiejętność analizy i wyciągania wniosków, tj. dostrzegania złożonych relacji oraz powiązań między nimi (S)	4,38	4,42						36%	62%	2%
Znajomość dobrych praktyk w zakresie analizy danych, raportowania, prezentacji danych i wizualizacji (W)	4,33	4,31						34%	65%	1%

⁵³ Odpowiedź „nie wiem/trudno powiedzieć” została ujęta wraz z odpowiedzią „pozostanie bez zmian”. Ze względu na zaokrąglenia, wyniki nie zawsze sumują się do 100%.

Analityk – kompetencje	Ważność kompetencji – pracodawcy	Samocena kompetencji – pracownicy	Kompetencje niedoboru	Kompetencje zrównoważone	Kompetencje nadwyżkowe	Kompetencje wystarczające	Luka kompetencyjna	Wzrost znaczenia kompetencji	Znaczenie kompetencji bez zmian ⁵³	Znaczenie kompetencji zmaleje
Umiejętność analizowania potrzeb środowiska biznesowego, a na podstawie danych wewnętrznych (np. CRM) i zewnętrznych przeprowadzenia analizy oraz wyciągania wniosków w kontekście procesów biznesowych (U)	4,33	4,38						20%	77%	3%
Znajomość zasad etycznego postępowania i samoregulacji w obszarze komunikacji marketingowej oraz ochrony danych (W)	4,32	4,53						26%	73%	1%
Umiejętność wyjaśnienia złożonych kwestii analitycznych na spotkaniach klienckich w sposób przystępny, czytelny dla odbiorców (U)	4,31	4,31						42%	56%	2%
Umiejętność efektywnego komunikowania się, tj. kreowania klimatu do wymiany myśli i opinii oraz formułowania rzeczowych argumentów i jasnych komunikatów (S)	4,29	4,42						25%	75%	0%
Umiejętność posługiwania się narzędziami analitycznymi (np. Excel BI – Power Query, Power Pivot, Power Map, Power View, Power BI) (U)	4,29	4,43						22%	75%	3%
Umiejętność dzielenia się wiedzą i doświadczeniem (S)	4,29	4,31						27%	71%	2%
Znajomość metod importowania, porządkowania i integracji danych z różnych źródeł (W)	4,29	4,53						37%	60%	2%
Umiejętność efektywnego organizowania pracy własnej poprzez dbanie o optymalne wykorzystanie własnego czasu pracy (S)	4,27	4,46						33%	66%	1%
Proaktywność, tj. umiejętność świadomego podejmowania decyzji i brania odpowiedzialności za swoje działania (S)	4,26	4,51						26%	74%	0%
Znajomość języka angielskiego na poziomie minimum B1 (K)	4,09	4,08						34%	63%	3%

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań BBKL II KM. Badanie ilościowe: pracodawcy n = 73, pracownicy n = 53.

⁵³ Odpowiedź „nie wiem/trudno powiedzieć” została ujęta wraz z odpowiedzią „pozostanie bez zmian”. Ze względu na zaokrąglenia, wyniki nie zawsze sumują się do 100%.

Digital ekspert

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

Tabela 15 przedstawia 29 kompetencji wskazanych przez ekspertów jako te, które powinien posiadać pracownik na stanowisku digital ekspert. Kompetencje zostały poddane ocenie 79 pracodawców zatrudniających osoby na tym stanowisku oraz 57 digital ekspertów.

Bilans pozwolił wskazać kompetencje, które w przypadku tego stanowiska należy rozwijać w pierwszej kolejności (są to kompetencje niedoboru + pracodawcy mają trudności ze znalezieniem pracownika, który posiada te umiejętności + pracodawcy prognozują, że w ciągu 5 lat będzie wzrastało na nie zapotrzebowanie):

- znajomość ekosystemu kanałów digitalowych oraz modeli biznesowych np. e-commerce (W);
- znajomość zasad prowadzenia lub koordynacji kampanii DIGITAL video display, SEO, PPC (reklamy mobile, e-mail marketing z baz obcych, reklamy w social mediach), sieci afiliacyjne, ogłoszenia w sieci, influencerzy płatni, nowe formy reklamy itp. (W);
- umiejętność myślenia, działania innowacyjnego i kreatywnego, tj. poszukiwania nowych pomysłów i rozwiązań (S).

Należy również zwrócić uwagę na kompetencje digital eksperta, które są bardziej istotne z punktu widzenia potrzeb pracodawców i relatywnie wyżej ocenione przez pracowników (**kompetencje zrównoważone**), ale które trudno pozyskać (**luka kompetencyjna**), w dodatku zapotrzebowanie na nie będzie rosło w ciągu 5 lat. Są to kompetencje, które powinny być kształtowane niezależnie od ich obecnej podaży na rynku:

- znajomość koncepcji i technik wspierających oddziaływanie na konsumenta (usability, influencer marketing, content marketing) oraz customer journey na styku digital i non digital (W);
- umiejętność wykorzystywania kanałów digitalowych i dobieranie odpowiednich narzędzi (U);

- umiejętność efektywność komunikowania się poprzez umiejętne przedstawianie swojego pomysłu tak, by uruchomił wyobraźnię odbiorcy (S).

Pracodawcy są zgodni, że jedną z najważniejszych kompetencji digital eksperta jest zorientowanie na klienta poprzez uwzględnianie jego uświadomionych oraz nieuświadomionych potrzeb. Pracodawcy prognozują, że na znaczeniu zyskają kompetencje specjalistyczne osób na tym stanowisku, tj. znajomość zasad prowadzenia lub koordynacji różnego rodzaju kampanii DIGITAL (45%) oraz wykorzystywanie tej wiedzy w praktyce w celu realizacji skutecznych działań. Na znaczeniu zyska również znajomość koncepcji i technik wspierających oddziaływanie na konsumenta (usability, influencer marketing, content marketing) oraz customer journey na styku digital i non digital (43%).

Tabela 15. Bilans kompetencji dla stanowiska: digital ekspert

Digital ekspert – kompetencje	Ważność kompetencji – pracodawcy	Samoocena kompetencji – pracownicy	Kompetencje niedoboru	Kompetencje zrównoważone	Kompetencje nadwyżkowe	Kompetencje wystarczające	Luka kompetencyjna	Wzrost znaczenia kompetencji	Znaczenie kompetencji bez zmian ⁵⁴	Znaczenie kompetencji zmaleje
Umiejętność wykorzystywania kanałów digitalowych i dobieranie odpowiednich narzędzi (U)	4,47	4,42						34%	63%	3%
Ogólne zrozumienie technologii serwerów reklam i kreatywnych technologii produkcji (W)	4,39	4,40						32%	66%	1%
Znajomość ogólnych zasad zwiększania precyzji targetowania reklam digital oraz mechanizmów prowadzenia skutecznych kampanii dla klientów i zautomatyzowanego zakupu mediów (W)	4,38	4,18						41%	59%	0%
Umiejętność myślenia, działania innowacyjnego i kreatywnego, tj. poszukiwania nowych pomysłów i rozwiązań (S)	4,37	4,35						40%	59%	1%
Umiejętność efektywność komunikowania się poprzez umiejętne przedstawianie swojego pomysłu tak, by uruchomił wyobraźnię odbiorcy (S)	4,35	4,44						37%	61%	1%
Znajomość zasad prowadzenia lub koordynacji kampanii DIGITAL video display, SEO, PPC (reklamy mobile, e-mail marketing z baz obcych, reklamy w social mediach), sieci afiliacyjne, ogłoszenia w sieci, influencerzy płatni, nowe formy reklamy itp. (W)	4,34	4,32						45%	54%	1%

⁵⁴ Odpowiedź „nie wiem/trudno powiedzieć” została ujęta wraz z odpowiedzią „pozostanie bez zmian”. Ze względu na zaokrąglenia, wyniki nie zawsze sumują się do 100%.

Digital ekspert – kompetencje	Ważność kompetencji – pracodawcy	Samocena kompetencji – pracownicy	Kompetencje niedoboru	Kompetencje zrównoważone	Kompetencje nadwyżkowe	Kompetencje wystarczające	Luka kompetencyjna	Wzrost znaczenia kompetencji	Znaczenie kompetencji bez zmian⁵⁴	Znaczenie kompetencji zmaleje
Znajomość ekosystemu kanałów digitalowych oraz modeli biznesowych, np. e-commerce (W)	4,34	4,18						34%	66%	0%
Otwartość na zmiany, tj. wykazywanie gotowości do akceptacji nowych rzeczy, wartości, idei oraz zasad (S)	4,32	4,45						38%	61%	1%
Umiejętność planowania i rozwijania SEO (U)	4,32	4,39						33%	64%	3%
Zorientowanie na klienta poprzez uwzględnianie uświadomionych oraz nieświadomych jego potrzeb (S)	4,31	4,42						32%	67%	1%
Znajomość koncepcji i technik wspierających oddziaływanie na konsumenta (usability, influencer marketing, content marketing) oraz customer journey na styku digital i non digital (W)	4,29	4,50						43%	57%	0%
Umiejętność panowania, koordynowania wdrożeń kampanii online, nadzorowanie jej optymalizacji i wdrażania niestandardowych rozwiązań (U)	4,29	4,28						42%	58%	0%
Umiejętność efektywnego współtworzenia strategii i planów mediowych w odpowiedzi na potrzeby biznesowe zespołów marketingowych (U)	4,28	4,33						22%	73%	5%
Dążenie do rozwoju poprzez stwarzanie i wykorzystywanie sposobności do nabywania nowej wiedzy i umiejętności (S)	4,28	4,42						36%	62%	1%
Znajomość narzędzi do planowania oraz analityki kampanii i reklam (W)	4,27	4,47						35%	65%	0%
Znajomość koncepcji podziału kanałów na earned, owned i paid oraz shared media (W)	4,26	4,28						30%	68%	1%
Znajomość zasad etycznego postępowania i regulacji w obszarze komunikacji marketingowej oraz ochrony danych (W)	4,26	4,35						29%	71%	0%
Umiejętność przygotowywania analiz dotyczących jakości segmentów, kontekstów i zachowań klientów (U)	4,24	4,18						19%	76%	4%
Znajomość zasad usprawniania narzędzi e-commerce oraz prezentacji produktów w kanale online (W)	4,24	4,37						30%	68%	2%
Umiejętność współpracy, tj. kooperacji z innymi na rzecz wypracowania najlepszych rozwiązań (S)	4,24	4,56						38%	62%	0%
Umiejętność negocjacji poprzez dążenie do wzajemnie korzystnych rozwiązań (S)	4,23	4,32						28%	71%	1%

⁵⁴ Odpowiedź „nie wiem/trudno powiedzieć” została ujęta wraz z odpowiedzią „pozostanie bez zmian”. Ze względu na zaokrąglenia, wyniki nie zawsze sumują się do 100%.

Digital ekspert – kompetencje	Ważność kompetencji – pracodawcy	Samoocena kompetencji – pracownicy	Kompetencje niedoboru	Kompetencje zrównoważone	Kompetencje nadwyżkowe	Kompetencje wystarczające	Luka kompetencyjna	Wzrost znaczenia kompetencji	Znaczenie kompetencji bez zmian ⁵⁴	Znaczenie kompetencji zmaleje
Umiejętność koordynacji działań z zespołami wewnątrz firmy, nawiązywania i utrzymywania współpracy z agencjami digitalowymi oraz developerskimi, z domem mediowym, interdyscyplinarnym zespołem marketingowym i ekspertami w ramach zespołu (U)	4,22	4,29						35%	65%	0%
Umiejętność tłumaczenia celów marketingowych na mediowe KPI w perspektywie krótko- i długoterminowej (U)	4,22	4,32						30%	70%	0%
Proaktywność, tj. umiejętność świadomego podejmowania decyzji i brania odpowiedzialności za swoje działania (S)	4,21	4,33						37%	61%	1%
Umiejętność analizowania i wyciągania wniosków poprzez dostrzeganie złożonych relacji oraz powiązań między nimi (S)	4,20	4,30						33%	67%	0%
Znajomość ogólnych zasad funkcjonowania branży, kategorii produktowej i trendów z nią związanych (trendy komunikacyjne, trendy branżowe, trendy związane z zachowaniami konsumentów) (W)	4,20	4,37						31%	67%	2%
Umiejętność efektywnego organizowania pracy własnej poprzez dbanie o optymalne wykorzystanie własnego czasu pracy i dostępnych zasobów (S)	4,14	4,46						27%	73%	0%
Umiejętność opracowywania cyklicznych analiz i raportów, kluczowych wskaźników efektywności kampanii (S)	4,09	4,37						27%	70%	3%
Znajomość języka angielskiego na poziomie minimum B1 (K)	3,98	4,42						34%	66%	0%

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań BBKL II KM. Badanie ilościowe: pracodawcy n = 79, pracownicy n = 57.

⁵⁴ Odpowiedź „nie wiem/trudno powiedzieć” została ujęta wraz z odpowiedzią „pozostanie bez zmian”. Ze względu na zaokrąglenia, wyniki nie zawsze sumują się do 100%.

Media planner

Osoba pracująca na stanowisku media planner odpowiada za realizowanie kampanii reklamowych, monitoruje, optymalizuje i planuje wykorzystanie mediów. Media planner odpowiada również za ich zakup. Definiuje też kluczowe wskaźniki efektywności oraz analizuje ich skuteczność, a ponadto odpowiada za osiągnięcie celów krótkookresowych kampanii taktycznych oraz długookresowej strategii komunikacyjnej.

Tabela 16 przedstawia 27 kompetencji wskazanych przez ekspertów jako te, które powinien posiadać pracownik na stanowisku media planner. Kompetencje zostały poddane ocenie 75 pracodawców zatrudniających osoby na tym stanowisku oraz 55 media plannerów.

Umiejętność optymalizowania emisji kampanii w czasie rzeczywistym i na bieżąco modyfikowanie jej parametrów w odniesieniu do celu i budżetu mediowego (U) to kompetencja media planner, którą należy rozwijać w pierwszej kolejności (jest to kompetencja niedoboru, pracodawcy mają trudności ze znalezieniem pracownika, który posiada tę umiejętność, dodatkowo pracodawcy prognozują, że w ciągu 5 lat będzie wzrastało na nią zapotrzebowanie). Należy również zwrócić uwagę na znajomość danych i liczb dotyczących reklam internetowych (np. udziału reklamy internetowej w strukturze wydatków mediowych, wielkości poszczególnych segmentów, trendów i tendencji) (W) – to kompetencja media planner, która jest bardziej istotna z punktu widzenia potrzeb pracodawców i relatywnie wyżej oceniona przez pracowników (**kompetencje zrównoważone**), ale którą trudno pozyskać (**luka kompetencyjna**), w dodatku zapotrzebowanie na nią będzie rosło w ciągu 5 lat.

Pracodawcy są zgodni, że jedną z najważniejszych kompetencji media planner jest umiejętność optymalizowania emisji kampanii w czasie rzeczywistym i na bieżąco modyfikowanie jej parametrów w odniesieniu do celu i budżetu. Pracodawcy prognozują, że na znaczeniu zyska umiejętność analizowania badań audytoriów mediowych (44%) – zauważyć należy, że pracodawcy na obecną chwilę (stan 2021) oceniają tę kompetencję jako relatywnie mniej ważną, której nie brakuje na rynku. Niemniej prognoza pracodawców pozwala wysnuć wniosek, że ta kompetencja nie powinna być pomijana w planach kształcenia media plannerów. Na znaczeniu zyska również umiejętność negocjowania poprzez dążenie do wzajemnie korzystnych rozwiązań (42%).

Tabela 16. Bilans kompetencji dla stanowiska: media planner

Media planner – kompetencje	Ważność kompetencji – pracodawcy	Samooceena kompetencji – pracownicy	Kompetencje niedoboru	Kompetencje zrownowazone	Kompetencje nadwyżkowe	Kompetencje wystarczające	Luka kompetencyjna	Wzrost znaczenia kompetencji	Znaczenie kompetencji bez zmian ⁵⁵	Znaczenie kompetencji zmaleje
Umiejętność przygotowywania prezentacji na podstawie wyników kampanii, poziomów odniesienia i rozwoju rynku oraz raportowania do klienta statusu kampanii (U)	4,51	4,40						40%	57%	4%
Zorientowanie na klienta poprzez uwzględnianie jego uświadomionych oraz nieświadomionych potrzeb (S)	4,42	4,36						31%	69%	0%
Umiejętność koordynowania realizacji kampanii z partnerami wewnętrznymi i zewnętrznymi (U)	4,40	4,44						35%	62%	3%
Znajomość danych i liczb dotyczących reklam internetowych (np. udział reklamy internetowej w strukturze wydatków mediowych, wielkość poszczególnych segmentów, trendy i tendencje) (W)	4,39	4,51						32%	67%	1%
Umiejętność interpretowania modeli zakupowych i emisji reklamy (U)	4,39	4,47						34%	63%	3%
Umiejętność dążenia do rezultatów (S)	4,37	4,45						29%	71%	0%
Umiejętność optymalizowania emisji kampanii w czasie rzeczywistym, na bieżąco modyfikowanie parametrów kampanii, rozumienie branży, kategorii produktowej i trendów z nią związanych (U)	4,36	4,46						37%	60%	3%
Umiejętność efektywnego komunikowania się, tj. umiejętne przedstawienie swojego pomysłu tak, by uruchomił wyobraźnię odbiorcy (S)	4,35	4,44						30%	68%	1%
Umiejętność negocjowania poprzez dążenie do wzajemnie korzystnych rozwiązań (S)	4,35	4,35						42%	56%	2%
Umiejętność przekładania celów biznesowych i marketingowych na dobór narzędzi, które w największym stopniu pozwolą zrealizować te cele (U)	4,34	4,44						36%	61%	3%
Umiejętność optymalizowania emisji kampanii w czasie rzeczywistym i na bieżąco modyfikowanie jej parametrów w odniesieniu do celu i budżetu mediowego (U)	4,33	4,33						39%	61%	0%
Znajomość koncepcji i technik wspierających oddziaływanie na konsumenta (usability, influencer marketing, content marketing) (W)	4,33	4,53						32%	62%	5%
Znajomość trendów, wiedzy i tendencji związanych z tradycyjną reklamą (ATL, BTL) i digital (W)	4,32	4,33						30%	67%	3%
Znajomość koncepcji podziału kanałów na earned, owned i paid oraz shared media (W)	4,32	4,49						38%	57%	5%

⁵⁵ Odpowiedź „nie wiem/trudno powiedzieć” została ujęta wraz z odpowiedzią „pozostanie bez zmian”. Ze względu na zaokrąglenia, wyniki nie zawsze sumują się do 100%.

Media planner – kompetencje	Ważność kompetencji – pracodawcy	Samocena kompetencji – pracownicy	Kompetencje niedoboru	Kompetencje zrównoważone	Kompetencje nadwyżkowe	Kompetencje wystarczające	Luka kompetencyjna	Wzrost znaczenia kompetencji	Znaczenie kompetencji bez zmian ⁵⁵	Znaczenie kompetencji zmajeje
Znajomość zasad operacjonalizowania celów strategii marketingowej oraz znajomość istoty i różnicy pomiędzy kampaniami sprzedażowymi oraz wizerunkowymi (W)	4,32	4,42						31%	66%	3%
Umiejętność analizowania badań audytoriów mediowych (U)	4,31	4,44						44%	55%	1%
Umiejętność analizowania i wyciągania wniosków poprzez dostrzeżenie złożonych relacji oraz powiązań między nimi (S)	4,31	4,42						34%	62%	5%
Umiejętność współpracy, tj. kooperacji z innymi na rzecz wypracowania najlepszych rozwiązań i osiągnięcia celów zespołu (S)	4,31	4,45						30%	69%	1%
Znajomość pakietu kreatywnego Adobe, Google Web Designer, flashtalking, Ad Builder (K)	4,29	4,42						31%	65%	3%
Umiejętność analizowania danych na podstawie znajomości narzędzi mediowych i badań (U)	4,29	4,42						31%	66%	2%
Umiejętność rozumienia istniejących formatów reklamowych oraz sposobów wytwarzania i przeformatowywania kreatywnych technologii produkcji (U)	4,28	4,49						37%	61%	2%
Umiejętność wskazywania do realizacji działań z największym potencjałem z punktu widzenia marki, firmy oraz rynku (U)	4,27	4,36						28%	69%	3%
Proaktywność, tj. umiejętność świadomego podejmowania decyzji i brania odpowiedzialności za swoje działania (S)	4,27	4,29						31%	66%	3%
Znajomość trendów i tendencji związanych z użytkowaniem mediów cyfrowych (np. mobilność, multiscreening, smartfonizacja) i offlinowych (W)	4,27	4,38						36%	59%	5%
Dążenie do rozwoju poprzez stwarzanie i wykorzystywanie sposobności do nabywania nowej wiedzy i umiejętności (S)	4,25	4,24						30%	66%	4%
Umiejętność optymalizowania planów zakupowych, wybierania odpowiednich mediów do kampanii, negocjowania ceny i dokonywania zakupu kampanii i jej rozliczenia (U)	4,23	4,55						40%	58%	2%
Znajomość języka angielskiego na poziomie minimum B1 (K)	4,20	4,38						24%	72%	4%

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań BBKL II KM. Badanie ilościowe: pracodawcy n = 75, pracownicy n = 55.

⁵⁵ Odpowiedź „nie wiem/trudno powiedzieć” została ujęta wraz z odpowiedzią „pozostanie bez zmian”. Ze względu na zaokrąglenia, wyniki nie zawsze sumują się do 100%.

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 kontraktowych.

Tabela 17 przedstawia 23 kompetencje wskazane przez ekspertów jako te, które powinien posiadać pracownik na stanowisku project manager. Kompetencje zostały poddane ocenie 154 pracodawców zatrudniających osoby na tym stanowisku oraz 93 project managerów.

Znajomość dobrych praktyk i narzędzi poszukiwania przyczyn problemów (np. 5 Why, Diagram Ishikawy) (W) to kompetencja project managera, którą należy rozwijać w pierwszej kolejności (jest to kompetencja niedoboru + pracodawcy mają trudności ze znalezieniem pracownika, który posiada tę umiejętność + pracodawcy prognozują, że w ciągu 5 lat będzie wzrastało na nią zapotrzebowanie). Należy również zwrócić uwagę na znajomość metodologii i technik wspomagających twórcze myślenie i poszukiwanie nowych pomysłów (np. Design thinking, burza mózgów, mind mapping, myślenie lateralne) (W) – to kompetencja project managera, która jest bardziej istotna z punktu widzenia potrzeb pracodawców i relatywnie wyżej oceniona przez pracowników (**kompetencje zrównoważone**), ale którą trudno pozyskać (**luka kompetencyjna**), w dodatku zapotrzebowanie na nią będzie rosnąć w ciągu 5 lat.

Pracodawcy są zgodni, że jedną z najważniejszych kompetencji project managera jest umiejętność dzielenia się wiedzą i doświadczeniem oraz znajomość dobrych praktyk i metodyki zarządzania projektami oraz znajomość narzędzi usprawniających komunikację w projekcie. Pracodawcy prognozują, że na znaczeniu zyskają umiejętności specjalistyczne takie jak znajomość metodyk do zarządzania projektami (38%). Na znaczeniu zyska również znajomość zasad etycznego postępowania i regulacji w obszarze komunikacji marketingowej oraz ochrony danych (32%) oraz bycie otwartym na zmiany poprzez wykazywanie gotowości do akceptacji nowych rzeczy, wartości, idei oraz zasad (32%).

Tabela 17. Bilans kompetencji dla stanowiska: project manager

Project manager – kompetencje	Ważność kompetencji – pracodawcy	Samooceena kompetencji – pracownicy	Kompetencje niedoboru	Kompetencje zrównoważone	Kompetencje nadwyżkowe	Kompetencje wystarczające	Luka kompetencyjna	Wzrost znaczenia kompetencji	Znaczenie kompetencji bez zmian ⁵⁶	Znaczenie kompetencji zmaleje
Umiejętność efektywnego organizowania pracy własnej poprzez dbanie o optymalne wykorzystanie własnego czasu pracy i dostępnych zasobów (S)	4,51	4,45						31%	67%	2%
Umiejętność monitorowania i raportowania odchyłeń i wyników w ramach struktury projektowej oraz zarządzanie ryzykami, opracowując działania zapobiegawcze i naprawcze (U)	4,49	4,38						25%	72%	3%
Znajomość aktualnych zasad uniwersalnego projektowania WCAG (W)	4,47	4,47						32%	66%	2%
Znajomość dobrych praktyk i metodyki zarządzania projektami oraz znajomość narzędzi usprawniających komunikację w projekcie (W)	4,46	4,37						27%	71%	1%
Znajomość dobrych praktyk i narzędzi poszukiwania przyczyn problemów (np. 5 Why, Diagram Ishikawy) (W)	4,46	4,39						30%	69%	1%
Znajomość podstaw oprogramowania (software) (W)	4,46	4,41						26%	73%	1%
Umiejętność nadzorowania postępu prac w celu utrzymania zgodności projektu z założonym planem oraz raportowanie postępów projektu klientowi (U)	4,46	4,43						28%	68%	4%
Umiejętność dzielenia się wiedzą i doświadczeniem (S)	4,45	4,43						28%	72%	0%
Znajomość metodologii i technik wspomagających twórcze myślenie i poszukiwanie nowych pomysłów (np. design thinking, burza mózgów, mind mapping, myślenie lateralne) (W)	4,45	4,47						29%	71%	0%
Umiejętność wykazywania odporności psychicznej – poprzez dostosowywanie się do zmieniających się warunków, adaptowanie się (S)	4,45	4,47						26%	73%	1%
Umiejętność usprawniania zarządzania projektami poprzez proponowanie zmian, wdrażanie dobrych praktyk, dzielenie się wiedzą (U)	4,44	4,40						29%	69%	2%
Umiejętność wykazywania się asertywną postawą i odpornością na naciski poprzez wyrażanie własne stanowiska i radzenia sobie z krytyką (S)	4,44	4,43						29%	70%	1%

⁵⁶ Odpowiedź „nie wiem/trudno powiedzieć” została ujęta wraz z odpowiedzią „pozostanie bez zmian”. Ze względu na zaokrąglenia, wyniki nie zawsze sumują się do 100%.

Project manager – kompetencje	Ważność kompetencji – pracodawcy	Samocena kompetencji – pracownicy	Kompetencje niedoboru	Kompetencje zrównoważone	Kompetencje nadwyżkowe	Kompetencje wystarczające	Luka kompetencyjna	Wzrost znaczenia kompetencji	Znaczenie kompetencji bez zmian ⁵⁶	Znaczenie kompetencji zmaleje
Znajomość zasad etycznego postępowania i regulacji w obszarze komunikacji marketingowej oraz ochrony danych (W)	4,42	4,46						32%	67%	1%
Znajomość metodyk do zarządzania projektami (m.in. PRINCE, pmbok, agilepm, mor, MSP, mop) (K)	4,41	4,36						38%	60%	2%
Bycie otwartym na zmiany poprzez wykazywanie gotowości do akceptacji nowych rzeczy, wartości, idei oraz zasad (S)	4,41	4,41						32%	67%	2%
Umiejętność utrzymywania bieżącego kontaktu z klientem, koordynowanie przepływu informacji oraz rozwiązywanie pojawiających się problemów we współpracy z osobami z różnych działów (U)	4,39	4,38						28%	72%	0%
Znajomość podstawowych narzędzi usprawniania procesów (W)	4,38	4,46						28%	70%	2%
Umiejętność zarządzania zespołem projektowym (przypisywanie zadań członkom zespołu, delegowanie odpowiedzialności, ustalanie priorytetowych zadań, organizowanie i prowadzenie spotkań projektowych) (U)	4,38	4,34						25%	72%	3%
Umiejętność zarządzania formalnymi dokumentami projektu oraz bieżącymi zmianami (U)	4,38	4,43						29%	69%	2%
Zorientowanie na jakość poprzez ciągłe podnoszenie jakości pracy (S)	4,38	4,45						29%	71%	0%
Umiejętność zarządzania efektywnością zespołów (U)	4,34	4,42						23%	77%	0%
Umiejętność motywowania i budowania zaangażowania innych (S)	4,34	4,39						25%	73%	2%
Znajomość języka angielskiego na poziomie minimum B1 (K)	4,25	4,52						28%	70%	1%

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań BBKL II KM. Badanie ilościowe: pracodawcy n = 154, pracownicy n = 93.

⁵⁶ Odpowiedź „nie wiem/trudno powiedzieć” została ujęta wraz z odpowiedzią „pozostanie bez zmian”. Ze względu na zaokrąglenia, wyniki nie zawsze sumują się do 100%.

Dyrektor kreatywny

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

Tabela 18 przedstawia 29 kompetencji wskazanych przez ekspertów jako te, które powinien posiadać pracownik na stanowisku dyrektor kreatywny. Kompetencje zostały poddane ocenie 60 pracodawców zatrudniających osoby na tym stanowisku oraz 43 dyrektorów kreatywnych.

Bilans pozwolił wskazać kompetencje, które w przypadku tego stanowiska należy rozwijać w pierwszej kolejności (są to kompetencje niedoboru + pracodawcy mają trudności ze znalezieniem pracownika, który posiada te umiejętności + pracodawcy prognozują, że w ciągu 5 lat będzie wzrastało na nie zapotrzebowanie):

- znajomość zasad tworzenia strategii sprzedażowej i marketingowej z uwzględnieniem mechanizmów kreacji i marki oraz wymagania poszczególnych mediów (W);
- znajomość aktualnych trendów w kampaniach komunikacyjnych i w social mediach oraz wiodące firmy i instytucje realizujące działania komunikacji marketingowej (W);
- znajomość tworzenia key visuali i materiałów graficznych na potrzeby kampanii reklamowych (ATL/BTL/digital/social media) (W);
- znajomość zasad etycznego postępowania i samoregulacji w obszarze komunikacji marketingowej oraz ochrony danych (W);
- umiejętność aktywnego uczestnictwa w preselekcji i zarządzaniu kreacją i marką oraz przyczynianie się do przygotowania media planu (U);
- umiejętność odgrywania wiodącej roli podczas spotkań z klientem, odpowiadania na zastrzeżenia w zakresie realizowanej kreacji (U);
- zorientowanie biznesowe i umiejętność myślenia strategicznego (S);
- umiejętność efektywnego organizowania pracy własnej poprzez dbanie o optymalne wykorzystanie własnego czasu pracy i dostępnych zasobów (S).

Należy również zwrócić uwagę na kompetencje dyrektora kreatywnego, które są bardziej istotne z punktu widzenia potrzeb pracodawców i relatywnie wyżej ocenione przez pracowników (**kompetencje zrównoważone**), ale które trudno pozyskać (**luka kompetencyjna**), w dodatku zapotrzebowanie na nie będzie rosło w ciągu 5 lat. Są to kompetencje, które powinny być kształtowane niezależnie od ich obecnej podaży na rynku:

- znajomość procesu transformacji cyfrowej, w ramach którego organizacje przechodzą w kierunku nowych sposobów myślenia i działania dzięki wykorzystaniu potencjału

mediów społecznościowych, technologii mobilnej i innych innowacyjnych rozwiązań cyfrowych (W);

- znajomość teorii i technik wymaganych do komponowania, produkcji i wykonywania danej kreacji (W);
- znajomość metodologii i technik wspomagających twórcze myślenie i poszukiwanie nowych pomysłów (np. design thinking, burza mózgów, mind mapping, myślenie lateralne) (W);
- umiejętność zarządzania efektywnością zespołu, wspierając optymalne wykorzystanie potencjału poszczególnych osób (U);
- umiejętność myślenia, działania innowacyjnego i kreatywnego, tj. poszukiwania nowych pomysłów i rozwiązań (S);
- umiejętność analizowania i wyciągania wniosków poprzez dostrzeganie złożonych relacji oraz powiązań między nimi (S);
- umiejętność mentoringu i coachingu menedżerskiego itp. rozwijanie potencjału pracowników (S).

Stanowisko dyrektora kreatywnego cechuje duża luka kompetencyjna, która obejmuje prawie wszystkie kompetencje wskazane przez pracodawców jako relatywnie ważniejsze, dlatego bilans wskazał wiele kompetencji osób na tym stanowisku, które należy wzmocnić. Szukając przyczyn dużej luki kompetencyjnej, należy zwrócić uwagę na artystyczny charakter tego stanowiska oraz wysoką pozycję w hierarchii zatrudnienia, jak i opinię pracodawców, że osoby na tym stanowisku są silnymi indywidualistami⁵⁷. Jeżeli chodzi o dyrektora kreatywnego pracodawcy wykazują się największą zgodnością co do ważności poszczególnych kompetencji. Są prawie jednomyślni, podkreślając wysoką wartość znajomości procesu transformacji cyfrowej, w ramach którego organizacje przechodzą w kierunku nowych sposobów myślenia i działania dzięki wykorzystaniu potencjału mediów społecznościowych, technologii mobilnej i innych innowacyjnych rozwiązań oraz umiejętności analizowania i wyciągania wniosków.

Pracodawcy prognozują, że na znaczeniu zyskają: umiejętność aktywnego uczestnictwa w preselekcji i zarządzaniu kreacją i marką oraz przyczynianie się do przygotowania media planu (45%), znajomość aktualnych trendów (44%), kompetencje specjalistyczne, tj. znajomość tworzenia key visuali i materiałów graficznych na potrzeby kampanii reklamowych (43%). Na znaczeniu zyskują również kompetencje lidarskie (w związku z pełnieniem stanowiska kierowniczego), szczególnie umiejętność mentoringu i coachingu menedżerskiego i rozwijanie potencjału pracowników (42%) oraz umiejętność zarządzania zespołem kreatywnym (41%). Wielu pracodawców prognozuje również, że na stanowisku dyrektora kreatywnego bardziej pożądana stanie się znajomość zasad etycznego postępowania (40%).

⁵⁷ To wniosek płynący z badań jakościowych.

Tabela 18. Bilans kompetencji dla stanowiska: dyrektor kreatywny

Dyrektor kreatywny – kompetencje	Ważność kompetencji – pracodawcy	Samooceena kompetencji – pracownicy	Kompetencje niedoboru	Kompetencje zrównoważone	Kompetencje nadwyżkowe	Kompetencje wystarczające	Luka kompetencyjna	Wzrost znaczenia kompetencji	Znaczenie kompetencji bez zmian ⁵⁸	Znaczenie kompetencji zmaleje
Znajomość procesu transformacji cyfrowej, w ramach którego organizacje przechodzą w kierunku nowych sposobów myślenia i działania dzięki wykorzystaniu potencjału mediów społecznościowych, technologii mobilnej i innych innowacyjnych rozwiązań cyfrowych (W)	4,54	4,56						32%	68%	0%
Umiejętność analizowania i wyciągania wniosków poprzez dostrzeganie złożonych relacji oraz powiązań między nimi (S)	4,53	4,67						33%	65%	2%
Znajomość metodologii i technik wspomagających twórcze myślenie i poszukiwanie nowych pomysłów (np. design thinking, burza mózgów, mind mapping, myślenie lateralne) (W)	4,50	4,61						38%	60%	2%
Znajomość zasad etycznego postępowania i samoregulacji w obszarze komunikacji marketingowej oraz ochrony danych (W)	4,50	4,50						40%	59%	1%
Umiejętność myślenia, działania innowacyjnego i kreatywnego, tj. poszukiwania nowych pomysłów i rozwiązań (S)	4,49	4,56						39%	61%	0%
Znajomość tworzenia key visuali i materiałów graficznych na potrzeby kampanii reklamowych (ATL/BTL/digital/social media) (W)	4,49	4,40						43%	54%	2%
Znajomość zasad tworzenia strategii sprzedażowej i marketingowej z uwzględnieniem mechanizmów kreacji i marki oraz wymagania poszczególnych mediów (W)	4,48	4,49						35%	65%	0%
Znajomość teorii i technik wymaganych do komponowania, produkcji i wykonywania danej kreacji (W)	4,48	4,64						28%	67%	5%
Umiejętność wykazywania się asertywną postawą i odpornością na naciski (S)	4,48	4,49						38%	62%	0%
Umiejętność aktywnego uczestnictwa w preselekcji i zarządzaniu kreacją i marką oraz przyczynianie się do przygotowania media planu (U)	4,48	4,48						45%	55%	0%
Umiejętność efektywnego organizowania pracy własnej poprzez dbanie o optymalne wykorzystanie własnego czasu pracy i dostępnych zasobów (S)	4,46	4,52						23%	75%	2%
Zorientowanie biznesowe i umiejętność myślenia strategicznego (S)	4,45	4,40						34%	64%	2%
Znajomość aktualnych trendów w kampaniach komunikacyjnych i w social mediach oraz wiedzę firmy i instytucje realizujące działania komunikacji marketingowej (W)	4,44	4,50						44%	55%	1%

⁵⁸ Odpowiedź „nie wiem/trudno powiedzieć” została ujęta wraz z odpowiedzią „pozostanie bez zmian”. Ze względu na zaokrąglenia, wyniki nie zawsze sumują się do 100%.

Dyrektor kreatywny – kompetencje	Ważność kompetencji – pracodawcy	Samoocena kompetencji – pracownicy	Kompetencje niedoboru	Kompetencje zrównoważone	Kompetencje nadwyżkowe	Kompetencje wystarczające	Luka kompetencyjna	Wzrost znaczenia kompetencji	Znaczenie kompetencji bez zmian ⁵⁸	Znaczenie kompetencji zmniejsze
Umiejętność zarządzania efektywnością zespołu, wspierając optymalne wykorzystanie potencjału poszczególnych osób (U)	4,43	4,69						26%	72%	2%
Umiejętność mentoringu i coachingu menedżerskiego itp. Rozwijanie potencjału pracowników (S)	4,43	4,56						42%	58%	0%
Umiejętność pełnienia wiodącej roli podczas spotkań z klientem, odpowiadania na zastrzeżenia w zakresie realizowanej kreacji (U)	4,43	4,53						29%	71%	0%
Umiejętność opiniowania realizowanych kreacji, materiałów, pomysłów współpracowników, przygotowywania korekt i ich zatwierdzania do realizacji (U)	4,42	4,50						36%	64%	0%
Umiejętność dzielenia się wiedzą i doświadczeniem z innymi (S)	4,41	4,60						32%	68%	0%
Umiejętność zarządzania relacjami w zespole i współpracy z innymi na rzecz wypracowania najlepszych rozwiązań (S)	4,41	4,42						39%	61%	0%
Umiejętność wykazywania elastyczności poznawczej, tj. przystosowywania się do nowych niespodziewanych sytuacji (S)	4,40	4,60						30%	63%	7%
Umiejętność dbania o spójność techniczną realizowanych kreacji oraz spójny wizerunek wszystkich marek z portfolio firmy (U)	4,40	4,51						37%	63%	0%
Umiejętność motywowania i budowania zaangażowania innych (S)	4,39	4,55						33%	67%	0%
Umiejętność nadzorowania zgodności pracy działu kreatywnego, wskazywanie ryzyk i możliwych konsekwencji biznesowych związanych z odchyleniami od założeń media planu (U)	4,39	4,57						30%	70%	0%
Branie aktywnego udziału w przygotowywaniu kreacji i wyznaczaniu celów (U)	4,39	4,58						37%	63%	0%
Umiejętność zarządzania zespołem kreatywnym, przydzielania zasobów i decydowania o wyborze narzędzi wykorzystywanych na wszystkich etapach kreacji (U)	4,37	4,71						41%	57%	2%
Umiejętność zarządzania zespołami – bezpośrednio podległym i projektowymi (S)	4,37	4,60						29%	71%	0%
Posiadanie wykształcenia wyższego (K)	4,29	4,60						32%	64%	3%
Znajomość języka angielskiego na poziomie minimum B2 (K)	4,12	4,46						34%	66%	0%

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań BBKL II KM. Badanie ilościowe: pracodawcy n = 60, pracownicy n = 43.

⁵⁸ Odpowiedź „nie wiem/trudno powiedzieć” została ujęta wraz z odpowiedzią „pozostanie bez zmian”. Ze względu na zaokrąglenia, wyniki nie zawsze sumują się do 100%.

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 projektów.

Tabela 19 przedstawia 26 kompetencji wskazanych przez ekspertów jako te, które powinien posiadać pracownik na stanowisku art director. Kompetencje zostały poddane ocenie 59 pracodawców zatrudniających osoby na tym stanowisku oraz 44 art directorów.

Umiejętność opiniowania wizji artystycznej, kreacji, materiałów, pomysłów współpracowników jest kompetencją art directory, która powinna zostać objęta kształceniem – jest relatywnie ważniejsza z punktu widzenia pracodawców i relatywnie wyżej oceniona przez pracowników (**kompetencje zrównoważone**), ale którą trudno pozyskać (**luka kompetencyjna**), w dodatku zapotrzebowanie na nią będzie rosło w ciągu 5 lat.

Pracodawcy są zgodni, że jedną z najważniejszych kompetencji art directory jest znajomość aktualnych trendów oraz umiejętność współpracy poprzez harmonijne i niekonfliktowe współdziałanie z innymi. Pracodawcy prognozują, że na znaczeniu zyskają umiejętności specjalistyczne, takie jak umiejętność opiniowania wizji artystycznej, kreacji, materiałów, pomysłów współpracowników (41%) czy znajomość teorii i technik wymaganych do komponowania, produkcji i wykonywania danej kreacji (37%). Wzrośnie również zapotrzebowanie na kompetencje lidarskie: umiejętność nadzorowania zgodności pracy działu kreatywnego z założeniami koncepcji artystycznej kreacji oraz wskazywania ryzyka i możliwych konsekwencji (38%) czy umiejętność wykazywania odwagi decyzyjnej (35%). Ważną kompetencją art directory, której znaczenie będzie rosło w przyszłości, jest umiejętność kreatywnego myślenia (36%).

Tabela 19. Bilans kompetencji dla stanowiska: art director

Art director – kompetencje	Ważność kompetencji – pracodawcy	Samooceena kompetencji – pracownicy	Kompetencje niedoboru	Kompetencje zrownowazone	Kompetencje nadwyżkowe	Kompetencje wystarczające	Luka kompetencyjna	Wzrost znaczenia kompetencji	Znaczenie kompetencji bez zmian ⁵⁹	Znaczenie kompetencji zmaleje
Umiejętność porównania i decydowania o wyborze narzędzi wykorzystywanych na wszystkich etapach kreacji, dbając o ich spójność i artystyczny wymiar (U)	4,57	4,35						35%	65%	0%
Umiejętność sprawowania artystycznego nadzoru nad kreacjami oraz przejmowania odpowiedzialności za poziom artystyczny, wizualną oprawę i spójność realizowanych projektów (U)	4,56	4,52						30%	70%	0%
Umiejętność wykazywania odwagi decyzyjnej poprzez odważne i asertywne postępowanie w obszarze swoich kompetencji (S)	4,56	4,41						35%	61%	4%
Znajomość teorii i technik wymaganych do komponowania, produkcji i wykonywania danej kreacji (W)	4,52	4,57						37%	61%	2%
Umiejętność nadzorowania zgodności pracy działu kreatywnego z założeniami koncepcji artystycznej kreacji oraz wskazywania ryzyk i możliwych konsekwencji (U)	4,52	4,53						38%	62%	0%
Umiejętność współpracy poprzez harmonijne i niekonfliktowe współdziałanie z innymi (S)	4,51	4,45						29%	62%	9%
Umiejętność myślenia, działania innowacyjnego i kreatywnego, tj. poszukiwania nowych pomysłów i rozwiązań (S)	4,50	4,36						36%	62%	2%
Znajomość zasad etycznego postępowania i samoregulacji w obszarze komunikacji marketingowej oraz ochrony danych (W)	4,50	4,52						29%	69%	2%
Znajomość aktualnych trendów w kampaniach komunikacyjnych i w social mediach oraz wiodących firm i instytucji realizujących działania komunikacji marketingowej (W)	4,48	4,44						33%	67%	0%
Umiejętność opiniowania wizji artystycznej, kreacji, materiałów, pomysłów współpracowników pod względem spójności. Umiejętność przygotowywania korekty i udzielania rekomendacji i ich zatwierdzania do realizacji (U)	4,45	4,73						41%	56%	3%
Umiejętność prowadzenia briefingu i przekładania jego założeń na artystyczny wymiar realizacji kreacji	4,44	4,43						25%	72%	2%

⁵⁹ Odpowiedź „nie wiem/trudno powiedzieć” została ujęta wraz z odpowiedzią „pozostanie bez zmian”. Ze względu na zaokrąglenia, wyniki nie zawsze sumują się do 100%.

Art director – kompetencje	Ważność kompetencji – pracodawcy	Samocena kompetencji – pracownicy	Kompetencje niedoboru	Kompetencje zrównoważone	Kompetencje nadwyżkowe	Kompetencje wystarczające	Luka kompetencyjna	Wzrost znaczenia kompetencji	Znaczenie kompetencji bez zmian⁵⁹	Znaczenie kompetencji zmaleje
Umiejętność zarządzania zespołem kreatywnym, inspirowania, szkolenia, przydzielania zasobów oraz koordynowania współpracy ze wszystkimi działami agencji i dostawcami zewnętrznymi usług (U)	4,44	4,45						31%	67%	2%
Znajomość customer/user experience (doświadczenie użytkownika/klienta) (W)	4,43	4,39						32%	68%	0%
Zorientowanie na jakość – dbanie o estetykę, gamę kolorystyczną, kompozycję realizowanych projektów (S)	4,42	4,55						28%	72%	0%
Znajomość aktualnych zasad uniwersalnego projektowania WCAG (W)	4,42	4,48						31%	69%	0%
Branie aktywnego udziału w przygotowywaniu aspektów artystycznych kreacji (U)	4,39	4,55						36%	64%	0%
Znajomość 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)	4,39	4,42						33%	67%	0%
Znajomość istoty nadawania wizerunku artystycznego projektom i realizacjom (W)	4,38	4,36						32%	66%	2%
Umiejętność dzielenia się wiedzą i doświadczeniem (S)	4,38	4,55						33%	67%	0%
Znajomość zasad tworzenia key visuali, kreacji SOME, kreacji digitalowych, animacji i materiałów graficznych na potrzeby kampanii reklamowych (ATL/BTL/digital/social media) (W)	4,37	4,41						33%	67%	0%
Umiejętność motywowania i budowania zaangażowania innych (S)	4,37	4,59						32%	68%	0%
Umiejętność efektywnego organizowania pracy własnej poprzez dbanie o optymalne wykorzystanie własnego czasu pracy i dostępnych zasobów (S)	4,36	4,64						36%	64%	0%
Umiejętność wykazywania się asertywną postawą i odpornością na naciski (S)	4,34	4,52						25%	74%	1%
Umiejętność pokazywania elastyczności poznawczej, tj. przystosowywania się do nowych niespodziewanych sytuacji (S)	4,31	4,52						32%	68%	0%
Umiejętność mentoringu i coachingu menedżerskiego poprzez rozwijanie potencjału pracowników (S)	4,31	4,52						35%	64%	1%
Znajomość języka angielskiego na poziomie minimum B1 (K)	4,25	4,43						29%	71%	0%

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań BBKL II KM. Badanie ilościowe: pracodawcy n = 87, pracownicy n = 44.

⁵⁹ Odpowiedź „nie wiem/trudno powiedzieć” została ujęta wraz z odpowiedzią „pozostanie bez zmian”. Ze względu na zaokrąglenia, wyniki nie zawsze sumują się do 100%.

Account manager

Account manager może być również nazywany opiekunem klienta czy specjalistą ds. relacji z klientem. Osoba na tym stanowisku odpowiada za pozyskiwanie i utrzymywanie długoterminowych kontaktów z klientami firmy, jak również za realizację planów sprzedażowych i przygotowywanie oferty handlowej. Account manager uczestniczy w procesie tworzenia produktów komunikacji marketingowej (reklamowych i promocyjnych oraz kontentu reklamowego).

Tabela 20 przedstawia 26 kompetencji wskazanych przez ekspertów jako te, które powinien posiadać pracownik na stanowisku account manager. Kompetencje zostały poddane ocenie 108 pracodawców zatrudniających osoby na tym stanowisku oraz 82 account managerów.

Bilans pozwolił wskazać kompetencje, które w przypadku tego stanowiska należy rozwijać w pierwszej kolejności (są to kompetencje niedoboru + pracodawcy mają trudności ze znalezieniem pracownika, który posiada te umiejętności + pracodawcy prognozują, że w ciągu 5 lat będzie wzrastało na nie zapotrzebowanie):

- znajomość rynku, firm i instytucji realizujących działania komunikacji marketingowej i realizowanego przez nie zakresu usług oraz orientacja ogólna w poziomie ich cen (W);
- posiadanie podstawowej wiedzy z zakresu produkcji kontentu reklamowego, np. foto, wideo, dźwięk, DTP (W);
- umiejętność współpracy ze wszystkimi działami wewnątrz agencji oraz ze wszystkimi partnerami zewnętrznymi w zakresie pracy nad kampanią reklamową (U);
- umiejętność „zamykania sprzedaży” i zapewniania wsparcia posprzedażowego klientowi oraz czuwania nad spójnością realizowanych projektów (U);
- umiejętność efektywnego komunikowania się, tj. umiejętnego przedstawienia swojego pomysłu tak, by uruchomił wyobraźnię odbiorcy (S);
- umiejętność współpracy, tj. kooperacji z innymi na rzecz wypracowania najlepszych rozwiązań (S).

Należy również zwrócić uwagę na kompetencje account managera, które są bardziej istotne z punktu widzenia potrzeb pracodawców i relatywnie wyżej ocenione przez pracowników (**kompetencje zrównoważone**), ale które trudno pozyskać (**luka kompetencyjna**), w dodatku zapotrzebowanie na nie będzie rosło w ciągu 5 lat. Są to kompetencje, które powinny być kształtowane niezależnie od ich obecnej podaży na rynku:

- znajomość typologii klientów i technik sprzedażowych oraz negocjacyjnych (W);
- znajomość zasad przygotowywania ofert, prezentacji produktu, eksponowania korzyści i przystępowania do przetargów/konkursów (W);
- znajomość zasad nawiązywania i utrzymywania relacji z kontrahentami (W);
- znajomość metod analizy efektywności własnych działań sprzedażowych i doradczych (W);
- umiejętność szczegółowej analizy potrzeb klienta, pełnienia roli doradczej, a także przygotowania briefu na kampanię reklamową oraz personalizowania oferty na podstawie wytycznych klienta i jego celów (U);
- umiejętność merytorycznego nadzoru powstawania kampanii/treści reklamowych, które spełniają założenia klienta oraz są spójne ze strategią marki (U);
- umiejętność planowania własnej pracy na podstawie analizy celów własnych i potencjału klienta oraz możliwości długoterminowej współpracy (U);
- umiejętność negocjacji i sprzedaży, tak by była realizowana w sposób zapewniający ponowne zakupy klienta; umiejętność radzenia sobie z obiekcjami i zastrzeżeniami (S);
- dążenie do rozwoju poprzez stwarzanie i wykorzystywanie sposobności do nabywania nowej wiedzy i umiejętności (S);
- umiejętność budowania i utrzymywania relacji biznesowych z klientami opartych na partnerstwie, a także budowania zaufania do firmy i marki (S).

Pracodawcy są zgodni, że jedną z najważniejszych kompetencji account managera jest umiejętność efektywnego komunikowania się, tj. umiejętne przedstawienie swojego pomysłu tak, by uruchomił wyobraźnię odbiorcy. Pracodawcy prognozują, że na tym stanowisku na znaczeniu zyskają kompetencje społeczne: umiejętność budowania i utrzymywania relacji biznesowych z klientami oparte na partnerstwie, w tym umiejętność budowania zaufania do firmy i marki (32%) oraz umiejętność efektywnego komunikowania się (30%).

Tabela 20. Bilans kompetencji dla stanowiska: account manager

Account manager – kompetencje	Ważność kompetencji – pracodawcy	Samooceena kompetencji – pracownicy	Kompetencje niedoboru	Kompetencje zrownowazone	Kompetencje nadwyżkowe	Kompetencje wystarczające	Luka kompetencyjna	Wzrost znaczenia kompetencji	Znaczenie kompetencji bez zmian ⁶⁰	Znaczenie kompetencji zmajeje
Umiejętność negocjowania i sprzedawania, tak by realizować sprzedaż w sposób zapewniający ponowne zakupy klienta. Umiejętność radzenia sobie z obiekcjami i zastrzeżeniami (S)	4,53	4,35						24%	76%	0%
Umiejętność budowania i utrzymywania relacji biznesowych z klientami oparte na partnerstwie. Umiejętność budowania zaufania do firmy i marki (S)	4,51	4,38						32%	68%	0%
Znajomość zasad nawiązywania i utrzymywania relacji z kontrahentami (W)	4,50	4,47						27%	71%	2%
Umiejętność współpracowania ze wszystkimi działami wewnątrz agencji oraz ze wszystkimi partnerami zewnętrznymi w zakresie pracy nad kampanią reklamową (U)	4,50	4,30						21%	77%	2%
Umiejętność merytorycznego nadzoru powstawania kampanii/treści reklamowych, które spełniają założenia klienta oraz są spójne ze strategią marki (U)	4,50	4,41						18%	82%	1%
Umiejętność przygotowywania i przeprowadzania prezentacji dla klientów (U)	4,49	4,37						27%	72%	2%
Umiejętność efektywnego komunikowania się, tj. umiejętne przedstawienie swojego pomysłu, tak aby uruchomił wyobraźnię odbiorcy (S)	4,48	4,33						30%	69%	1%
Dążenie do rozwoju poprzez stwarzanie i wykorzystywanie sposobności do nabywania nowej wiedzy i umiejętności (S)	4,47	4,35						26%	74%	0%
Umiejętność szczegółowej analizy potrzeb klienta, pełnienie roli doradczej, a także przygotowania briefu na kampanię reklamową na podstawie wytycznych klienta i jego celów oraz personalizowania oferty (U)	4,47	4,39						23%	76%	1%
Znajomość metod analizy efektywności własnych działań sprzedażowych i doradczych (W)	4,47	4,35						19%	80%	1%
Umiejętność planowania własnej pracy na podstawie analizy celów własnych i potencjału klienta oraz możliwości długoterminowej współpracy (U)	4,46	4,39						23%	75%	2%
Umiejętność „zamykania sprzedaży” i zapewniania wsparcia posprzedażowego klientowi oraz czuwania nad spójnością realizowanych projektów (U)	4,46	4,32						28%	71%	1%

⁶⁰ Odpowiedź „nie wiem/trudno powiedzieć” została ujęta wraz z odpowiedzią „pozostanie bez zmian”. Ze względu na zaokrąglenia, wyniki nie zawsze sumują się do 100%.

Account manager – kompetencje	Ważność kompetencji – pracodawcy	Samocena kompetencji – pracownicy	Kompetencje niedoboru	Kompetencje zrównoważone	Kompetencje nadwyżkowe	Kompetencje wystarczające	Luka kompetencyjna	Wzrost znaczenia kompetencji	Znaczenie kompetencji bez zmian ⁶⁰	Znaczenie kompetencji zmniejsze
Znajomość rynku, firm i instytucji realizujących działania komunikacji marketingowej oraz realizowanego przez nie zakresu usług, a także orientowania się ogólnie w poziomie ich cen (W)	4,46	4,30						23%	75%	2%
Znajomość typologii klientów i technik sprzedażowych oraz negocjacyjnych (W)	4,46	4,40						27%	73%	0%
Posiadanie podstawowej wiedzy z zakresu produkcji kontentu reklamowego, np. foto, wideo, dźwięk, DTP (W)	4,45	4,22						21%	76%	3%
Znajomość zasad przygotowywania ofert, prezentacji produktu, eksponowania korzyści i przystępowania do przetargów/konkursów (W)	4,45	4,37						23%	77%	0%
Umiejętność współpracy, tj. kooperacji z innymi na rzecz wypracowania najlepszych rozwiązań (S)	4,44	4,28						25%	73%	3%
Zorientowanie na klienta poprzez uwzględnianie uświadomionych oraz nieuświadomionych potrzeb klienta (S)	4,43	4,34						14%	82%	3%
Umiejętność zarządzania sytuacjami kryzysowymi (myślenie rozwiązaniami, a nie problemami) (U)	4,39	4,26						27%	71%	2%
Umiejętność raportowania poziomu realizacji celów i modyfikowania sposobu działania w celu dostarczenia wyniku (U)	4,38	4,29						27%	73%	0%
Umiejętność przekazywania odpowiednich uwag klienta wewnątrz agencji, a także uzasadniania przed klientem rekomendacji agencji (U)	4,36	4,45						23%	74%	3%
Znajomość zasad etycznego postępowania i regulacji w obszarze komunikacji marketingowej i ochrony danych (W)	4,36	4,33						27%	69%	4%
Umiejętność przygotowywania harmonogramów planowanych działań/kampanii i nadzorowania ich realizacji (U)	4,35	4,30						22%	76%	2%
Znajomość MS Office (Excel, Word, PowerPoint, outlook) (K)	4,34	4,35						17%	83%	0%
Posiadanie podstawowej wiedzy w zakresie strategii marek i komunikacji oraz planowania mediów i współpracy z domem mediowym (W)	4,33	4,38						26%	73%	2%
Znajomość języka angielskiego na poziomie minimum B1 (K)	4,12	4,27						22%	76%	2%

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań BBKL II KM. Badanie ilościowe: pracodawcy n = 108, pracownicy n = 82.

⁶⁰ Odpowiedź „nie wiem/trudno powiedzieć” została ujęta wraz z odpowiedzią „pozostanie bez zmian”. Ze względu na zaokrąglenia, wyniki nie zawsze sumują się do 100%.

Producent

Osoba na stanowisku producenta odpowiada za realizację utworu (klip, spot reklamowy, krótki audiowizualny utwór, utwór muzyczny itp.). Adaptuje założenia briefu, dobiera twórców i produkcję. Dostarcza utwór klientowi i przygotowuje go do emisji.

Tabela 21 przedstawia 26 kompetencji wskazanych przez ekspertów jako te, które powinien posiadać pracownik na stanowisku producent. Kompetencje zostały poddane ocenie 70 pracodawców zatrudniających osoby na tym stanowisku oraz 44 producentów.

Bilans pozwolił wskazać kompetencje, które w przypadku tego stanowiska należy rozwijać w pierwszej kolejności (są to kompetencje niedoboru + pracodawcy mają trudności ze znalezieniem pracownika, który posiada te umiejętności + pracodawcy prognozują, że w ciągu 5 lat będzie wzrastało na nie zapotrzebowanie):

- znajomość roli talentu i twórcy w procesie realizacji filmu, ze szczególnym uwzględnieniem reżysera, oraz znaczenie umiejętności wspierania i rozwoju twórców filmowych i stałego poszerzania swojej orientacji w zakresie nowych talentów filmowych (W);
- umiejętność współpracy z zespołem realizującym produkcję (np. reporterami, operatorami kamery, wydawcami, redaktorami, montażystami, grafikami, producentami, lektorami, make-up'istami, realizatorami dźwięku oraz innymi podwykonawcami) (U);
- umiejętność definiowania założeń budżetowych produkcji oraz zarządzania budżetem na podstawie rekomendacji klienta oraz grupy producenckiej (U);
- umiejętność analizowania wycen, negocjowania z dostawcami, twórcami oraz klientami, a także ustalania optymalnych warunków współpracy, szacując ryzyko związane z daną produkcją (U);
- umiejętność motywowania i budowania zaangażowania innych (S);
- umiejętność zarządzania zespołami – bezpośrednio podległym i projektowymi (S);
- umiejętność współpracy, tj. kooperacji z innymi na rzecz wypracowania najlepszych rozwiązań i osiągnięcia celów zespołu (S).

Należy również zwrócić uwagę na kompetencje producenta, które są bardziej istotne z punktu widzenia potrzeb pracodawców i relatywnie wyżej ocenione przez pracowników (**kompetencje zrównoważone**), ale które trudno pozyskać (**luka kompetencyjna**), w dodatku zapotrzebowanie na nie będzie rosło w ciągu 5 lat. Są to kompetencje, które powinny być kształtowane niezależnie od ich obecnej podaży na rynku:

- umiejętność definiowania założeń budżetowych produkcji oraz zarządzania budżetem samodzielnie lub na podstawie rekomendacji klienta oraz grupy producenckiej (U);
- umiejętność przygotowania i przeprowadzania procesu skutecznych negocjacji z podwykonawcami (U);
- umiejętność efektywnego komunikowania się, tj. przedstawiania swojego pomysłu, tak aby uruchomił wyobraźnię odbiorcy (U);
- wykazywanie odwagi decyzyjnej, tj. odważne i asertywne postępowanie w obszarze swoich kompetencji (S).

Pracodawcy są zgodni, że jedną z najważniejszych kompetencji producenta jest znajomość przepisów prawa regulującego działalność filmową i reklamową oraz znajomość przepisów prawa autorskiego. Pracodawcy prognozują, że na tym stanowisku na znaczeniu zyskają kompetencje liderские: umiejętność wspierania i rozwoju twórców filmowych i stałego poszerzania swojej orientacji w zakresie nowych talentów filmowych (35%), wykazywanie odwagi decyzyjnej (34%) czy umiejętności organizacyjne (34%) i znajomość metodyk zarządzania (33%). Według prognoz na znaczeniu zyska również znajomość przepisów prawa regulującego działalność filmową i działalność reklamową oraz znajomość przepisów prawa autorskiego (33%) oraz umiejętności analityczne i negocjacyjne (33%).

Tabela 21. Bilans kompetencji dla stanowiska: producent

Producent – kompetencje	Ważność kompetencji – pracodawcy	Samoocena kompetencji – pracownicy	Kompetencje niedoboru	Kompetencje zrownoważone	Kompetencje nadwyżkowe	Kompetencje wystarczające	Luka kompetencyjna	Wzrost znaczenia kompetencji	Znaczenie kompetencji bez zmian ⁶¹	Znaczenie kompetencji zmajeje
Umiejętność przygotowania i przeprowadzania procesu skutecznych negocjacji z podwykonawcami (U)	4,62	4,55						27%	70%	3%
Znajomość roli talentu i twórcy w procesie realizacji filmu, ze szczególnym uwzględnieniem reżysera, oraz znaczenie umiejętności wspierania i rozwoju twórców filmowych i stałego poszerzania swojej orientacji w zakresie nowych talentów filmowych (W)	4,62	4,36						35%	64%	1%
Wykazywanie odwagi decyzyjnej, tj. odważne i asertywne postępowanie w obszarze swoich kompetencji (S)	4,62	4,51						34%	65%	1%
Znajomość przepisów prawa regulującego działalność filmową i reklamową oraz znajomość przepisów prawa autorskiego (W)	4,61	4,59						33%	67%	0%
Umiejętność nadzorowania i koordynacji procesu produkcji treści audiowizualnych na potrzeby dystrybucji w mediach wielokanałowych (U)	4,60	4,55						27%	71%	2%
Umiejętność motywowania i budowania zaangażowania innych (S)	4,57	4,47						25%	73%	1%
Umiejętność współpracy z zespołem realizującym produkcję (np. reporterami, operatorami kamery, wydawcami, redaktorami, montażystami, grafikami, producentami, lektorami, make-up'istami, realizatorami dźwięku oraz innymi podwykonawcami) (U)	4,57	4,48						24%	74%	2%
Umiejętność definiowania założeń budżetowych produkcji i zarządzania budżetem samodzielnie lub na podstawie rekomendacji klienta oraz grupy producenckiej (U)	4,56	4,56						18%	80%	2%
Umiejętność definiowania założeń budżetowych produkcji i zarządzania budżetem na podstawie rekomendacji klienta oraz grupy producenckiej (U)	4,55	4,34						28%	70%	1%
Umiejętność dzielenia się wiedzą i doświadczeniem (U)	4,54	4,59						24%	75%	1%
Umiejętność zarządzania zespołami – bezpośrednio podległym i projektowymi (S)	4,54	4,48						27%	73%	0%
Umiejętność efektywnego komunikowania się, tj. umiejętnego przedstawiania swojego pomysłu, tak aby uruchomił wyobraźnię odbiorcy (U)	4,54	4,61						28%	70%	1%

⁶¹ Odpowiedź „nie wiem/trudno powiedzieć” została ujęta wraz z odpowiedzią „pozostanie bez zmian”. Ze względu na zaokrąglenia, wyniki nie zawsze sumują się do 100%.

Producent – kompetencje	Ważność kompetencji – pracodawcy	Samocena kompetencji – pracownicy	Kompetencje niedoboru	Kompetencje zrównoważone	Kompetencje nadwyżkowe	Kompetencje wystarczające	Luka kompetencyjna	Wzrost znaczenia kompetencji	Znaczenie kompetencji bez zmian ⁶¹	Znaczenie kompetencji zmajeje
Umiejętność analizowania, współtworzenia i opiniowania umowy (U)	4,52	4,47						29%	71%	0%
Umiejętności analizowania wycen, negocjowania z dostawcami, twórcami oraz klientami, a także ustalania optymalnych warunków współpracy, szacując ryzyko związane z daną produkcją (U)	4,51	4,50						33%	65%	2%
Umiejętność współpracy, tj. kooperacji z innymi na rzecz wypracowania najlepszych rozwiązań i osiągnięcia celów zespołu (S)	4,51	4,47						32%	68%	0%
Znajomość metodyk zarządzania projektami (K)	4,50	4,52						33%	67%	0%
Znajomość idei budowania i utrzymywania relacji biznesowych z klientami, partnerami, twórcami i dostawcami na zasadzie partnerstwa, profesjonalizmu i zaufania do firmy i marki (W)	4,50	4,44						31%	68%	1%
Umiejętność organizowania formalnych, sprzętowych i finansowych warunków produkcji (U)	4,49	4,53						34%	65%	1%
Otwartość na zmiany, tj. wykazywanie gotowości do akceptacji nowych rzeczy, wartości, idei oraz zasad (S)	4,48	4,59						31%	67%	2%
Znajomość trendów w branży marketingowej i audiowizualnej oraz w zakresie metod pracy producenta filmowego (W)	4,48	4,43						28%	69%	3%
Szczegółowa znajomość całego procesu powstawania filmu: od scenariusza do gotowego utworu (W)	4,47	4,66						22%	78%	0%
Umiejętność efektywnego organizowania pracy własnej poprzez dbanie o optymalne wykorzystanie własnego czasu pracy i dostępnych zasobów (S)	4,47	4,42						33%	65%	2%
Znajomość rynku, realiów rynkowych, zakresu i poziomu cen usług, z których będzie korzystał podczas realizacji utworu, ze szczególnym uwzględnieniem specjalistycznych usług filmowych (dźwiękowych) (W)	4,44	4,50						26%	69%	5%
Wykazywanie odporności psychicznej, tj. dostosowywanie się do zmieniających się warunków, adaptowanie się (S)	4,42	4,57						24%	74%	3%
Umiejętność współpracy z kreacją, organizowania zespołów kreatywnych (U)	4,34	4,50						24%	74%	1%
Znajomość języka angielskiego na poziomie minimum B1 (K)	4,25	4,50						31%	69%	0%

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań BBKL II KM. Badanie ilościowe: pracodawcy n = 70, pracownicy n = 44.

⁶¹ Odpowiedź „nie wiem/trudno powiedzieć” została ujęta wraz z odpowiedzią „pozostanie bez zmian”. Ze względu na zaokrąglenia, wyniki nie zawsze sumują się do 100%.

5. Spójrzmy przed siebie – kierunki rozwoju sektora i wyzwania, z którymi mierzą się pracodawcy

Jednym z rezultatów badań jakościowych było zidentyfikowanie trendów charakteryzujących sektor komunikacji marketingowej. Na ich podstawie wyznaczono kierunki zmian, które następnie zostały poddane ocenie prawdopodobieństwa zaistnienia w perspektywie 2 i 5 lat – był to główny cel badania delphi. Każda zmiana generuje wyzwania dla firm funkcjonujących w sektorze – te najistotniejsze z punktu widzenia pracodawców zostały opisane w tym rozdziale. Ostatecznie wskazano również kompetencje, na których rozwój powinien być położony nacisk, by skutecznie odpowiedzieć na pojawiające się wyzwania – informacje dotyczące wyzwań w sektorze i zapotrzebowania na kompetencje pozyskano w badaniach ilościowych z pracodawcami.

Na etapie badań jakościowych zidentyfikowano następujące trendy w sektorze komunikacji marketingowej:

- **postępujące procesy fuzji strukturalnych** w podmiotach działających w sektorze;
- **zmiana sposobu rozliczania efektywności** zarówno kampanii, jak i pracownika;
- **wzrost znaczenia kanałów online** kosztem tradycyjnych mediów;
- **rozwój technologii** – algorytmizacja treści;
- rosnąca presja na **interaktywność komunikacji** oraz **walka o zaangażowanie odbiorców**;
- **wzrost znaczenia komunikacji H2H** (human-to-human), a **w szczególności komunikacji 3E**, na którą składa się empatia (*empathy*), zaangażowanie (*engagement*) oraz edukacja (*education*);
- **wzrost znaczenia kwestii etycznych i CSR.**

Poniżej zaprezentowano możliwe kierunki rozwoju sektora komunikacji marketingowej.

Możliwy kierunek rozwoju sektora I

Nastąpią dalsze procesy zmian strukturalnych w firmach, takie jak np. konsolidacje, tworzenie struktur „in house” czy powstawanie niezależnych zespołów freelancerskich (sytuacja oceniona jako wysoce prawdopodobna przez 28 spośród 43 ekspertów w perspektywie dwuletniej i 36 w perspektywie pięcioletniej)

„Musimy brać pod uwagę, że ten podział wewnątrz firmy i na zewnątrz firmy, outsourcingowanie czy robienie czegoś wewnątrz – on staje się coraz bardziej rozmyty i dzisiaj jest czasami bardzo trudno określić, co jest wewnątrz, a co jest na zewnątrz i to się pokrywa też z tymi nowymi modelami pracy i współpracy, zatrudniania, pracy niepełnoetatowej albo pracy w charakterze doradczym. Firmy otaczane są coraz liczniejszym kręgiem takich satelickich podmiotów kooperujących, współpracujących dla realizacji konkretnego zadania. Ja mam wrażenie, że taka tendencja będzie się umacniać, że ten podział będzie się coraz bardziej rozmywał”.

Panel ekspertów, BBKL II

Co do dalszych procesów zmian strukturalnych największa liczba ekspertów prognozowała, że nastąpi odejście od pracy stacjonarnej na rzecz pracy zdalnej lub hybrydowej (31), będzie częściej nawiązywana współpraca z zespołami freelancerскими (31) i firmy będą coraz częściej delegować zadania na zewnątrz, np. do software house'ów (21). Eksperti uznali również, że wysoce prawdopodobne stanie się tworzenie zespołów interdyscyplinarnych, w których pracownicy będą posiadać kompetencje z różnych dziedzin: społecznej, humanistycznej, nauk ścisłych oraz sztuki (aż 40 z 43 ekspertów prognozowało, że w perspektywie 5 lat tworzenie zespołów interdyscyplinarnych stanie się standardem).

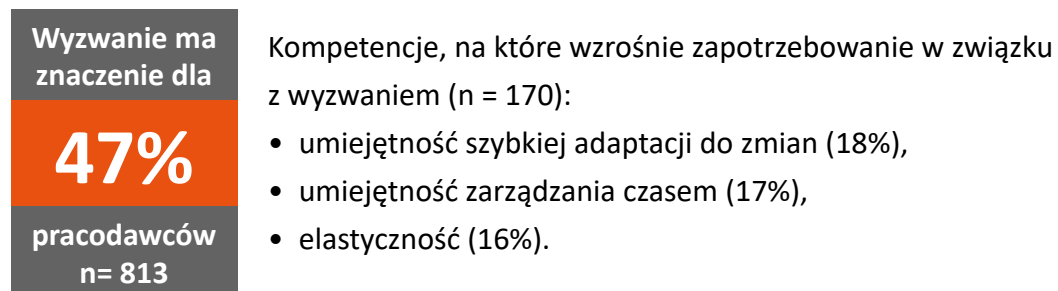
Rysunek 3. Główne kierunki zmian strukturalnych w firmach



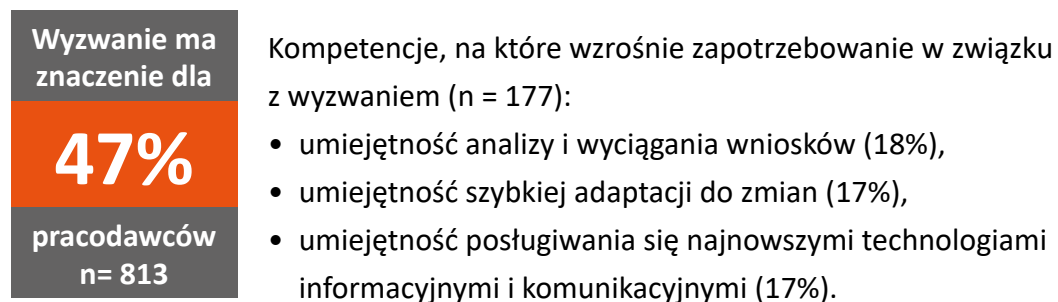
Źródło: opracowanie własne na podstawie badania delphi w BBKL II KM – I edycja 2021 (n = 43).

Zmiany strukturalne będą mieć swoje konsekwencje na rynku pracy – wpłyną na firmy funkcjonujące w sektorze i na pracowników. W związku ze zmianami pracodawcy będą musieli zmierzyć się z określonymi wyzwaniami. Wyniki badania ilościowego wskazują, że zdaniem 47% pracodawców **trudnością już w tym momencie jest elastyczne zarządzanie zespołami pracującymi w różnych systemach** (online, hybrydowo, stacjonarnie) oraz **tworzenie i zarządzanie zespołami interdyscyplinarnymi**, w ramach konkretnych projektów (47%). Dla 44% pracodawców kłopot stanowi również **nawiązywanie i utrzymywanie relacji z freelancerami**, m.in. budowanie wśród nich poczucia przynależności do firmy i odpowiedzialności za jej działania. Pracodawcy, których zdaniem wyzwanie wpłynie na wzrost zapotrzebowania na kompetencje, zostali poproszeni o wskazanie tych kompetencji. Poniżej przedstawiono kompetencje, na które zdaniem największej liczby pracodawców (top 3) wzrośnie zapotrzebowanie w związku z konkretnym wyzwaniem.

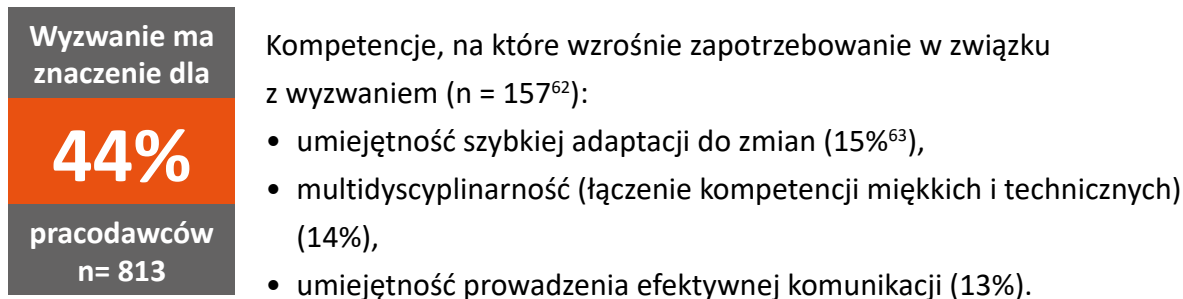
Wyzwanie 1. Elastyczne zarządzanie zespołami pracującymi w różnych systemach (online, hybrydowo, stacjonarnie)



Wyzwanie 2. Tworzenie i zarządzanie zespołami interdyscyplinarnymi, w ramach konkretnych projektów



Wyzwanie 3. Nawiązywanie i utrzymywanie relacji z freelancerami, m.in. budowanie wśród nich poczucia przynależności do firmy i odpowiedzialności za jej działania



Eksperti, którzy wzięli udział w badaniu delphi wskazali najważniejsze ich zdaniem konsekwencje wynikające z postępujących zmian strukturalnych (od najczęściej wskazywanych):

- elastyczne formy zatrudnienia, w tym mniej osób zatrudnionych na pełen etat;
- rozmycie podziału na to, co jest wewnątrz i co na zewnątrz firm – luźne, rozproszone struktury, zespoły „satelity”;
- powstawanie mniejszych, niezależnych firm i zespołów freelancerów;
- spadek znaczenia wielkich, międzynarodowych agencji korporacyjnych na rzecz szybszych, zwinnych i zoptymalizowanych kosztowo firm o większej specjalizacji zespołu;
- zmiana struktury budżetów firm – mniej pieniędzy na wynajem powierzchni biurowych, a więcej na szkolenia pracowników i rozwój narzędzi.

Biorąc pod uwagę wyniki badań ilościowych, do konsekwencji wynikających z postępujących zmian strukturalnych należałoby dodać **wzrost zapotrzebowania na takie kompetencje, jak: elastyczność i umiejętność szybkiej adaptacji do zmian, umiejętność posługiwania się najnowszymi technologiami, umiejętności analityczne, organizacyjne i komunikacyjne.**

⁶² Liczba pracodawców, którzy określili, że wyzwanie wpłynie na wzrost zapotrzebowania na kompetencje. Pracodawcy byli pytani o każde wyzwanie oddzielnie.

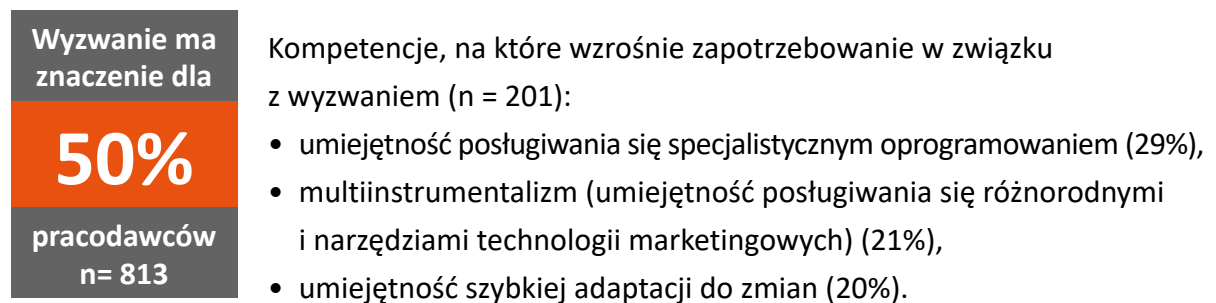
⁶³ Oznacza, że 15% pracodawców, którzy uznali, że wyzwanie wpłynie na wzrost zapotrzebowania na kompetencje, wskazało na tę umiejętność.

Możliwy kierunek rozwoju sektora II

Utrzyma się dynamiczny wzrost popularności komunikatów marketingowych przekazywanych kanałami online, odnotowany w okresie pandemii (sytuacja oceniona jako wysoce prawdopodobna przez 37 spośród 43 ekspertów w perspektywie dwuletniej i 40 w perspektywie pięcioletniej).

W związku ze wzrostem popularności komunikatów marketingowych przekazywanych kanałami online **najwięcej pracodawców stanie przed wyzwaniem związanym z digitalizacją mediów i cyfryzacją treści**, czyli przeniesieniem lub rozszerzeniem swojej działalności na kanały internetowe – na to wyzwanie wskazuje aż 50% badanych, a według połowy z nich⁶⁴ stawienie czoła temu problemowi pociągnie za sobą wzrost zapotrzebowania na określone umiejętności wśród pracowników, związane z **obsługą specjalistycznych narzędzi technologii marketingowych oraz umiejętnością szybkiej adaptacji do zmian** – co potwierdza pierwszą hipotezę⁶⁵.

Wyzwanie: Digitalizacja mediów i cyfryzacja treści, w tym tworzenie platform z płatnymi treściami



Eksperti, którzy wzięli udział w badaniu delphi, wskazali najważniejsze ich zdaniem konsekwencje wynikające z dynamicznego wzrostu komunikatów marketingowych przekazywanych kanałami online (od najczęściej wskazywanych):

- przyspieszenie rozwoju narzędzi wspomagających różne działania marketingowe, zwłaszcza wykorzystujących sztuczną inteligencję i uczenie maszynowe (np. generatory nazw, treści, kreacji);

⁶⁴ Czyli 50% z n = 407.

⁶⁵ Pełne brzmienie hipotez znajduje się w rozdziale 8.

- dalszy wzrost znaczenia stanowisk związanych z obszarem digital, w tym: UX designera, specjalisty ds. IT, programatka⁶⁶, specjalisty ds. social media, WIX product designera, automation managera, stratega itp.;
- informacja tworzona dokładnie pod potrzeby konkretnych odbiorców;
- powstawanie nowych kanałów komunikacji;
- konieczność edukacji marketerów;
- wzrost znaczenia wiarygodnych informacji;
- wzrost ilości tworzonych treści, przy jednoczesnym spadku ich jakości;
- dalszy wzrost znaczenia formatów wideo (krótkie filmiki) i audio (podcasty);
- zmiana struktury wiekowej pracowników na coraz młodszych;
- tworzenie przez firmy systemów zarządzania wiedzą, uwzględniających zbieranie, integrację i analizę danych;
- wzrost znaczenia światowych gigantów technologii internetowych.

Eksperti przewidują, że utrzymanie się dynamicznego wzrostu komunikatów przekazywanych kanałami online przyczyni się do spadku popularności komunikatów marketingowych przekazywanych za pośrednictwem tradycyjnych mediów – to kolejna z konsekwencji rynkowych wynikających z realizacji prognozowanego scenariusza. Wśród najważniejszych przyczyn tego zjawiska eksperci w badaniu delphi (n = 43) wskazali zmianę stylu życia i przyzwyczajęń odbiorców komunikatów (33) oraz brak skutecznych sposobów mierzenia efektywności reklamy w mediach tradycyjnych, np. telewizji, gazetach czy na billboardach (18).

Możliwy kierunek rozwoju sektora III

Kierunek rozwoju form i treści komunikatów będzie podyktowany postępującą automatyzacją procesów marketingowych i jednocześnie zyskującą na znaczeniu komunikacją human-to-human (H2H), stawiającą przede wszystkim na budowanie relacji z odbiorcą komunikatu (sytuacja oceniona jako wysoce prawdopodobna przez 32 spośród 43 ekspertów w perspektywie dwuletniej i 40 w perspektywie pięcioletniej).

„Trendem, do którego dążymy, jest dialog marketera z konsumentem – pewnie będzie w bardziej naturalnym kierunku. Z drugiej strony coś, co jest zaprzeczeniem tego,

⁶⁶ Programmatic manager/specialist, <https://digitalx.pl/kim-jest-programmatic-specialist-poznaj-zakres-obowiazkow/>.

o czym mówię – cały czas dochodzi do automatyzacji procesów. Żeby jedno nie było zaprzeczeniem drugiego, żeby interakcja z człowiekiem była automatyczna, dochodzi sztuczna inteligencja i tym podobne elementy. Wokół tego będziemy krążyć, jednocześnie zmniejszając koszty procesów i pewnie usuwając ludzi z najprostszych procesów”.

Ekspert branżowy. Wywiad indywidualny

Na kierunek rozwoju form i treści komunikatów będą mieć wpływ dwa trendy: postępująca automatyzacja, przy jednocześnie zyskującej na znaczeniu koncepcji marketingu 5.0⁶⁷, która przede wszystkim stawia na budowanie relacji z odbiorcą komunikatu. W związku z tym pracodawcy przewidują, że staną przed wyzwaniem utrzymania zaangażowania odbiorców komunikatów (55%), przy jednoczesnej automatyzacji niektórych procesów, tu wskazali, że znaczenie będzie miało rozwijanie narzędzi wspomagających i automatyzujących procesy gromadzenia, przechowywania i przetwarzania danych, aż po ich analizę i wnioskowanie (49%). Część pracodawców (prawie połowa z tych, dla których te wyzwania są istotne) prognozowała, że wyzwania wpłyną na wzrost zapotrzebowania u pracowników na takie kompetencje, jak umiejętność posługiwania się najnowszymi technologiami, umiejętność szybkiego rozpoznawania i reagowania na potrzeby odbiorców, umiejętności analityczne i szybkiej adaptacji do zmian.

Wyzwanie 1. Rozwijanie narzędzi wspomagających i automatyzujących procesy gromadzenia, przechowywania i przetwarzania danych, aż po ich analizę i wnioskowanie (np. dane dotyczące preferencji zakupowych klientów)

Wyzwanie ma
znaczenie dla

49%

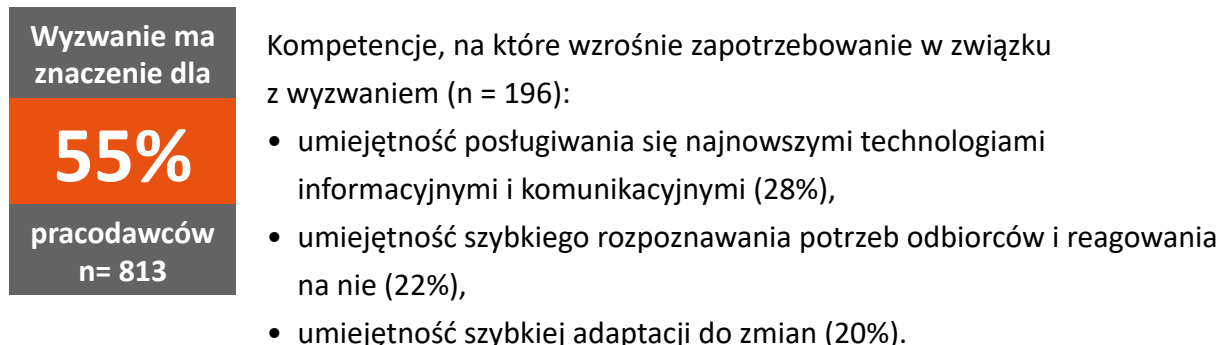
pracodawców
n= 813

Kompetencje, na które wzrośnie zapotrzebowanie w związku z wyzwaniem (n = 185):

- umiejętność analizy i wyciągania wniosków (20%),
- umiejętność posługiwania się najnowszymi technologiami informacyjnymi i komunikacyjnymi (20%),
- umiejętność posługiwania się specjalistycznym oprogramowaniem (20%).

⁶⁷ Marketing 5.0 jest połączeniem elementów humanistycznych i technologicznych w obszarze marketingu, w związku z popularyzacją tej koncepcji wzrośnie zapotrzebowanie na kompetencje, które umożliwią połączenie: z jednej strony rozwijanych i świadomie wykorzystywanych technologii marketingowych martechn szczególnie w sferze automatyzacji, sztucznej inteligencji, big data i VR, a z drugiej strony wartości koncepcji human-tohuman: umiejętności budowania relacji, zaufania, empatii.

Wyzwanie 2. Utrzymanie zaangażowania odbiorców komunikatów, w tym zwiększenie interaktywności



Eksperti, którzy wzięli udział w badaniu delphi (n = 43), wskazali najważniejsze ich zdaniem konsekwencje wynikające z postępujących zmian strukturalnych (od najczęściej wskazywanych):

- dalszy rozwój e-commerce, mobile commerce i mediów społecznościowych;
- przyspieszenie rozwoju platform wspomagających różne działania marketingowe, zwłaszcza opartych na sztucznej inteligencji i uczeniu maszynowym (np. generatory nazw, treści, kreacji);
- powstawanie podmiotów prowadzących wyspecjalizowaną komunikację do różnych grup docelowych (matek, seniorów, nastolatków itp.);
- powstawanie nowych kanałów/sposobów komunikacji, pozwalających na większą wiarygodność i głębszą relację;
- rozwój agencji wyspecjalizowanych w kampaniach performance bazujących na sztucznej inteligencji oraz przetwarzaniu dużej liczby danych;
- wzrost świadomości firm, że wysoka jakość i wiarygodność przekazu świadczą o powodzeniu komunikatu marketingowego;
- wzrost znaczenia influencerów (profesjonalistów w danej dziedzinie);
- inwestowanie firm w systemy zarządzania wiedzą, uwzględniających zbieranie, integrację i analizę danych.

Eksperti zostali również poproszeni o wskazanie kompetencji pracowników, które będą wymagały rozwinięcia w związku z postępującym procesem automatyzacji i jednocześnie zyskującą na znaczeniu komunikacją H2H. Eksperti, podobnie jak pracodawcy, prognozują, że na znaczeniu zyskują takie obszary kompetencji, jak: umiejętność posługiwania

się różnorodnymi narzędziami, **umiejętność szybkiego rozpoznawania i reagowania na potrzeby odbiorców i umiejętności analityczne**. Ponadto zdaniem ekspertów wzrosło zapotrzebowanie na **umiejętność łączenia bardzo zróżnicowanych kanałów dotarcia do klienta oraz odwaga w eksperymentowaniu i poszukiwaniu coraz to nowych sposobów dotarcia do odbiorców komunikatów**. Hipoteza czwarta została potwierdzona wypowiedziami ekspertów⁶⁸.

Tabela 22. Kompetencje, które zdaniem ekspertów zyskają na znaczeniu w związku z podążaniem w tym kierunku

Kompetencja	Liczba wskazań
Umiejętność posługiwania się różnorodnymi narzędziami technologii marketingowych m.in. ze sfery automatyzacji, sztucznej inteligencji, VR	28
Umiejętność łączenia bardzo zróżnicowanych kanałów dotarcia do klienta, tworzących jednolite doświadczenie	26
Umiejętność rozumienia różnorodności potrzeb odbiorców i dostosowania do nich komunikatu	24
Umiejętności analityczne związane z integracją, harmonizacją, przetwarzaniem i wykorzystaniem dużej liczby danych	23
Odwaga w eksperymentowaniu i poszukiwaniu coraz to nowych sposobów dotarcia do odbiorców komunikatów	23
Umiejętność szybkiego rozpoznawania potrzeb adresatów komunikacji i natychmiastowego reagowania na nie	23
Wysokie kompetencje komunikacyjne	16
Budowanie relacji z odbiorcami komunikatów opartej na zaufaniu i empatii	11
Umiejętność rozwiązywania problemów konsumentów	8
Kreatywność	7
Umiejętność formułowania odpowiedniego komunikatu do nowo powstających kanałów	6
Znajomość języków obcych	1
Spontaniczność	0

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania delphi w BBKL II KM – I edycja 2021 (n = 43).

⁶⁸ Pełne brzmienie hipotez znajduje się w rozdziale 8.

Możliwy kierunek rozwoju sektora IV

W wyniku rosnącej świadomości klientów i pracowników nastąpi przewartościowanie kryteriów sukcesu podmiotów działających w sektorze – równie ważne jak wyniki finansowe stanie się działanie zgodne z etyką, zasadami zrównoważonego rozwoju czy społeczną odpowiedzialnością biznesu (sytuacja oceniona jako wysoce prawdopodobna przez 17 spośród 43 ekspertów w perspektywie dwuletniej i 33 w perspektywie pięcioletniej)

„Być może powinniśmy zredefiniować kryteria sukcesu. Nie te firmy osiągają sukces, które zawłaszczają coraz większą część rynku i zarabiają coraz więcej pieniędzy, przekonując coraz więcej konsumentów, że potrzebna jest im piąta kurtka, tylko te firmy, które będą potrafiły znaleźć ten środek, obniżając oczekiwania finansowe, ale jednocześnie przeliczając swój impact, swój wpływ na to, co zarabiamy jako planeta (...) Pandemia powiedziała: „premiuję marki, które są CSR-owe, premiuję marki, które robią dobro szerzej, nie tylko myślą o sobie”. I to jest ten trend, który się zaczął”.

Ekspert edukacyjny/HR – Wywiad indywidualny

„To szczególnie zaczyna być widoczne w kontekście działań komunikacyjnych, jeśli chodzi o globalne marki, które w swoich kampaniach reklamowych zaczynają uwzględniać określone wartości społeczne. Robią to dlatego, że z jednej strony czują pewnego rodzaju presję klientów w kontekście tejże empatii konsumenckiej i druga kwestia bardziej pragmatyczna, tego rodzaju przekazy po prostu bardziej się niosą w sieci”.

Panel ekspertów, BBKL II

W związku ze wzrostem znaczenia działania zgodne z etyką, zasadami zrównoważonego rozwoju czy społeczną odpowiedzialnością biznesu, pracodawcy wskazali, że duże znaczenie w ich firmach będzie miało wyzwanie związane z **dbałością o wysoką jakość i wiarygodność przekazu** (64%). W związku z tym wzrośnie zapotrzebowanie na takie kompetencje pracowników, jak: umiejętności posługiwania się najnowszymi technologiami, umiejętności analityczne i angażowania odbiorców.

Wyzwanie: Dbanie o wysoką jakość i wiarygodność przekazuWyzwanie ma
znaczenie dla**64%**pracodawców
n= 813

Kompetencje, na które wzrosło zapotrzebowanie w związku z wyzwaniem (n = 214):

- umiejętność posługiwania się najnowszymi technologiami informacyjnymi i komunikacyjnymi (21%),
- umiejętność analizy i wyciągania wniosków (17%),
- umiejętność angażowania odbiorców komunikacji (16%).

Eksperti, którzy wzięli udział w badaniu delphi, wskazali najważniejsze ich zdaniem konsekwencje wynikające z realizacji scenariusza (od najczęściej wskazywanych):

- poprawa wizerunku firmy;
- konieczność modyfikacji strategii biznesowych;
- wyższe koszty prowadzenia działalności;
- wyższe ceny produktów i usług;
- konieczność doszkolenia pracowników;
- zwiększenie zainteresowania firmą potencjalnych pracowników;
- stworzenie przewagi konkurencyjnej;
- ryzyko konfliktu z klientami, którzy mają inne kryteria sukcesu, a etyczne postępowanie i CSR nie są dla nich istotne;
- dotarcie do młodszych klientów;
- zwiększenie liczby klientów;
- zwiększenie liczby odbiorców komunikatów.

Podążanie zgodnie z kierunkami zmian (co jest często determinowane przez rynek) rodzi specyficzne wyzwania. W rozmowach indywidualnych z pracodawcami oraz ekspertami pojawiło się wiele innych trudności, z którymi muszą mierzyć się firmy – są to wyzwania dość uniwersalne, dotyczą wielu sektorów. Dobrym przykładem jest wyzwanie związane z optymalizacją kosztów. Nie jest odkrywczym twierdzenie, że optymalne zarządzanie budżetem firmy jest jednym z elementów stanowiących o jej powodzeniu na rynku. Jednak w sytuacji pandemii, kiedy klienci częściowo wycofują się z inwestycji i bardziej świadomie i ostrożnie zarządzają budżetem oraz w obliczu nasilenia się konkurencji („walka” o klienta oraz o pracownika – konieczność odpowiedzi na presję finansową) między podmiotami, są one zmuszone powziąć decyzje strategiczne związane z zarządzaniem finansami adekwatne do trudności. Innym uniwersalnym wyzwaniem jest zarządzanie zespołami

międzypokoleniowymi, konieczność ciągłego nadążania za liderami rynku czy poszukiwanie metod zatrzymania pracowników w firmie na dłużej. Ze względu na to, że te wyzwania stanowiły duży problem dla pracodawców, którzy wzięli udział w badaniach jakościowych, zostaną omówione bardziej szczegółowo w niniejszym rozdziale.

Zarządzanie zespołami międzypokoleniowymi jest wyzwaniem jednym z najczęściej wskazywanych przez rozmówców.

„Kolejną rzeczą, na którą moim zdaniem powinniśmy zwrócić uwagę w takim badaniu, jest wejście na rynek pokolenia Z, które całkiem inaczej odbiera ten Internet i komunikację marketingową. Ja mam te czterdzieści parę lat i już czuję się za stary, żeby cokolwiek mądrego im powiedzieć za pomocą komunikacji, którą oni wyznają. To też są całkiem inne narzędzia za pomocą, których oni się komunikują”.

Ekspert branżowy – Wywiad indywidualny

W zarządzaniu młodym pokoleniem najtrudniejsze jest utrzymanie lojalności młodych pracowników. Potrzebują oni ciągłego motywowania do pracy. Zdaniem rozmówców, pracodawcy inwestują czas i pieniądze we wdrażanie młodych pracowników i starają się zatrzymać ich na dłuższy czas w firmie, co przy silnej konkurencji jest trudne.

Wydaje się zatem, że największym wyzwaniem dla pracodawców jest **zatrzymanie pracownika na dłuższy czas w firmie**⁶⁹ – stanowi to problem dla 58% pracodawców, którzy wzięli udział w badaniu ilościowym. Temat ten często pojawiał się również podczas rozmów indywidualnych czy paneli eksperckich. Zdaniem badanych rotacja pracowników na stanowiskach niższego szczebla (poniżej stanowisk menedżerskich) jest bardzo wysoka, a lojalność, zwłaszcza młodszych pracowników, wobec pracodawcy – niska. Rozmiar firmy nie ma tutaj znaczenia, obawa przed utratą pracownika dotyczy wszystkich. Problem z zatrzymaniem pracownika na dłuższy czas w firmie zgłosiło aż 77% pracodawców z podsektora produkcji filmów i dźwięku, 61% – z podsektora nadawania programów i 57% – z podsektora reklamy. Problem dotyczy również 42% firm z podsektora wydawniczego. Pracodawcy, którzy deklarują, że mają plan działania wykraczający poza perspektywę

⁶⁹ Wydaje się, że problem zatrzymania pracownika w firmie w okresie pandemii przestał mieć aż tak duże znaczenie. Jak już powiedziano, rotacja została ograniczona, pracodawcy nie poszukiwali nowych kandydatów, a pracownicy nie planowali zmieniać pracy.

3 miesięcy, częściej przyznają, że zatrzymanie pracownika jest dla nich wyzwaniem, niż pracodawcy, którzy nie mają takiego planu (odpowiednio 65 i 49%).

Eksperti, którzy wzięli udział w badaniach jakościowych, zauważają, że wyzwaniem dla liderów w tym kontekście jest stworzenie realnej przestrzeni do rozwoju młodego pokolenia pracowników, wsłuchanie się w ich potrzeby i wykazanie zrozumienia dla wartości, którymi się kierują. W efekcie, być może należałoby zrezygnować z utartych (niekoniecznie dobrych i przystających do obecnej rzeczywistości) schematów zarządzania. Zdaniem ekspertów należy przemyśleć systemy zarządzania czasem pracy i miejscem jej wykonywania. Ewaluację powinien przejść zdaniem rozmówców również system oceny pracownika i system wynagrodzeń.

„Teraz bardzo często słyszę komentarze [od kolegów pracodawców]: *No ale proszę, żeby przyszedł w sobotę i nie chciał*. I bardzo dobrze! Może to powinna być dla nas nauka, że należy jednak poszukiwać nowych ścieżek, wyjść z tych utartych doświadczeń, które zdobyliśmy przez ostatnie ćwierć wieku. I po stronie pracodawcy myślę, że trudne jest to, że z jednej strony mówią, że oczekują kreatywności, innowacyjności, są otwarci na pomysły, a z drugiej strony, jednak nie tworzą przestrzeni do popełniania błędów, do eksperymentowania, do takiego spojrzenia na tych młodych ludzi z ciekawością, że wnoszą zupełnie nową kulturę pracy. (...) żeby nie tylko na poziomie deklaracji poszukiwali osób, które też chcą być kreatywne, też chcą coś stworzyć, ale realnie w tej codziennej pracy dawali, tworzyli możliwości do takiej pracy. To chodzi zarówno o schemat czasowy pracy i miejsce wykonywania tej pracy, i system oceny i wynagradzania, który daje możliwość właśnie na testowanie, na eksperymentowanie, ciągłe uczenie się. (...) Mówimy: *chcemy młodej krwi, innowacyjnych ludzi, tutaj, żeby przychodzili i robili zmiany*, a de facto w życiu codziennym chcemy, żeby wykonywali te same rzeczy, które były wykonywane, tylko jeszcze bardziej efektywnie”.

Ekspert branżowy – wywiad indywidualny

Natomiast starszym pracownikom należy pomóc w adaptacji do zmian. Wyzwaniem dla pracodawców jest zachęcanie starszych, by chcieli przekazywać swoją wiedzę i doświadczenie młodszym pracownikom.

W obliczu dużej konkurencji podmiotów w sektorze komunikacji marketingowej, ogromnym wyzwaniem jest przymus ciągłego uczestnictwa w „wyścigu”, bo jak wspominał jeden z ekspertów – tylko te podmioty, które ryzykują,

„które stwarzają przestrzeń do popełniania błędów, wykorzystują jakieś rozwiązania, które są jeszcze w stanie beta [nie są finalną wersją produktu], są eksperymentem, mają szansę zaistnieć jako lider rynku, mają szansę się wybić i coraz więcej zarabiać”.

Ekspert branżowy – wywiad indywidualny

Wyzwaniem w tym kontekście jest nie tylko **konieczność ciągłego nadążania za liderami rynku**, ale i **szybkie reagowanie, elastyczność, kreatywność, ciągła gotowość do zmian**.

Ekspertci podczas wywiadów byli proszeni o wskazanie sposobów przygotowywania się do wyzwań, przed którymi stoją podmioty w sektorze. Rozmówcy najczęściej wskazywali na **konieczność podnoszenia kompetencji kadr** w zespołach, zapewnienie pracownikom **odpowiedniego wynagrodzenia**, korzystanie z **najnowszych technologii** oraz na konieczność śledzenia **kierunków zmian** w sektorze.

Starając się podsumować kompetencje, na które wzrosnie zapotrzebowanie w związku z pojawiającymi się wyzwaniami, warto zauważyć, że właściwie ograniczają się one do 4 obszarów:

- umiejętności adaptacji do zmian;
- umiejętności analizy i wyciągania wniosków;
- umiejętność posługiwania się różnorodnymi narzędziami, w tym najnowszymi technologiami informacyjnymi i komunikacyjnymi oraz specjalistycznym oprogramowaniem;
- umiejętność prowadzenia efektywnej komunikacji.

Warto zaznaczyć, że pracodawcy mieli możliwość wyboru spośród 20 różnych kompetencji, mogli również wskazać inne umiejętności, na które wzrosnie zapotrzebowanie w związku z pojawiającymi się wyzwaniami, jednak ich odpowiedzi sprowadziły się do wskazania tych kilku grup kompetencji. Na te same obszary kompetencyjne wskazywali pracodawcy, oceniając je jako te, na które wzrosnie zapotrzebowanie w przyszłości. Podsumowując najbardziej pożądane na rynku umiejętności, nie sposób nie wspomnieć o znamiennej dla obecnych czasów gotowości do nabywania nowych kompetencji, umiejętności przekwalifikowywania się i znajdowania nowych zastosowań dla własnych kompetencji, co bezpośrednio wiąże się z umiejętnością adaptacji do zmian. Jak określił to jeden z ekspertów

„Głównym trendem w obecnych czasach jest zmiana”.

Ekspert branżowy – Wywiad indywidualny

6. Stawiając czoła wyzwaniom – sposoby motywacji i szkolenia pracowników

6.1. Kilka pomysłów na zatrzymanie pracowników w firmie

Dla firm z sektora komunikacji marketingowej kluczowym problemem jest zatrzymanie pracowników na dłuższy czas w firmie. Jednym ze sposobów przezwycięzenia tej trudności, może być poznanie najbardziej atrakcyjnych dla pracowników sektora pozafinansowych sposobów motywacji. Choć dla zdecydowanej większości badanych pracowników sektora motywujące są dodatkowe premie (81%), niezwykle ważne są dla nich również: elastyczność czasu pracy, możliwość pracy zdalnej oraz dobra atmosfera między pracownikami (odpowiednio 66%, 66% i 65%). Dla 63% pracowników motywujące jest dobrze zorganizowane stanowisko pracy, a dla 58% – wspieranie wymiany wiedzy. Ponad połowa badanych wskazuje jako ważne motywy: otrzymywanie od pracodawcy informacji zwrotnej – feedback (55%), równowagę między pracą a życiem prywatnym (54%) i angażowanie w podejmowanie decyzji związanych z organizacją pracy (50%).

Premie są najważniejsze dla pracowników wszystkich grup, ale im pracownik młodszy stażem, tym bardziej oczekuje elastyczności czasu pracy i możliwości pracy zdalnej. Badani pracownicy z najkrótszym stażem pracy w większym stopniu niż inne grupy (Tabela 23) cenią sobie również równowagę między pracą a życiem prywatnym (65% vs. 36% pracownicy z najdłuższym stażem) oraz dofinansowanie szkoleń i kursów (odpowiednio 55% vs. 29%). Starsi stażem pracownicy najczęściej wskazywali jako pożądaną benefit dobrze zorganizowane stanowisko pracy (50%), możliwość pracy zdalnej (50%) oraz elastyczność czasu pracy (47%). Jednocześnie rzadziej doceniają dofinansowanie szkoleń, udział w nowych projektach czy możliwość zaangażowania w proces decyzyjny. Zatem byłoby wskazane odpowiednio różnicować sposoby motywowania do rozwoju zależnie od długości stażu pracy – do osób

młodszych stażem kierować działania zapewniające elastyczność pracy, jej zdalną formę czy równowagę między pracą a życiem prywatnym, natomiast osobom o dłuższym stażu (ponad 10 lat) warto zapewnić dobrze zorganizowane stanowisko pracy i umożliwić im korzystanie z elastycznych form pracy, ale również bardziej zachęcać do samorozwoju i włączenia się w rozwój firmy.

Tabela 23. Sposoby motywowania w zależności od długości stażu pracy

Sposób motywowania	Ogółem (n = 751)	Do 4 lat (n = 316)	5-9 lat (n = 325)	10 i więcej lat (n = 118)
Premie	81%	88%	81%	81%
Elastyczność czasu pracy	66%	74%	64%	47%
Możliwość pracy zdalnej	66%	72%	64%	50%
Dbanie o dobrą atmosferę między pracownikami	65%	73%	62%	47%
Dobrze zorganizowane stanowisko pracy	63%	69%	58%	50%
Wspieranie wymiany wiedzy	58%	66%	53%	41%
Otrzymywanie od pracodawcy informacji zwrotnych w zakresie wykonanych zadań, feedback	55%	62%	52%	34%
Zapewnianie/umożliwianie równowagi między pracą a życiem prywatnym (tzw. <i>work-life balance</i>)	54%	65%	52%	36%
Angażowanie pracowników w podejmowanie decyzji związanych z organizacją pracy	50%	56%	49%	32%
Dofinansowanie szkoleń i/lub kursów lub wewnętrzne szkolenia w firmie	47%	55%	49%	29%
Indywidualne ścieżki kariery, np. zaangażowanie pracowników w nowe projekty lub dodatkowe działania rozwojowe	44%	53%	45%	28%
Dofinansowane lub bezpłatne usługi medyczne w ramach abonamentu medycznego	33%	39%	36%	25%
Dopłaty lub darmowe karty na siłownie i obiekty sportowe	27%	30%	33%	15%
Dopłaty do posiłków lub darmowe posiłki	21%	24%	25%	14%
Bezpłatny transport do miejsca pracy	17%	19%	19%	14%

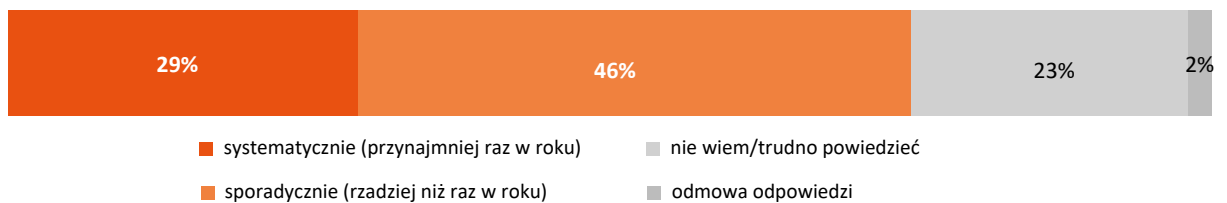
Źródło: opracowanie własne na podstawie badania BBKL II KM pracownicy – I edycja 2021 (n = 751). Wyniki nie sumują się do 100% – respondenci mogli wskazać więcej niż jedną odpowiedź. Odpowiedzi udzielili pracownicy, którzy określili swój staż pracy. Odpowiedzi osób, które nie określiły stażu pracy, zostały uwzględnione w „ogóle badanych”, jednak nie wyodrębniono ich jako osobną grupę.

6.2. Przede wszystkim edukacja – skuteczne metody podnoszenia kompetencji kadr

Działania podejmowane przez pracodawców

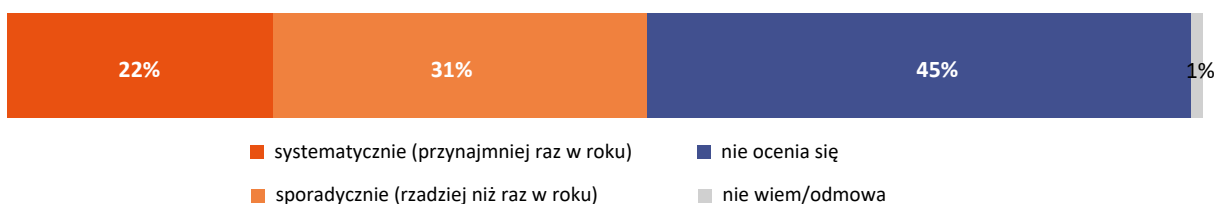
Chcąc zatrzymać pracowników w miejscu pracy i związać ich z firmą, warto nie tylko poznać najbardziej atrakcyjne sposoby motywowania, ale także podjąć działania, które podniosą ich kompetencje. Konkretnie działania szkoleniowo-rozwojowe najlepiej jest podejmować po odpowiedniej diagnozie potrzeb pracowników. Tymczasem ocenę umiejętności potrzebnych pracownikom przeprowadza niewiele ponad połowa pracodawców (22% robi to systematycznie – przynajmniej raz w roku, a 31% sporadycznie – rzadziej niż raz w roku). 45% pracodawców w ogóle nie ocenia, jakich umiejętności potrzebują pracownicy. Wydaje się, że już samo przeprowadzenie takiej oceny może dać pracodawcy spojrzenie na to, które obszary kompetencji należy w firmie wesprzeć. Pracownicy pytani o częstotliwość oceny, deklarowali, że częściej oceniani są sporadycznie (46% pracowników) niż systematycznie (29%). Sporemu odsetkowi pracowników (23%) trudno było odpowiedzieć na to pytanie (odpowiedzi „nie wiem/trudno powiedzieć”).

Wykres 9. Częstotliwość oceny pod kątem posiadanych umiejętności – pracownicy



Źródło: opracowanie własne na podstawie BBKL II KM pracownicy – I edycja 2021 (n = 819).

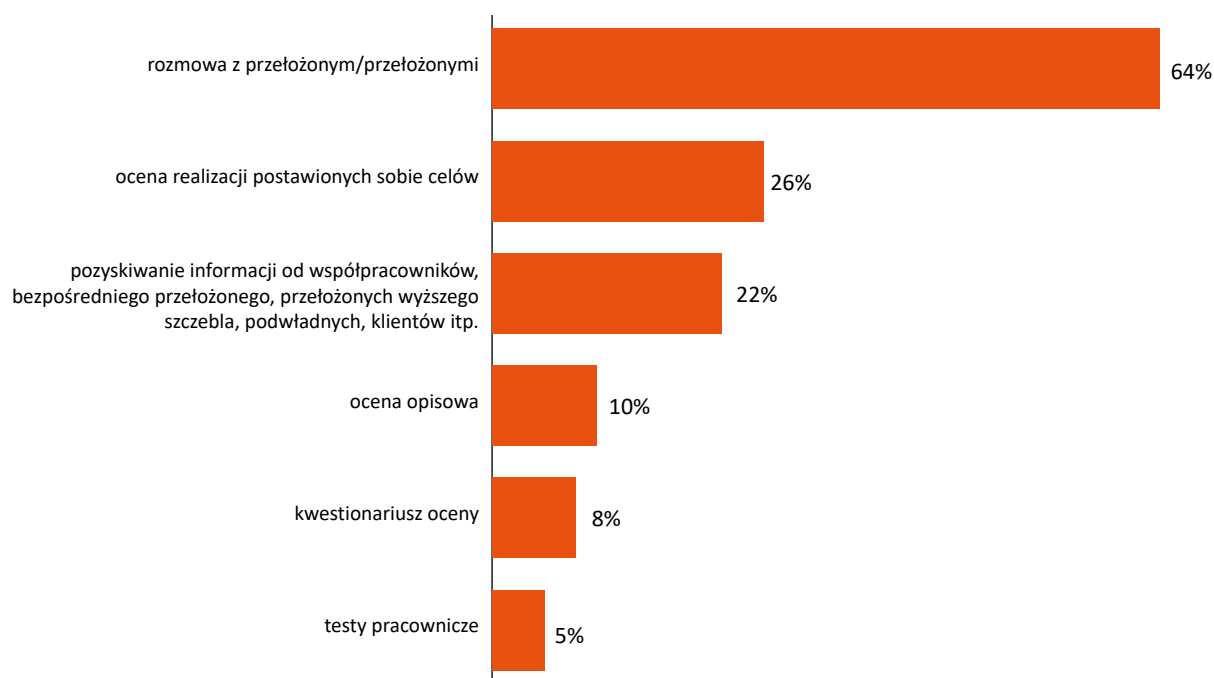
Wykres 10. Częstotliwość oceny pod kątem posiadanych umiejętności – pracodawcy



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

Duża liczba wskazań na odpowiedź „nie wiem/trudno powiedzieć” może świadczyć o tym, że pracownikom trudno jest zdefiniować sytuację, w której dochodzi do oceny, zwłaszcza że w zdecydowanej większości przypadków (64%) taka ocena przybiera po prostu formę rozmowy z przełożonym. W 26% przypadków potrzeby określane są przez pryzmat realizacji postawionych sobie celów, a w 22% – w formie pozyskiwania informacji od współpracowników lub bezpośredniego przełożonego. Ocenę opisową stosuje co dziesiąty pracodawca, jeszcze mniej pracodawców stosuje kwestionariusz oceny (8%) i testy pracownicze (5%).

Wykres 11. Sposoby oceny kompetencji pracowników w opinii pracodawców



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

W sytuacji rozpoznania braku kompetencji wśród badanych pracowników, pracodawcy sektora komunikacji marketingowej w zdecydowanej większości (64%) podejmują działania doszkalające swoich podwładnych. W niemal co czwartej firmie (23%) podejmuje się decyzję o zatrudnieniu nowych pracowników o odpowiednich umiejętnościach, a w 19% firm dochodzi do reorganizacji dotychczasowych modeli funkcjonowania podmiotu, aby lepiej wykorzystać istniejące umiejętności pracowników. W co dziesiątej firmie zatrudnia się

nowych pracowników, ale takich, których następnie się szkoli. Tylko 9% pracodawców nie podejmuje żadnych działań naprawczych w związku z brakiem umiejętności u swojej kadry.

Niedoborom umiejętności pracowników częściej przeciwdziałają firmy średnie i duże niż mikro – żadnych działań naprawczych nie podejmuje jedynie 3% firm średnich i dużych i 10% firm mikro. Aż 80% średnich i dużych firm szkoli swoich pracowników (vs. 63% mikro i 67% małych firm). 36% średnich i dużych podmiotów podejmuje się zatrudnienia nowych pracowników o odpowiednich umiejętnościach (w porównaniu z 22% firm mikro i 30% firm małych). Również więcej firm średnich i dużych (22%) zatrudnia nowych pracowników do doszkolenia niż mikro (9%) czy małych (16%). Reorganizację w celu wykorzystania istniejących umiejętności pracowników wykorzystuje 30% większych firm, podczas gdy w firmach mikro i małych decyduje się na to odpowiednio 19% i 23% pracodawców. Większa aktywność w podejmowaniu tego typu działań wśród średnich i dużych firm jest efektem ich większego potencjału. Duże firmy mają możliwość zastosowania tzw. modelu kapitału ludzkiego, czyli mogą pozyskiwać osoby z potencjałem, które nie mają konkretnych kwalifikacji i kompetencji – średnie i duże firmy stać na to, aby inwestować w ich rozwój tych pracowników, a doraźnie mogą oddelegować inne osoby do obszarów, które wymagają konkretnych umiejętności „na już”. Małe firmy częściej stosują model „sita”, czyli dążą do pozyskania „gotowych kompetencyjnie i kwalifikacyjnie pracowników”⁷⁰. Dodać należy, że firmy mikro i małe w sektorze komunikacji marketingowej wypadają bardzo dobrze pod względem działań podejmowanych w momencie zidentyfikowania niewystarczających kompetencji u pracowników.

⁷⁰ Por. *Zarządzanie kapitałem ludzkim w polskich firmach. Obraz tuż przed pandemią*, https://www.parp.gov.pl/storage/publications/pdf/02-BKL---Zarzadzanie-kapitałem-ludzkim_WWW.pdf, dostęp: 14.10.2021.

Tabela 24. Działania podejmowane przez pracodawców w wypadku braku kompetencji pracowników w podziale na wielkość firmy

Działanie	Ogółem (n = 813)	Firmy mikro (n = 619)	Firmy małe (n = 158)	Firmy średnie i duże (n = 36)
Szkoli się obecnych pracowników	64%	63%	67%	80%
Zatrudnia się nowych pracowników o odpowiednich umiejętnościach	23%	22%	30%	36%
Zatrudnia się nowych pracowników, których się następnie szkoli	10%	9%	16%	22%
Reorganizuje się firmę, aby lepiej wykorzystać istniejące umiejętności pracowników	19%	19%	23%	30%
Nie podejmuje się żadnych działań	9%	10%	2%	3%
Nie wiem/trudno powiedzieć	1%	1%	0%	0%

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

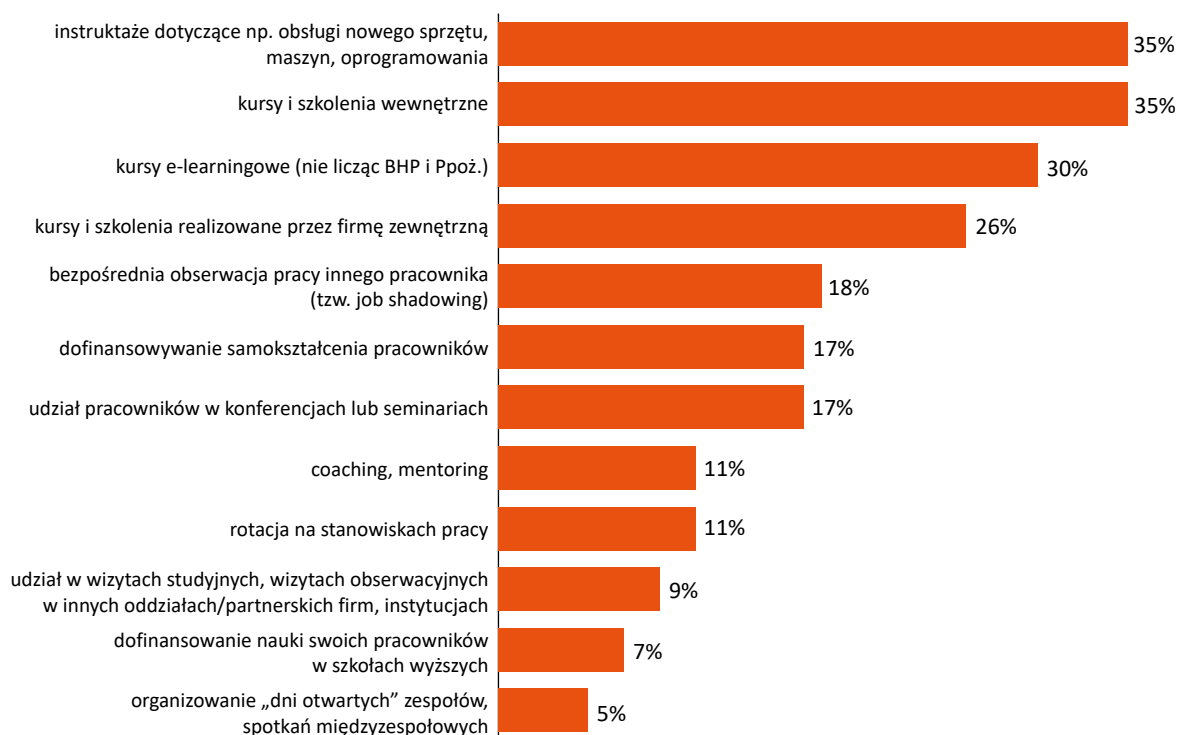
Braki kompetencyjne u pracowników można nadrabiać różnymi sposobami. Wśród różnorodnych form rozwoju, z których korzystali badani, **najczęściej wskazywano instruktaż dotyczący np. obsługi nowego sprzętu czy oprogramowania** (wskazany przez 35% badanych). Spora część pracodawców realizuje kursy i szkolenia, w tym 35% pracodawców deklaruje, że realizuje szkolenia wewnętrzne (pomijając kursy z obszaru BHP i Ppoż.), a 26% – szkolenia realizowane przez firmę zewnętrzną. W czasach pandemii COVID-19 popularne wydają się kursy e-learningowe – korzystało z nich 30% pracodawców.

Już na etapie badań jakościowych eksperci sektora zwracali uwagę na mniej formalne sposoby podnoszenia kompetencji – rzadko są to tradycyjne, zorganizowane szkolenia, częściej – przekazywanie wiedzy przez współpracowników (*on the job, peer to peer*), „szkolenia” na stanowisku pracy, udzielanie feedbacku. W badaniu ilościowym 18% pracodawców zadeklarowało, że pracownicy w ich firmach rozwijają kompetencje poprzez bezpośrednią obserwację pracy innego pracownika – *job shadowing*.

17% pracodawców zdecydowało się na dofinansowanie samokształcenia pracowników oraz ich udział w konferencjach i seminariach. Do mniej popularnych form działań służących podniesieniu kompetencji kadry można zaliczyć coaching lub mentoring stosowany przez 11%

pracodawców, rotację na stanowiskach pracy (również 11%), organizację wizyt studyjnych (9%), dofinansowanie nauki pracowników w szkołach wyższych (7%) czy organizację „dni otwartych” zespołów i spotkań międzyzespołowych (5%).

Wykres 12. Formy rozwoju realizowane w pracy i poza miejscem pracy, z których korzystała firma w ciągu ostatnich 12 miesięcy (stan na sierpień 2021) w opinii pracodawców



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

Powyższe formy rozwoju kompetencji są wykorzystywane z różną częstotliwością w firmach różnej wielkości. O ile instruktaże były bardzo popularne we wszystkich badanych firmach, niezależnie od ich wielkości, o tyle działania wymagające większych nakładów finansowych były zdecydowanie częściej realizowane przez przedsiębiorstwa średnie i duże, niż mikro i małe. Przykładowo szkolenia zewnętrzne stosowało 64% firm średnich i dużych, 56% firm małych i 35% – mikro, co i tak świadczy o ich dużym zaangażowaniu w szkolenie pracowników. Jeszcze więcej firm realizowało kursy e-learningowe – 76% firm średnich i dużych, 65% firm małych i 42% firm mikro. Na udział pracowników w konferencjach mogło sobie pozwolić dwa razy więcej dużych firm (44%) niż firm mikro (22%). Podobnie jest z coachingiem, który wykorzystano 28% firm średnich i dużych i 15% firm mikro. Firmy

mniejsze – mikro i małe – mają wyższe wskazania jedynie w formie możliwej do zrealizowania bezkosztowo – bezpośredniej obserwacji pracownika na stanowisku pracy (*job shadowing*) wskazało 25% firm mikro, 35% firm małych i 24% firm średnich i dużych.

Wskaźnik aktywności rozwojowej firm sektora komunikacji marketingowej wynosi aż 68%.

Miara ta wskazuje, ilu pracodawców korzystało z co najmniej jednej formy rozwoju kompetencji pracowników w ciągu ostatnich 12 miesięcy. Przy czym dla firm mikro wskaźnik wyniósł imponujące 66%, dla firm małych – 77% i dla firm średnich i dużych – 87%.

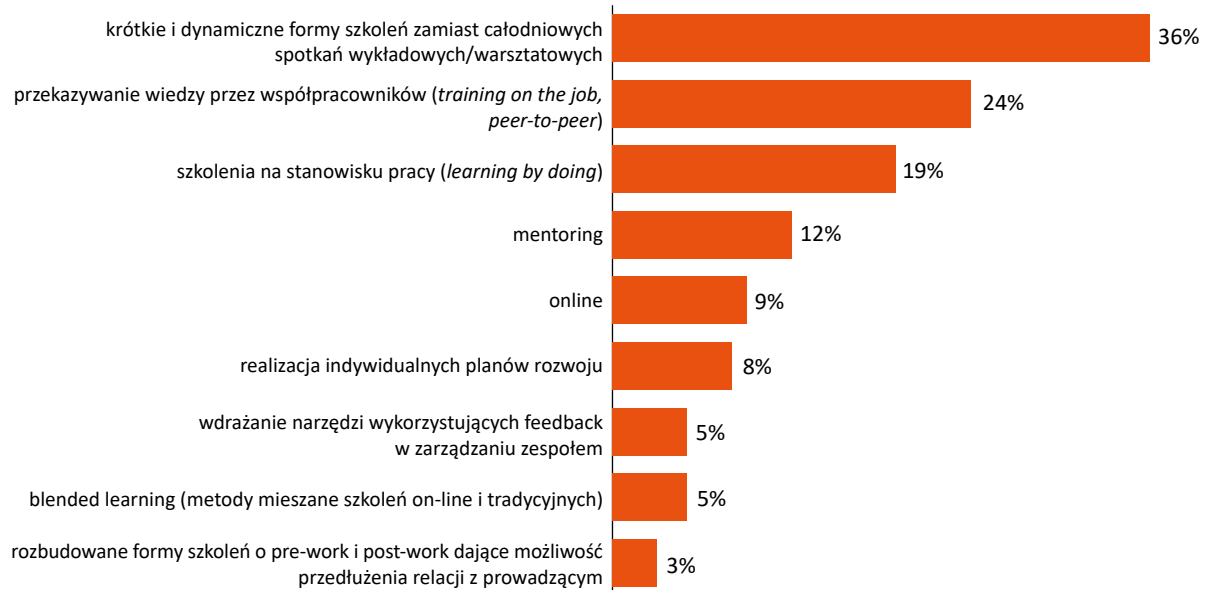
Wyniki pokazują, że pracodawcy sektora komunikacji marketingowej korzystają z różnorodnych form podnoszących kompetencje ich pracowników – również według ekspertów sektora stosowanie kilku różnych rozwiązań może najlepiej przysłużyć się rozwojowi talentów. W opinii ekspertów edukacyjnych i ekspertów z obszaru HR najbardziej skuteczne są szkolenia w formie **blended learning**, wykorzystujące metody mieszane, tj. zarówno tradycyjne spotkania, jak i elementy szkoleń online. W takiej formie najczęściej elementy wiedzy teoretycznej wprowadzane są podczas formuły online, a warsztaty i ćwiczenia z trenerem prowadzącym – podczas spotkań tradycyjnych, na żywo.

„My, Polacy jesteśmy bardzo relacyjnym narodem, nam się łatwiej uczy, jeżeli możemy się posprzeczać z prowadzącym, my nigdy nie lubiliśmy online-owych szkoleń. Teraz przeszliśmy na nie, bo nie ma innej możliwości, ale generalnie rzecz biorąc, jeśli mamy pre-work, potem szkolenie i potem post-work, to to jest najlepszy sposób działania. Natomiast ten element bycia w relacji z człowiekiem, dla nas w Polsce, jest bardzo istotny. Myślę, że Azjaci lubią awatary, lubią nowinki technologiczne, a my ciągle jeszcze jesteśmy tutaj w erze relacji”.

Ekspert HR – Wywiad indywidualny

Do podobnych wniosków prowadzą również wyniki badania delphi realizowanego z ekspertami sektora. Pytając o najbardziej skuteczne działania podnoszące kompetencje, z których w przyszłości będą korzystać firmy sektora, wskazywano przede wszystkim krótkie i dynamiczne formy szkoleń, przekazywanie wiedzy przez współpracowników (szkolenia *on the job*) oraz szkolenia na stanowisku pracy.

Wykres 13. Najbardziej skuteczne formy podnoszenia kompetencji pracowników, z których będą korzystać firmy z sektora komunikacji marketingowej w perspektywie pięciu lat



Źródło: opracowanie własne na podstawie badania delphi (n = 43).

Biorąc pod uwagę podejmowaną tematykę, pojawiły się przede wszystkim szkolenia z obszaru zarządzania (kierowane przede wszystkim do pracowników na stanowiskach menedżerskich), kompetencji miękkich/społecznych, szkolenia techniczne i digitalowe (obsługa narzędzi, programów), szkolenia z zakresu analizy danych (rozumienie danych, wykorzystanie danych, prezentacja danych) oraz szkolenia językowe.

Rysunek 4. Obszary szkoleń w sektorze komunikacji marketingowej



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

Działania podejmowane przez pracowników

W ciągu ostatnich 12 miesięcy 26% badanych pracowników brało udział w kursach e-learningowych, 23% – w szkoleniach BHP i Ppoż. i kolejne 22% – w kursach i szkoleniach stacjonarnych. Co dziesiąty badany pracownik uczestniczył w konferencjach lub seminariach. Jedynie 3% badanych brało udział w stażach lub praktykach zawodowych i taki sam odsetek – w studiach podyplomowych, zaocznych lub MBA. **Pracownicy z dłuższym stażem w firmie podejmowali działania doszkalające rzadziej w porównaniu z pracownikami z krótszym stażem.**

Niemal połowa (47%) spośród wszystkich badanych pracowników **rozwijała swoje kompetencje w miejscu pracy**. Najwięcej osób (26%) brało udział w instruktażach dotyczących obsługi nowego sprzętu, maszyn czy oprogramowania. Umiejętności pracownicy rozwijali także poprzez: wykonywanie zadań w pracy przy wsparciu innej osoby (15% badanych), okresową obserwację pracy innego pracownika (13%), udział w spotkaniach międzypesołowych, których celem była wymiana wiedzy o pracy innych zespołów (10%), czasowe wykonywanie zadań na innym stanowisku pracy w celach szkoleniowych (9%) oraz wizyty studyjne w innych firmach (6%). **Zdaniem pracowników sektora komunikacji marketingowej działania podejmowane w celu rozwoju kadr w ich firmach są wystarczające** – takiej odpowiedzi udzieliło 88% badanych (łącznie odpowiedzi „zdecydowanie wystarczające” i „raczej wystarczające”).

Pracownicy zajmujący kluczowe stanowiska w sektorze biorą udział w różnych formach rozwijania umiejętności. Wyróżniającą się grupą są pracownicy na stanowisku digital expert, którzy najczęściej brali udział w instruktażach (42% w porównaniu z 26% wszystkich pracowników), wykonywali zadania w pracy przy wsparciu innej osoby (23% w porównaniu z 15% wszystkich badanych pracowników) czy odbywali wizyty studyjne (12 vs. 6%). Spore różnice widać także w przypadku stanowiska project manager – na tym stanowisku 23% pracowników było obserwowanych przez innego pracownika (w porównaniu z 13% w grupie wszystkich pracowników), a 18% (vs. odpowiednio 9%) czasowo wykonywało zadania na innym stanowisku. Spotkania międzypesołowe są popularne wśród pracowników na stanowiskach media planner, art director i producent. Największy odsetek wśród pracowników, którzy nie brali udziału w żadnej formie rozwijania umiejętności, zanotowano na stanowiskach graphic designer (60%) oraz strateg (57%). Najmniejszy – wśród osób na stanowiskach art director (45%), project manager (48%) i dyrektor kreatywny (49%) – należy więc sądzić, że są to stanowiska, na których dochodzi do najczęstszego uczestnictwa w doskonaleniu umiejętności.

Tabela 25. Udział w aktywnościach w celu rozwijania umiejętności zawodowych w miejscu pracy w ciągu ostatnich 12 miesięcy a zajmowane stanowisko – pracownicy

Aktywności	Ogółem (n = 819)	Strateg (n = 44)	Twórca treści (n = 109)	Grafik (n = 195)	Analityk (n = 53)	Digital ekspert (n = 57)	Media planner (n = 55)	Project manager (n = 93)	Dyrektor kreatywny (n = 43)	Art director (n = 44)	Account manager (n = 82)	Producent (n = 44)
Instruktaż dotyczący np. obsługi nowego sprzętu, maszyn, oprogramowania (np. szkolenia oferowane przez producentów maszyn)	26%	20%	31%	22%	30%	42%	27%	22%	28%	34%	23%	23%
Wykonywanie zadań w pracy przy wsparciu innej osoby, np. przełożonego lub współpracownika	15%	7%	20%	11%	17%	23%	16%	15%	12%	23%	16%	11%
Okresowa obserwacja pracy innego pracownika	13%	11%	12%	9%	9%	16%	16%	23%	9%	18%	12%	16%
Spotkania międzypespółowe, których celem była wymiana wiedzy o pracy innych zespołów	10%	9%	6%	8%	9%	7%	16%	11%	14%	16%	11%	16%
Czasowe wykonywanie zadań na innym stanowisku pracy w celach szkoleniowych (rotacja)	9%	9%	8%	6%	6%	12%	11%	18%	12%	9%	6%	2%
Wizyty studyjne, obserwacyjne w innych firmach, instytucjach	6%	2%	6%	6%	4%	12%	2%	3%	14%	5%	6%	14%
Nie uczestniczyłem/am w żadnej z wymienionych form	53%	57%	50%	60%	53%	49%	51%	48%	49%	45%	56%	55%

Źródło: opracowanie własne na podstawie BBKL II KM pracownicy – I edycja 2021 (n = 819). Wyniki nie sumują się do 100% – respondenci mogli wskazać więcej niż jedną odpowiedź.

40% badanych pracowników sektora komunikacji marketingowej deklaruje, że do realizacji zadań na ich stanowisku wymagane są zawodowe uprawnienia, certyfikaty bądź licencje. 57% – jest przeciwnego zdania. Stanowiska, na których odsetek badanych wskazujących konieczność posiadania odpowiednich certyfikatów jest wyższy niż w grupie badanych ogółem to: graphic designer (51%), media planner (47%) i project manager (44%).

Tabela 26. Konieczność posiadania zawodowych uprawnień, certyfikatów bądź licencji na stanowisku – pracownicy

	Ogółem (n = 819)	Strateg (n = 44)	Twórca treści (n = 109)	Graphic designer (n = 195)	Analityk (n = 53)	Digital ekspert (n = 57)	Media planner (n = 55)	Project manager (n = 93)	Dyrektor kreatywny (n = 43)	Art director (n = 44)	Account manager (n = 82)	Producent (n = 44)
Tak	40%	25%	39%	51%	30%	39%	47%	44%	35%	34%	27%	39%
Nie	57%	70%	57%	46%	64%	53%	53%	56%	63%	57%	71%	61%

Źródło: opracowanie własne na podstawie BBKL II KM pracownicy – I edycja 2021 (n = 819).

Obecnie najpopularniejszym międzynarodowym certyfikatem w sektorze komunikacji marketingowej jest certyfikat DIMAQ, potwierdzający kompetencje z obszaru digital.

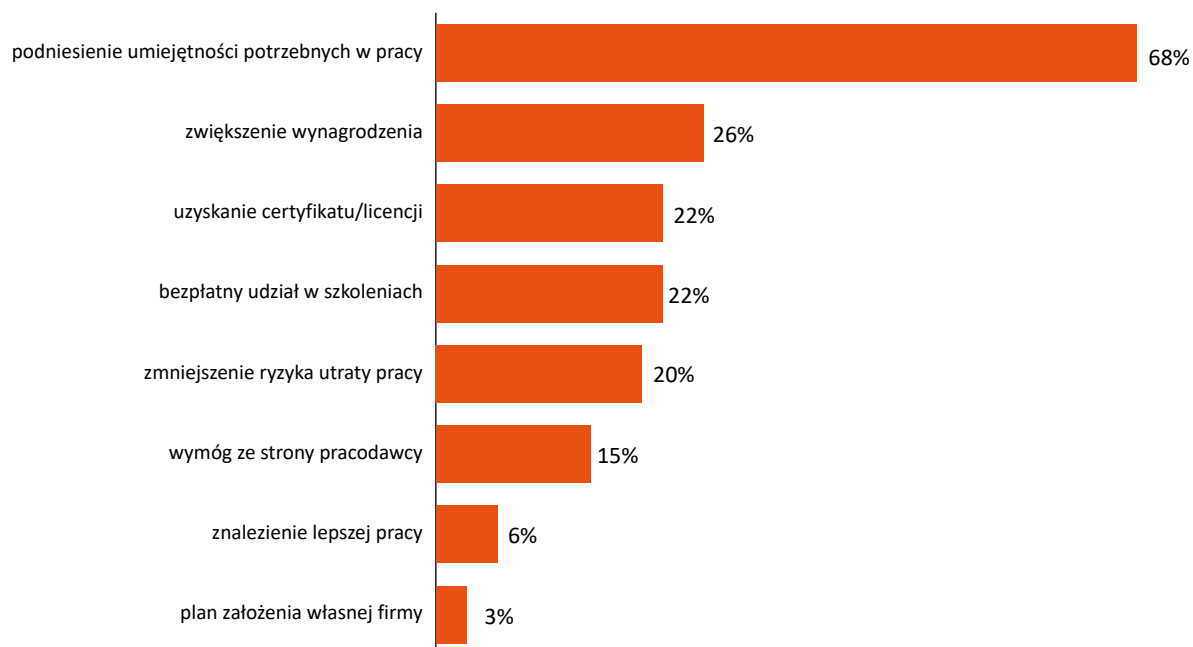
„Jeden certyfikat, który funkcjonuje na rynku i jest jakoś tam popularny – jakbym miał wskazywać grupę, która jakby najchętniej z niego korzysta, to bym powiedział, że to są project managerowie i może stratedzy trochę, może trochę media plannerzy. To tak zwane, certyfikaty DIMAQ. I to jest szkolenie realizowane przez IAB, czyli taką główną organizację branżową dla branży reklamowej. I to jest takie, takie jakby szkolenie, które uczy podstaw wszystkiego, co jest związane w ogóle z branżą reklamową, przechodzi przez wszystkie działy, jakby jest takim kompendium wiedzy w zakresie tego, jak funkcjonuje ta branża, i pozwala osobie, która funkcjonuje w branży reklamowej – albo wchodzi w ogóle do marketingu – umie dość elastycznie przełączać się i rozumieć, co, kto do niej mówi z różnych departamentów. To jest wiedza dosyć podstawowa, natomiast ona kończy się uzyskaniem certyfikatu, ten certyfikat nie jest tak prosto uzyskać, bo zakres wiedzy jest dosyć spory”.

Przedstawiciel pracodawców – Reklama. Wywiad indywidualny

Chęć uzyskania prestiżowego certyfikatu lub licencji jest tylko jednym z powodów uczestnictwa pracowników w różnych formach kształcenia (22% wskazań). Większość (68%) doksztalać się, aby po prostu podnieść umiejętności potrzebne w pracy. Dla co czwartego pracownika (26%) bodźcem jest wzrost wynagrodzenia, dla co piątego – zmniejszenie ryzyka utraty pracy.

Na kolejnych pozycjach listy motywatorów znalazły się wymagania ze strony pracodawcy (15%), chęć znalezienia lepszej pracy (6%) oraz plany założenia własnej firmy (3%).

Wykres 14. Powody uczestnictwa w różnych formach kształcenia



Źródło: opracowanie własne na podstawie BBKL II KM pracownicy – I edycja 2021 (n = 819). Wyniki nie sumują się do 100% – respondenci mogli wskazać więcej niż jedną odpowiedź.

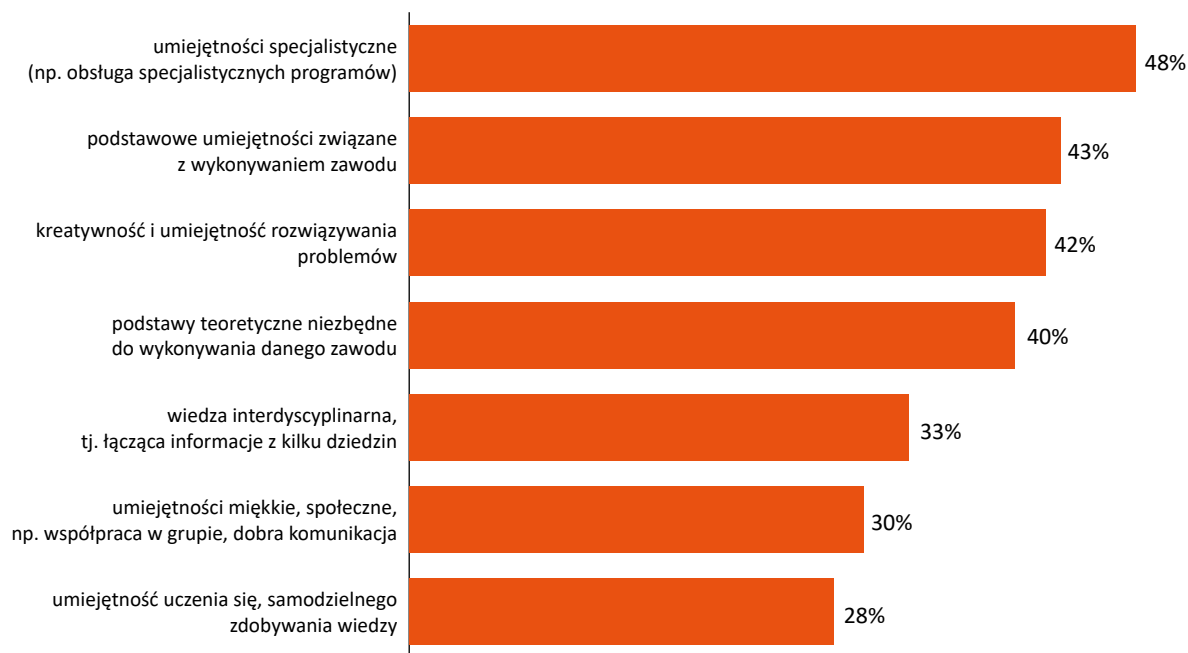
Pracownicy byli pytani również o nieformalne sposoby kształcenia. W ciągu ostatniego roku rozwijało zainteresowania albo uczyło się czegoś niezwiązanego z wykonywaną pracą 50% badanych pracowników⁷¹. Nieformalnie pracownicy uczyli się poprzez oglądanie filmów i korzystanie z materiałów edukacyjnych dostępnych online (18%), uczestniczyli też w zajęciach sportowych (16%). Osoby, które zadeklarowały, że kształciły się w sposób nieformalny, w większości wyrażali zainteresowanie pozaformalnymi metodami kształcenia oferowanymi przez firmy.

Zdecydowana większość (83%) badanych pracowników sektora komunikacji marketingowej ocenia, że ukończona przez nich **szkoła dobrze przygotowała ich do pracy na obecnie zajmowanym stanowisku**. Zdaniem badanych, w szkołach i na uczelniach przygotowujących

⁷¹ n = 813.

przyszłe kadry dla sektora należy rozwijać przede wszystkim: umiejętności specjalistyczne, jak np. obsługa programów (48%), zdobywanie podstawowych umiejętności związanych z wykonywaniem zawodu (44%), kompetencje związane z kreatywnością i umiejętnością rozwiązywania problemów (42%). Wymieniano także: podstawy teoretyczne (40%), zdobywanie wiedzy interdyscyplinarnej (33%), umiejętności miękkie (30%) oraz umiejętność uczenia się (28%).

Wykres 15. Umiejętności, które powinny być przekazywane przez szkoły i uczelnie przygotowujące do pracy w branży komunikacji marketingowej



Źródło: opracowanie własne na podstawie BBKL II KM pracownicy – I edycja 2021 (n = 819). Wyniki nie sumują się do 100% – respondenci mogli wskazać więcej niż jedną odpowiedź.

7. Scenariusze rozwoju sektora

Synteza trendów, kierunków zmian i wyzwań w sektorze pozwoliła wskazać możliwe **scenariusze rozwoju sektora**. W celu ich nakreślenia wykorzystano dwa czynniki wpływające na kierunki rozwoju podmiotów: **algorytmizacja treści** oraz **znaczenie komunikacji H2H (w tym szczególnie jakość przekazu)**. Zestawiając ww. czynniki otrzymano cztery możliwe scenariusze rozwoju firm w sektorze komunikacji marketingowej. Warto zaznaczyć, że każdy z nich w jakimś zakresie już się urzeczywistnia. Jednak realizacja konkretnych scenariuszy nie będzie możliwa we wszystkich typach podmiotów. Scenariusz, według którego działają jedne podmioty, może okazać się nieadekwatny do potrzeb i możliwości drugich – wybór scenariusza powinien być podporządkowany zakładanym celom biznesowym.

Rysunek 5. Scenariusze rozwoju



Źródło: opracowanie własne.

Scenariusz 1. **MARKETING 5.0**

(Wysoki poziom algorytmizacji i duże znaczenie komunikacji H2H)

Według tego scenariusza podmioty działające w sektorze chętnie korzystają z najnowszych narzędzi i rozwiązań technologicznych, przy jednoczesnej dbałości o relacje z klientem.

Elementy charakterystyczne dla podmiotów realizujących scenariusz 1:

- docieranie do szerokiego grona odbiorców, przy jednoczesnej dbałości o wysoką jakość i wiarygodność przekazu;
- orientacja na odbiorcę i jego potrzeby;
- śledzenie trendów i podążanie za nowinkami technicznymi – otwartość na zmiany;
- wykorzystywanie sztucznej inteligencji;
- przetwarzanie dużej liczby danych uwzględniające aspekt etyczny docierania do odbiorcy;
- zespoły interdyscyplinarne;
- duże podmioty mogące sobie pozwolić na inwestowanie w najnowsze technologie;
- dwutorowe prowadzenie komunikacji (algorytm i człowiek) – stosunkowo wysoka skuteczność.

Realizacja scenariusza 1. oznacza, że szczególnie istotne stają się z jednej strony kompetencje cyfrowe związane z obsługą specjalistycznych narzędzi i analizą dużych zbiorów danych, z drugiej – kompetencje społeczne: umiejętności efektywnej komunikacji i utrzymywania relacji z klientem. Kluczowym wyzwaniem dla podmiotów jest tworzenie komunikatów wysokiej jakości. Wzrasta znaczenie stanowisk UX designera, specjalisty ds. IT, programatka, specjalisty ds. social mediów, WIX product designera, automation managera czy stratega. Na znaczeniu zyskują również stanowiska związane z utrzymaniem relacji z klientem oraz nowe stanowisko „tłumacz technologii”.

Warunkiem realizacji tego scenariusza są znaczne inwestycje w opracowanie skutecznych narzędzi umożliwiających dotarcie do odbiorcy i wejście z nim w trwałą interakcję. Konieczne jest również przekierowanie oczekiwań odbiorców komunikatów na wysoką jakość i wiarygodność przekazu.

Scenariusz 2. **MARKETING SZABLONOWY**

(Wysoki poziom algorytmizacji i niewielkie znaczenie komunikacji H2H)

Według tego scenariusza podmioty działające w sektorze chętnie korzystają z najnowszych narzędzi i rozwiązań technologicznych jednocześnie zaniedbując utrzymywanie relacji H2H z klientami.

Elementy charakterystyczne dla podmiotów realizujących scenariusz 2:

- dążenie do uzyskania jak najszerszego kręgu odbiorców kosztem jakości przekazywanych treści (*clickbait*);
- duża ilość tworzonych treści;
- rozwijanie narzędzi wspomagających automatyzację procesów marketingowych, zwłaszcza wykorzystujących sztuczną inteligencję i uczenie maszynowe (np. generatory nazw, treści, kreacji);
- tworzenie systemów zarządzania wiedzą, uwzględniających zbieranie, integrację i analizę danych;
- ograniczenie liczby pracowników – pracownicy zastępowani przez złożone systemy informatyczne;
- stosunkowo niskie koszty dotarcia do odbiorcy;
- relatywnie niższa skuteczność komunikatów.

W tym scenariuszu pewne zadania zawodowe w ramach procesów biznesowych wykonują algorytmy, w związku z czym spada zapotrzebowanie na niektórych pracowników, np. twórców treści (redaktorów, content managerów) czy media plannerów. Wzrasta natomiast zapotrzebowanie na specjalistów w zakresie obsługi systemów i ich nadzoru. Eksperti przewidują powstanie nowego stanowiska w obszarze nadzoru kreatywnego nad automatycznymi systemami generującymi treści typu *automated content creation specialist* czy *supervisor for creative AI*. Kluczowym stanowiskiem jest analityk, posiadający kompetencje syntezy i zarządzania dużymi bazami danych oraz umiejętność wyciągania wniosków z dużych liczb danych.

Kluczowym warunkiem dla spełnienia się scenariusza jest wzrost efektywności świadczonych usług za pośrednictwem nowych technologii, czyli sytuacja, gdy sztuczna inteligencja stanie się skuteczniejsza niż człowiek – algorytm zastąpi bezpośrednio relacje międzyludzkie.

Scenariusz 3. **MARKETING OSOBISTY**

(Niski poziom algorytmizacji i duże znaczenie komunikacji H2H)

Według tego scenariusza podmioty działające w sektorze niechętnie korzystają z najnowszych narzędzi i rozwiązań technologicznych, świadczą jednak usługi najwyższej jakości, stawiając na pierwszym miejscu relacje z klientem.

Elementy charakterystyczne dla podmiotów realizujących scenariusz 3:

- indywidualne podejście do klienta – rozwiązania „szyte na miarę”;
- stawianie na komunikację bezpośrednią;
- stosunkowo niewielka liczba klientów, którym świadczone są usługi najwyższej jakości;
- zaangażowani pracownicy;
- wysokie koszty utrzymania firmy;
- wysokie ceny produktów i usług;
- stali, zamożni klienci;
- wyspecjalizowane usługi;
- dbanie o wysoką jakość i wiarygodność przekazu.

Zadania na stanowiskach nie ulegają znaczącym przeobrażeniom – nadal kluczowa jest orientacja na klienta i jego potrzeby. Kompetencje społeczne mają kluczowe znaczenie i będzie ono wzrastać. Ponadto coraz bardziej poszukiwani będą pracownicy o kompetencjach wysoko specjalistycznych, mogący wyjść naprzeciw pomysłom najbardziej wymagających klientów. Flagowym stanowiskiem dla tego scenariusza będzie partner klienta.

Realizację tego scenariusza warunkuje wzrost oczekiwań klientów względem wysokiej jakości świadczonych usług, skrojonych na miarę ich potrzeb. Dbanie o nawiązywanie głębokiej relacji z klientem i działanie zgodnie z zasadami etyki również będą mieć duże znaczenie dla rozwoju tego scenariusza.

Scenariusz 4. MARKETING OLD SCHOOLOWY

(Niski poziom algorytmizacji i niewielkie znaczenie komunikacji H2H)

Według tego scenariusza podmioty działające w sektorze niechętnie korzystają z najnowszych narzędzi i rozwiązań technologicznych, nie przykładają również wysokiej wagi do nawiązywania i utrzymywania pogłębionych relacji z klientem.

Elementy charakterystyczne dla podmiotów realizujących scenariusz 4:

- niska innowacyjność;
- stali klienci;
- brak potrzeby rozwoju;
- stosunkowo nieduże firmy;
- mała rotacja pracowników;
- niski poziom dostosowania do potrzeb odbiorców – świadczenie „standardowych” usług;
- stosunkowo niskie ceny produktów i usług;
- stosunkowo niska jakość komunikatów.

Niski poziom wykorzystania nowoczesnych rozwiązań technologicznych w procesie świadczenia usług nie zmieni istotnie charakteru i sposobu wykonywania zadań zawodowych. Nie pojawi się zapotrzebowanie na nowe stanowiska. Istotnym zmianom nie będą podlegać także kompetencje związane z procesami w sektorze, m.in z projektowaniem i produkcją komunikatów czy ich emisją/publikacją i monitorowaniem. Nie zostaną również wdrożone nowe lub ulepszone metody dotarcia do klienta czy odbiorcy komunikatu.

8. Hipotezy

Nr	Hipoteza	Weryfikacja
1	W związku ze stale wzrastającym popytem na działania digitalowe, wzrośnie zapotrzebowanie na pracowników, którzy będą potrafili korzystać z najnowszych technologii informacyjnych i komunikacyjnych lub będą gotowi do nabywania nowych kompetencji w tym zakresie.	Potwierdzona
2	W wyniku postępujących fuzji strukturalnych i zmian organizacji pracy w podmiotach zyskają na znaczeniu umiejętności liderów menedżerów związane ze skutecznym zarządzaniem hybrydowymi (interdyscyplinarnymi) zespołami (również międzynarodowymi lub/i łączącymi osoby z różnych dziedzin i posiadającymi różne kompetencje) pracującymi w różnych systemach (również stacjonarnych, zdalnych lub/i hybrydowych).	Potwierdzona
3	Na skutek rozwoju technologii (m.in. sztucznej inteligencji i uczenia maszynowego) wzrośnie zapotrzebowanie na stanowiska z obszaru digital, które będą stanowić odpowiedź na ten trend.	Potwierdzona
4	Podmioty działające w sektorze będą dążyć do zwiększenia interaktywności komunikacji i zaangażowania odbiorców. W związku z tym na znaczeniu zyska umiejętność szybkiego rozpoznawania i natychmiastowego reagowania na potrzeby adresatów komunikacji.	Potwierdzona

Źródło: Opracowanie własne.

Spis tabel i wykresów

Tabela 1. Liczba zrealizowanych wywiadów w podziale na podsektory	24
Tabela 2. Liczba zrealizowanych wywiadów w podziale na wielkość zatrudnienia	24
Tabela 3. Liczba i udział ocenianych stanowisk kluczowych w zrealizowanej próbie pracodawców i pracowników	25
Tabela 4. Kluczowe stanowiska w sektorze komunikacji marketingowej	37
Tabela 5. Zmiany dotyczące zatrudnienia w sektorze związane z sytuacją pandemii w 2020 r.	38
Tabela 6. Stanowiska, na które spadnie zapotrzebowanie w perspektywie 5 lat	45
Tabela 7. Najważniejsze kompetencje, które powinni posiadać członkowie skutecznie działających, interdyscyplinarnych zespołów	52
Tabela 8. Kompetencje lidarskie, na które ocenie eksperckiej w największym stopniu wzrośnie zapotrzebowanie	54
Tabela 9. Pytania wykorzystane w bilansie kompetencji	55
Tabela 10. Ocena niedopasowania kompetencyjnego na danym stanowisku	56
Tabela 11. Bilans kompetencji dla stanowiska: strateg	62
Tabela 12. Bilans kompetencji dla stanowiska: twórca treści	66
Tabela 13. Bilans kompetencji dla stanowiska: grafik	69
Tabela 14. Bilans kompetencji dla stanowiska: analityk	72
Tabela 15. Bilans kompetencji dla stanowiska: digital ekspert	75
Tabela 16. Bilans kompetencji dla stanowiska: media planner	79
Tabela 17. Bilans kompetencji dla stanowiska: project manager	82
Tabela 18. Bilans kompetencji dla stanowiska: dyrektor kreatywny	86
Tabela 19. Bilans kompetencji dla stanowiska: art director	89
Tabela 20. Bilans kompetencji dla stanowiska: account manager	93
Tabela 21. Bilans kompetencji dla stanowiska: producent	97
Tabela 22. Kompetencje, które zdaniem ekspertów zyskają na znaczeniu w związku z podążaniem w tym kierunku	107
Tabela 23. Sposoby motywowania w zależności od długości stażu pracy	114
Tabela 24. Działania podejmowane przez pracodawców w wypadku braku kompetencji pracowników w podziale na wielkość firmy	118

Tabela 25. Udział w aktywnościach w celu rozwijania umiejętności zawodowych w miejscu pracy w ciągu ostatnich 12 miesięcy a zajmowane stanowisko – pracownicy ...	123
Tabela 26. Konieczność posiadania zawodowych uprawnień, certyfikatów bądź licencji na stanowisku – pracownicy	124
Wykres 1. Deklaracje pracodawców w zakresie osiągnięcia przez firmę zysku w ostatnim roku rozliczeniowym (2020)	28
Wykres 2. Konsekwencje pandemii	32
Wykres 3. Poszukiwanie pracowników przez firmy w ostatnich 12 miesiącach w podziale na wielkość firmy	32
Wykres 4. Najczęściej poszukiwani pracownicy w ciągu ostatnich 12 miesięcy (stan na sierpień 2021)	41
Wykres 5. Stanowiska, na które zgodnie z deklaracją pracodawców zgłosiło się w ciągu ostatnich 12 miesięcy najwięcej chętnych do pracy (stan na sierpień 2021)	44
Wykres 6. Prognoza zmiany zatrudnienia w ciągu najbliższych 2 lat i 5 lat w zależności od tego czy firma poszukiwała pracowników w ostatnim roku (stan na sierpień 2021)	46
Wykres 7. Stanowiska, na które zdaniem pracodawców wzrośnie zapotrzebowanie w perspektywie 2 i 5 lat	48
Wykres 8. Prognozy odnośnie do pojawienie się nowych stanowisk pracy	49
Wykres 9. Częstotliwość oceny pod kątem posiadanych umiejętności – pracownicy	115
Wykres 10. Częstotliwość oceny pod kątem posiadanych umiejętności – pracodawcy	115
Wykres 11. Sposoby oceny kompetencji pracowników w opinii pracodawców	116
Wykres 12. Formy rozwoju realizowane w pracy i poza miejscem pracy, z których korzystała firma w ciągu ostatnich 12 miesięcy (stan na sierpień 2021) w opinii pracodawców	119
Wykres 13. Najbardziej skuteczne formy podnoszenia kompetencji pracowników, z których będą korzystać firmy z sektora komunikacji marketingowej w perspektywie pięciu lat	121
Wykres 14. Powody uczestnictwa w różnych formach kształcenia	125
Wykres 15. Umiejętności, które powinny być przekazywane przez szkoły i uczelnie przygotowujące do pracy w branży komunikacji marketingowej	126

Teksty alternatywne

Wykres 1. Deklaracje pracodawców w zakresie osiągnięcia przez firmę zysku w ostatnim roku rozliczeniowym (2020)

//Dane z wykresu słupkowego przedstawiono w formie tabeli.//

Deklaracja w zakresie osiągnięcia zysku	Odsetek respondentów
tak	62%
nie	24%
nie wiem / trudno powiedzieć	2%
odmowa odpowiedzi	13%

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

[< powrót >](#)

Wykres 2. Konsekwencje pandemii

//Dane z wykresu słupkowego przedstawiono w formie dwóch tabel.//

a) Konsekwencje negatywne

Konsekwencji pandemii – negatywne	Odsetek respondentów
konieczność dostosowania procedur w firmie do wymogów bezpieczeństwa i higieny	63%
zmniejszenie liczby klientów	59%
znaczny spadek zamówień	59%
problemy ze zdobywaniem nowych klientów	46%
zachwianie płynności finansowej	46%
wycofywanie się klient w z realizacji niektórych kampanii – cięcia budżetowe po stronie klientów	39%
wstrzymanie lub ograniczenie ważnych inwestycji	28%
braki kadrowe (kwarantanna, opieka nad dziećmi lub zwolnienie chorobowe)	25%
trudniejszy dostęp do specjalistów i wykwalifikowanych pracowników	13%
braki kadrowe wywołane koniecznością zwalniania pracowników	12%

b) Konsekwencje pozytywne

Konsekwencji pandemii – pozytywne	Odsetek respondentów
zmniejszenie koszt w utrzymania firmy	12%
skrócenie łańcuch dostaw (np. na rzecz bezpośredniego kontaktu z klientem)	12%
poszerzenie oferty (wprowadzenie nowych produkt w lub usług)	11%
pozyskanie nowych klientów, partnerów biznesowych	10%
zwiększenie liczby klientów	7%
uruchomienie / intensyfikacja obsługi w zakresie e-commerce	7%
wzrost zamówień	7%
zrealizowanie lub rozszerzenie ważnych inwestycji	7%
automatyzacja produkcji treści	6%

Źródło: opracowanie własne na podstawie BBKL II KM pracodawcy – I edycja 2021. Na pytanie odpowiadali pracodawcy, którzy zadeklarowali wpływ pandemii na działalność firmy (n = 735). Wyniki nie sumują się do 100% – respondenci mogli wskazać więcej niż jedną odpowiedź.

[< powrót >](#)

Rysunek 1. Czynniki, które charakteryzują obecną sytuację w sektorze

//Dane ze schematu przedstawiono w formie listy.//

- Transformacja digitalowa;
- Niepewność;
- Zmienność;
- Doraźność działań;
- Strategia;
- Cięcie kosztów;
- Komunikacja.

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

< powrót >

Rysunek 2. Kluczowe procesy w sektorze komunikacji marketingowej z uwzględnieniem podziału na cztery podsektory

//Dane ze schematu przedstawiono w formie listy.//

Reklama: strategia; kreacja; produkcja; planowanie mediów, zakup i emisja; monitoring.

Produkcja filmów, programów i nagrań: projektowanie; produkcja.

Nadawanie programów: projektowanie; produkcja; emisja (sprzedaż); rozliczenie sprzedaży.

Wydawnictwa i wydawcy internetowi: projektowanie; produkcja; publikacja i nadzór; monitoring.

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

[< powrót >](#)

Wykres 3. Poszukiwanie pracownik w przez firmy w ostatnich 12 miesiącach w podziale na wielkość firmy

//Dane z wykresu słupkowego przedstawiono w formie tabeli.//

Wielkość firmy	Tak	Nie
ogółem (n = 813)	12%	88%
firmy mikro (n = 619)	10%	90%
firmy małe (n = 158)	23%	76%
firmy średnie i duże (n = 36)	42%	58%

Źródło: opracowanie własne na podstawie BBKL II KM pracodawcy – I edycja 2021 (n = 813). Wyniki nie sumują się do 100% – na wykresie nie uwzględniono odpowiedzi: „nie wiem”.

[< powrót >](#)

Wykres 4. Najczęściej poszukiwani pracownicy w ciągu ostatnich 12 miesięcy (stan na sierpień 2021)

//Dane z wykresu słupkowego przedstawiono w formie tabeli.//

Najczęściej poszukiwani pracownicy	Odsetek respondentów
grafik	33%
twórca treści	23%
specjalista ds. sprzedaży	9%
account manager	9%
specjalista ekspert	8%
media planner	8%
project manager	7%
analityk	7%
art. director	5%
specjalista ds. IT	4%
strateg	3%
ekspert ds. social media	3%
animator 3D	2%
programista	2%
producent	2%
specjalista ds. e-commerce	1%
dyrektor kreatywny	1%
UX designer	1%
specjalista ds. ECRM	1%
inne	8%
nie wiem / trudno powiedzieć	5%

Źródło: opracowanie własne na podstawie BBKL II KM pracodawcy – I edycja 2021. Na pytanie odpowiadali pracodawcy, którzy poszukiwali pracownik w (n = 113). Wyniki nie sumują się do 100% — respondenci mogli wskazać więcej niż jedną odpowiedź.

[< powrót >](#)

Wykres 5. Stanowiska, na które zgodnie z deklaracją pracodawców zgłosiło się w ciągu ostatnich 12 miesięcy najwięcej chętnych do pracy (stan na sierpień 2021)

//Dane z wykresu słupkowego przedstawiono w formie tabeli.//

Najczęściej poszukiwani pracownicy	Odsetek respondentów
grafik	22%
twórca treści	12%
analityk	9%
programista	8%
media planner	7%
project manager	7%
specjalista ds. sprzedaży	7%
digital ekspert	6%
ekspert ds. social media	5%
strateg	5%
art director	5%
account manager	5%
specjalista ds. IT	4%
producent	3%
dyrektor kreatywny	3%
animator 3D	3%
UX designer	1%
specjalista ds. e-commerce	1%
specjalista ds. ECRM	1%
specjalista ds. SEM	1%
nie wiem / trudno powiedzieć	27%

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

[< powrót >](#)

Wykres 6. Prognoza zmiany zatrudnienia w ciągu najbliższych 2 lat i 5 lat w zależności od tego czy firma poszukiwała pracowników w ostatnim roku (stan na sierpień 2021)

//Dane z wykresu słupkowego przedstawiono w formie dwóch tabel.//

a) Prognoza zmiany zatrudnienia w ciągu najbliższych 2 lat

Prognoza	ogółem (N = 813)	poszukiwała (N = 113)	nie poszukiwała (N = 697)
zwiększy się	6%	32%	3%
pozostanie na tym samym poziomie	84%	61%	87%
zmniejszy się	1%	1%	1%
nie wiem / trudno powiedzieć	9%	6%	10%

b) Prognoza zmiany zatrudnienia w ciągu najbliższych 5 lat

Prognoza	ogółem (N = 813)	poszukiwała (N = 113)	nie poszukiwała (N = 697)
zwiększy się	15%	41%	12%
pozostanie na tym samym poziomie	58%	43%	60%
zmniejszy się	1%	1%	0%
nie wiem / trudno powiedzieć	27%	15%	28%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie BBKL II KM pracodawcy – I edycja 2021 (n = 813).

< powrót >

Wykres 7. Stanowiska, na które zdaniem pracodawców wzrośnie zapotrzebowanie w perspektywie 2 i 5 lat

//Dane z wykresu słupkowego przedstawiono w formie tabeli.//

Najczęściej poszukiwani pracownicy	2 lata	5 lat
grafik	22%	25%
specjalista IT	10%	14%
partner klienta	10%	13%
specjalista ds. social media	9%	10%
strateg	7%	9%
programista	7%	9%
analityk danych	7%	10%
digital ekspert	6%	6%
programatyk	5%	7%
influencer	4%	5%
ekspert ds. e-commerce	3%	4%
specjalista ds. CRM	2%	4%
automation manager	2%	3%
ekspert design thinking	2%	2%
ekspert ds. sztucznej inteligencji (AI)	2%	3%
WIX product designer	2%	3%
specjalista ds. ECRM	1%	2%
UX designer	1%	2%
specjalista ds. employer branding	1%	2%

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

[< powrót >](#)

Wykres 8. Prognozy odnośnie do pojawienie się nowych stanowisk pracy

//Dane z wykresu kołowego przedstawiono w formie tabeli.//

Pojawienie się nowych stanowisk	Odsetek respondentów
tak	3%
nie	64%
nie wiem / trudno powiedzieć	33%

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

[< powrót >](#)

Tabela 10. Ocena niedopasowania kompetencyjnego na danym stanowisku

//Dane z tabeli przedstawiono w formie listy.//

Samooceńa kompetencji pracowników: niższa

Ważność dla pracodawców: ważniejsze

Kompetencje niedoboru: kompetencje relatywnie ważniejsze dla pracodawców przy relatywnie niższej samoocenie pracowników

Samooceńa kompetencji pracowników: niższa

Ważność dla pracodawców: mniej ważne

Kompetencje wystarczające: kompetencje relatywnie mniej ważne dla pracodawców i jednocześnie relatywnie niżej oceniane przez pracowników

Samooceńa kompetencji pracowników: wyższa

Ważność dla pracodawców: ważniejsze

Kompetencje zrównoważone: kompetencje relatywnie ważniejsze dla pracodawców i jednocześnie relatywnie wyżej oceniane przez pracowników

Samooceńa kompetencji pracowników: wyższa

Ważność dla pracodawców: mniej ważne

Kompetencje nadwyżkowe: kompetencje relatywnie mniej ważne dla pracodawców, przy relatywnie wyższej samoocenie pracowników

< powrót >

Rysunek 3. Główne kierunki zmian strukturalnych w firmach

//Dane ze schematu przedstawiono w formie listy.//

- Praca zdalna lub hybrydowa
- Współpraca z freelancerami
- Delegowanie zadań
- Interdyscyplinarne zespoły

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania delphi w BBKL II KM – I edycja 2021 (n = 43).

< powrót >

Wykres 9. Częstotliwość oceny pod kątem posiadanych umiejętności – pracownicy
//Dane z wykresu słupkowego przedstawiono w formie tabeli.//

Częstotliwość oceny	Odsetek respondentów
systematycznie (przynajmniej raz w roku)	29%
sporadycznie (rzadziej niż raz w roku)	46%
nie wiem / trudno powiedzieć	23%
odmowa odpowiedzi	2%

Źródło: opracowanie własne na podstawie BBKL II KM pracownicy – I edycja 2021 (n = 819).

[< powrót >](#)

Wykres 10. Częstotliwość oceny pod kątem posiadanych umiejętności – pracodawcy

//Dane z wykresu słupkowego przedstawiono w formie tabeli.//

Częstotliwość oceny	Odsetek respondentów
systematycznie (przynajmniej raz w roku)	22%
sporadycznie (rzadziej niż raz w roku)	31%
nie ocenia się	45%
nie wiem / odmowa	1%

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

[< powrót >](#)

Wykres 11. Sposoby oceny kompetencji pracowników w opinii pracodawców

//Dane z wykresu słupkowego przedstawiono w formie tabeli.//

Sposoby oceny	Odsetek respondentów
rozmowa z przełożonym / przełożonymi	64%
ocena realizacji postawionych sobie celów	26%
pozyskiwanie informacji od współpracowników, bezpośredniego przełożonego, przełożonych wyższego szczebla, podwładnych, klient w itp.	22%
ocena opisowa	10%
kwestionariusz oceny	8%
testy pracownicze	5%

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

[< powrót >](#)

Wykres 12. Formy rozwoju realizowane w pracy i poza miejscem pracy, z których korzystała firma w ciągu ostatnich 12 miesięcy (stan na sierpień 2021) w opinii pracodawców

//Dane z wykresu słupkowego przedstawiono w formie tabeli.//

Formy rozwoju	Odsetek respondentów
instruktaże dotyczące np. obsługi nowego sprzętu, maszyn, oprogramowania	35%
kursy i szkolenia wewnętrzne	35%
kursy e-learningowe (nie licząc BHP i Ppoż.)	30%
kursy i szkolenia realizowane przez firmę zewnętrzną	26%
bezpośrednia obserwacja pracy innego pracownika (tzw. job shadowing)	18%
dofinansowywanie samokształcenia pracowników	17%
udział pracowników w konferencjach lub seminariach	17%
coaching, mentoring	11%
rotacja na stanowiskach pracy	11%
udział w wizytach studyjnych, wizytach obserwacyjnych w innych oddziałach/partnerskich firm, instytucjach	9%
dofinansowanie nauki swoich pracowników w szkołach wyższych	7%
organizowanie „dni otwartych” zespołów, spotkań międzypespółowych	5%

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

< **powrót** >

Wykres 13. Najbardziej skuteczne formy podnoszenia kompetencji pracowników, z których będą korzystać firmy z sektora komunikacji marketingowej w perspektywie pięciu lat
 //Dane z wykresu słupkowego przedstawiono w formie tabeli.//

Formy podnoszenia kompetencji	Odsetek respondentów
krótkie i dynamiczne formy szkoleń zamiast całodniowych spotkań wykładowych/warsztatowych	36%
przekazywanie wiedzy przez współpracowników (<i>training on the job, peer-to-peer</i>)	24%
szkolenia na stanowisku pracy (<i>learning by doing</i>)	19%
mentoring	12%
online	9%
realizacja indywidualnych planów rozwoju	8%
wdrażanie narzędzi wykorzystujących feedback w zarządzaniu zespołem	5%
blended learning (metody mieszane szkoleń on-line i tradycyjnych)	5%
rozbudowane formy szkoleń o pre-work i post-work dające możliwość przedłużenia relacji z prowadzącym	3%

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania delphi (n = 43).

[< powrót >](#)

Rysunek 4. Obszary szkoleń w sektorze komunikacji marketingowej

//Dane ze schematu przedstawiono w formie listy.//

- Szkolenia managerskie/zarządzanie
- Kompetencje miękkie/społeczne
- Szkolenia digitalowe/teczniczne
- Szkolenia językowe
- Analiza danych

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

< powrót >

Wykres 14. Powody uczestnictwa w różnych formach kształcenia

//Dane z wykresu słupkowego przedstawiono w formie tabeli.//

Powody	Odsetek respondentów
podniesienie umiejętności potrzebnych w pracy	68%
zwiększenie wynagrodzenia	26%
uzyskanie certyfikatu/licencji	22%
bezpłatny udział w szkoleniach	22%
zmniejszenie ryzyka utraty pracy	20%
wymóg ze strony pracodawcy	15%
znalezienie lepszej pracy	6%
plan założenia własnej firmy	3%

Źródło: opracowanie własne na podstawie BBKL II KM pracownicy – I edycja 2021 (n = 819). Wyniki nie sumują się do 100% – respondenci mogli wskazać więcej niż jedną odpowiedź.

[< powrót >](#)

Wykres 15. Umiejętności, które powinny być przekazywane przez szkoły i uczelnie przygotowujące do pracy w branży komunikacji marketingowej

//Dane z wykresu słupkowego przedstawiono w formie tabeli.//

Umiejętności	Odsetek respondentów
umiejętności specjalistyczne (np. obsługa specjalistycznych programów)	48%
podstawowe umiejętności związane z wykonywaniem zawodu	43%
kreatywność i umiejętność rozwiązywania problemów	42%
podstawy teoretyczne niezbędne do wykonywania danego zawodu	40%
wiedza interdyscyplinarna, tj. łącząca informacje z kilku dziedzin	33%
umiejętności miękkie, społeczne, np. współpraca w grupie, dobra komunikacja	30%
umiejętność uczenia się, samodzielnego zdobywania wiedzy	28%

Źródło: opracowanie własne na podstawie BBKL II KM pracownicy – I edycja 2021 (n = 819). Wyniki nie sumują się do 100% – respondenci mogli wskazać więcej niż jedną odpowiedź.

[< powrót >](#)

Rysunek 5. Scenariusze rozwoju

//Informacje z układu współrzędnych przedstawiono w formie listy.//

Marketing 5.0: duże znaczenie komunikacji H2H i wysoki poziom algorytmizacji.

Marketing szablonowy: niewielkie znaczenie komunikacji 2H2 i wysoki poziom algorytmizacji.

Marketing old schoolowy: niewielkie znaczenie komunikacji 2H2 i niski poziom algorytmizacji.

Marketing osobisty: duże znaczenie komunikacji H2H i niski poziom algorytmizacji.

< powrót >

