

Silwersi w sektorze komunikacji marketingowej

Potrzeby kwalifikacyjno-zawodowe osób 50+

Raport badawczy

Warszawa, styczeń 2021

Spis treści

1.	O badaniu	3
2.	Wstęp	18
3.	Ogólna charakterystyka sektora komunikacji marketingowej	19
4.	Charakterystyka rynku pracy	23
5.	Charakterystyka pokolenia Silver przez pryzmat rynku pracy	35
6.	Wymagania kwalifikacyjne dotyczące pracowników w branży komunikacji marketingowej	49
7.	Aktywność pokolenia Silver a płeć	96
8.	Wykształcenie pokolenia Silver	105
9.	Edukacja pozaformalna	115
10.	Dobre praktyki w obszarze rozwoju pracowników 50+	126
11.	Pracownik 50+ - wady i zalety	129
12.	Przyszłość branży komunikacji marketingowej a covid-19	138
13.	Bibliografia – Desk research	147
14.	Aneks nr 1 – Scenariusz wywiadu pogłębionego z pracodawcami	148
15.	Aneks nr 2 – Scenariusz wywiadu pogłębionego z pracownikami	160
16.	Aneks nr 3 – Kwestionariusz wywiadu ilościowego	169
17.	Kontakt do autorów raportu	181

1. O badaniu

Badanie zostało zrealizowane na zlecenie Sektorowej Rady ds. Kompetencji Sektora Komunikacji Marketingowej, którą współtworzą Stowarzyszenie Komunikacji Marketingowej SAR oraz Związek Pracodawców Branży Internetowej IAB Polska. Projekt jest realizowany w ramach Działania 2.12 „Zwiększenie wiedzy o potrzebach kwalifikacyjno-zawodowych”, Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój 2014-2020, wdrażanego przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości. Przedmiotem zlecenia była usługa polegająca na przeprowadzeniu badania i przygotowania raportu dotyczący możliwości i problemów doświadczanych przez osoby 50+ oraz osób z nieadekwatnymi kwalifikacjami na rynku pracy w sektorze komunikacji marketingowej. Projekt badawczy składał się z trzech części, powiązanych tematycznie, jednak o odmiennej technice zbierania danych:

- **Desk research** - analiza materiałów zastanych – przegląd ogólnodostępnych badań naukowych oraz publikacji popularno-naukowych z obszaru psychologii, marketingu i zarządzania na temat pracy osób 50+ oraz osób z kompetencjami nieadekwatnymi w branży komunikacji marketingowej. Analiza, oprócz perspektywy krajowej, uwzględnia także sytuację w Europie i na świecie.
- **Badanie jakościowe** – obejmujące pracowników 50+ oraz pracodawców. Realizowane było w celu sprawdzenia poziomu zadowolenia z pracy, możliwości rozwojowych, wiązania przyszłości z branżą oraz ograniczeń.
- **Badanie ilościowe** - obejmujące pracodawców. Realizowane było wśród reprezentantów pracodawców branży komunikacji marketingowej. Celem tej części badania było uzyskanie informacji na temat struktury zatrudnienia osób 50+ w kadrze, zajmowanych stanowisk, posiadanych kompetencji oraz potrzeb i możliwości rozwojowych.

1.1 Główne cele projektu badawczego:

1. Zgromadzenie wiedzy na temat stanu faktycznego, możliwości i problemów doświadczanych przez osoby 50+ na rynku pracy w branży komunikacji marketingowej z uwzględnieniem osób z kwalifikacjami nieadekwatnymi do potrzeb sektora, chcących kontynuować lub rozpocząć pracę w branży marketingowej
2. Identyfikacja i porównanie perspektywy pracodawców i pracowników w ramach sektora, co do realizacji zadań zawodowych przez osoby 50+ oraz sprawowania przez nich potencjalnych funkcji i stanowisk w miejscu zatrudnienia.
3. Określenie zadań zawodowych pracowników 50+ z uwzględnieniem sytuacji kobiet i mężczyzn
4. Zwiększenie wiedzy o potrzebach kwalifikacyjno-zawodowych osób 50+ w sektorze komunikacji marketingowej
5. Diagnoza aktualnych działań pracodawców w zakresie polityki szkoleniowo-rozwojowej osób 50+, w celu późniejszego dostosowania systemu kształcenia osób 50+ do potrzeb pracodawców i rynku pracy
6. Wskazanie tzw. dobrych praktyk obecnych w Polsce oraz innych krajach, jako wskazówek do potencjalnego wdrożenia w ramach działań skierowanych do pracowników 50+ w sektorze komunikacji marketingowej

Nota terminologiczna. W raporcie opisywana jest sytuacja pracowników branży komunikacji marketingowej powyżej 50. roku życia, którzy określani są również następującymi synonimami: **seniorzy, pokolenie Silver, Silvers, osoby 50+, osoby powyżej 50. roku życia.**

1.2 Metodologia i próba badawcza części deklaratywnej

Badanie jakościowe

Badanie zostało zrealizowane w dniach 9-20.12.2020 r. za pomocą techniki indywidualnych wywiadów pogłębionych (IDI), prowadzonych metodą online za pomocą specjalistycznego oprogramowania do komunikacji zdalnej.

Struktura próby w badaniu jakościowym

Próba badawcza obejmuje 10 wywiadów, z czego 5 zostało zrealizowanych z osobami uprawnionymi do reprezentowania firmy, a 5 z pracownikami powyżej 50. roku życia zatrudnionych w sektorze komunikacji marketingowej. Działalność wszystkich respondentów była ściśle związana z komunikacją marketingową. Dobór badanych miał charakter celowy i został zaprojektowany tak, aby zróżnicować próbę jednocześnie ze względu na wielkość firmy i płeć. Rekrutacja została przeprowadzona na bazie kontaktów dostarczonych przez Zamawiającego. Strukturę próby przedstawia poniższa tabela:

Lp	Kategoria	Wielkość firmy ¹	Stanowisko	Płeć
1	Pracodawca	Mała	Prezes Zarządu	M
2	Pracodawca	Duża	Dyrektor komunikacji	K
3	Pracodawca	Mała	Prezes Zarządu	K
4	Pracodawca	Duża	Dyrektor marketingu	K
5	Pracodawca	Średnia	Dyrektor zarządzający	K
6	Pracownik	Mała	New Business / Account Director	K
7	Pracownik	Mikro	Indywidualna działalność gospodarcza	M
8	Pracownik	Mała	Dyrektor operacyjny	K
9	Pracownik	Mała	New Business and Strategy Director	M
10	Pracownik	Duża	Dyrektor ds. eventów i product placementów	M

¹ Przyjęto następującą klasyfikację wielkości firmy: mikro – poniżej 10 pracowników; mała – od 10 do 49 pracowników, średnia – od 50 do 249 pracowników, duża - powyżej 250 pracowników.

Podczas wywiadu były poruszane takie kwestie jak: wymagania kwalifikacyjne dotyczące pracowników firmy, jak również potencjalnych kandydatów na pracowników. Dokładnie została omówiona sytuacja pracowników po 50. roku życia. Omawiano strukturę zatrudnienia ze względu na płeć. Omówiono oczekiwania wobec edukacji formalnej i pozaformalnej (kursy, szkolenia) oraz dostosowania jej do potrzeb branży. Podczas wywiadu poruszano również tematykę przyszłości branży i jak ona się zmienia ze względu na trwającą obecnie sytuację epidemiologiczną w związku z COVID-19. Poza już wymienionymi kwestiami z pracownikami omówiono dokładnie temat ograniczeń, jakie napotykają w swoim zawodzie i jak sobie z nimi radzą, problem współpracy z młodym zespołem oraz o możliwościach rozwoju w branży. Szczegółowy scenariusz wywiadu w wersji dla pracodawcy i dla pracownika znajduje się w **Aneksach nr 1 i 2**.

Badanie ilościowe

Badanie ilościowe zostało zrealizowane w dniach 15-22.10.2020 za pomocą techniki mix-mode łączącej wywiady telefoniczny (CATI) z ankietą elektroniczną (CAWI). Łącznie zebrano 231 ankiet (166 techniką CATI oraz 65 CAWI) z przedstawicielami firm, którzy są **właścicielami, członkami zarządu, partnerami zarządzającymi oraz dyrektorami kadr, HR i innymi osobami decyzyjnymi w kwestiach zatrudnienia, rekrutacji, spraw pracowniczych**.

Badanie CAWI zostało zrealizowane za pomocą ankiety typu open-link dystrybuowanej przez Zamawiającego bezpośrednio do swojej bazy kontaktów oraz za pomocą działań promocyjno-komunikacyjnych w biznesowych kanałach społecznościowych.

W przypadku badania CATI wykorzystano telefoniczną bazę marketingową ograniczoną do wybranych kodów PKD (szczegóły poniżej). Dobór próby miał charakter warstwowo-losowy. Jako warstwę przyjęto klasę wielkości przedsiębiorstwa (4 warstwy). Poziom *response rate* wyniósł 15,6%, a poziom *cooperation rate*² 34,5%.

Do badania rekrutowane były osoby reprezentujące podmioty zatrudniające pracowników, działające w ramach następujących PKD:

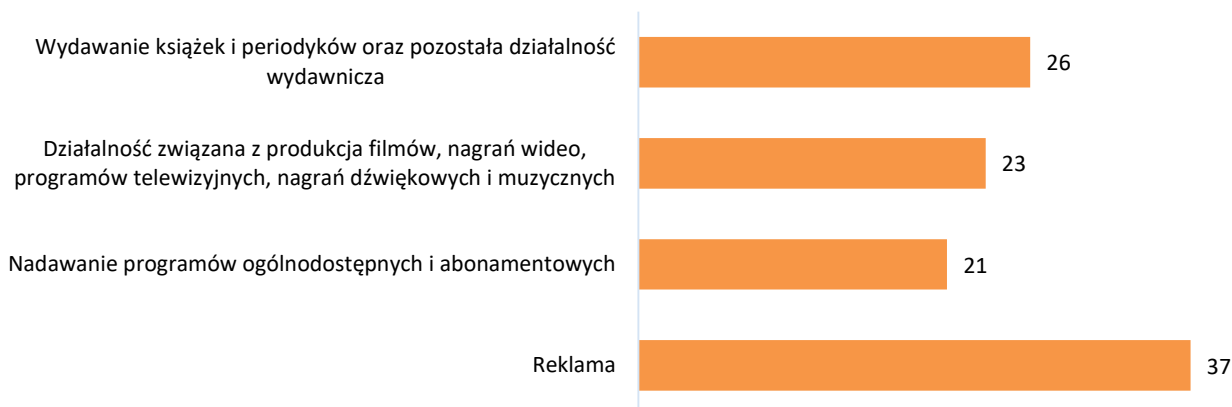
- **J58.1** - Wydawanie książek i periodyków oraz pozostała działalność wydawnicza, z wyłączeniem w zakresie oprogramowania
- **J59** - Działalność związana z produkcją filmów, nagrań wideo, programów telewizyjnych, nagrań dźwiękowych i muzycznych
- **J60** - Nadawanie programów ogólnodostępnych i abonamentowych
- **M.73.1** - Reklama

Szczegółowy kwestionariusz wywiadu ilościowego znajduje się w **Aneksie nr 3**.

² *Response rate* został wyliczony jest iloraz wywiadów efektywnych do liczby wszystkich prób połączeń, a *cooperation rate* jako iloraz wywiadów efektywnych do połączeń, w których nawiązano co najmniej jeden kontakt z potencjalnych respondentem.

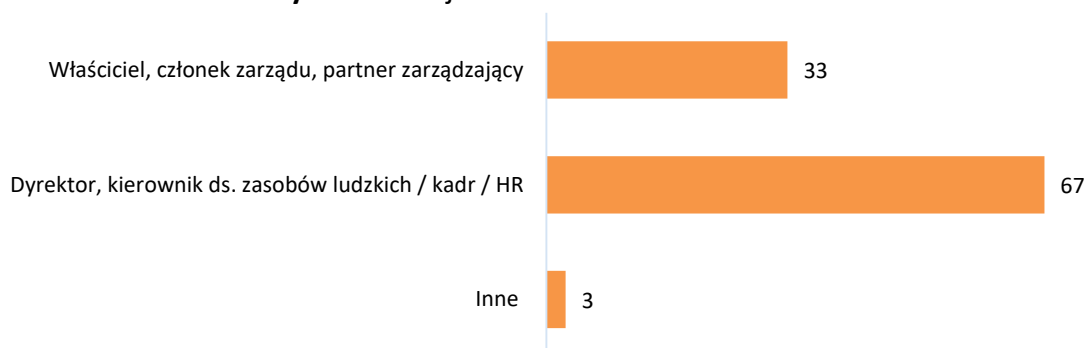
Struktura próby w badaniu ilościowym

Wykres 1.1 Proszę wskazać rodzaje działalności, w które wpisuje się Pana(i) firma:



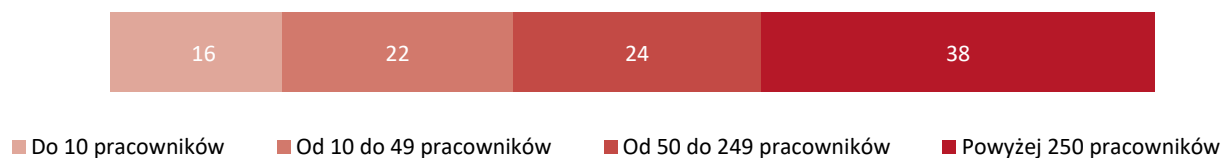
Dane w %, N=231

Wykres 1.2 Zajmowane stanowisko w firmie:



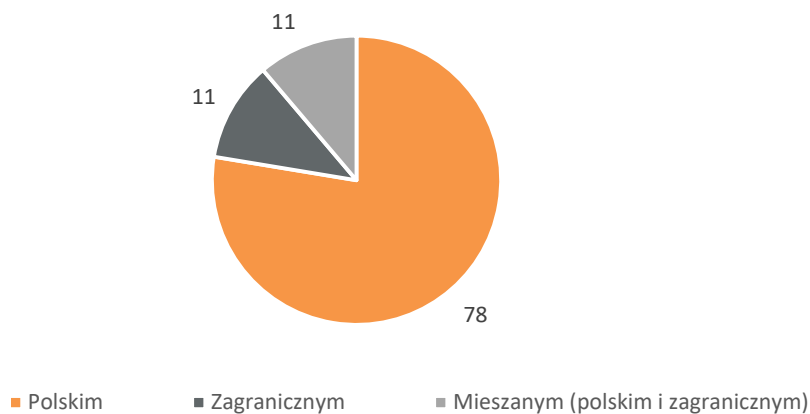
Dane w %, N=231

Wykres 1.3 Liczba zatrudnionych pracowników (łącznie liczba pracowników, biorąc pod uwagę wszystkie siedziby, filie, lokalizacje etc.)



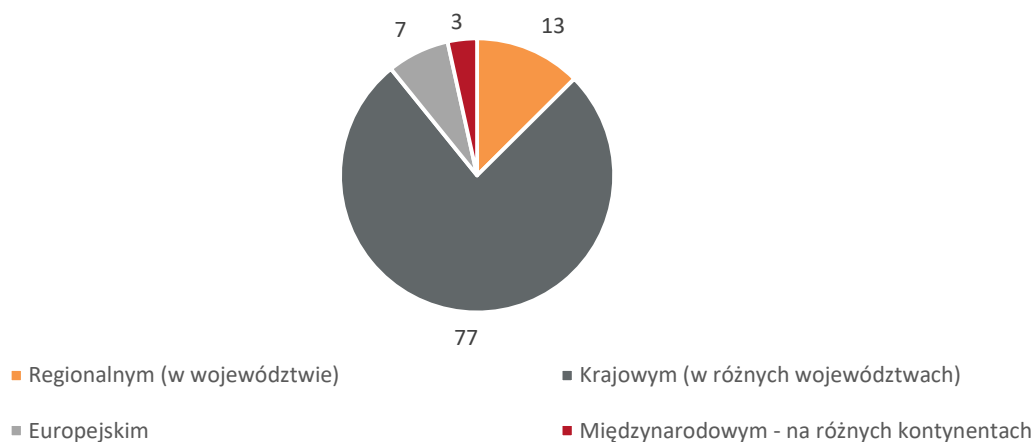
Dane w %, N=231

Wykres 1.4 Czy firma, w której Pan/Pani pracuje, to firma o kapitale:



Dane w %, N=231

Wykres 1.5 Na jakim rynku działa firma, w której Pan/Pani pracuje?



Dane w %, N=231

PODSUMOWANIE – WNIOSKI I REKOMENDACJE

1.1 Wnioski z desk research

- Polskie Pokolenie Silver (60+) w 2015 liczyło 8,8 mln (23%) osób. Według prognoz do 2050 roku liczba ta wzrośnie do 13,7 mln (40%). Z 16 mln aktywnych zawodowo Polaków przeszło 25 proc. było powyżej 50. roku życia. W ostatniej dekadzie odsetek zatrudnionych 50+ w Polsce podniósł się prawie o połowę (do 47,4 proc.).
- W grudniu 2020 roku Główny Urząd Statystyczny opublikował raport Emerytury i renty 2019, z którego wynika, że w 2019 r. pozarolnicze emerytury pobierało ponad 6 mln osób. Z samego ZUS-u świadczenia otrzymywało prawie 5,8 mln emerytów. Te liczby należy uzupełnić o ponad 800 tys. emerytów z KRUS-u.
- Co piąty emeryt w grudniu 2019 r. miał mniej niż 65 lat. Prawie 30 proc. było w wieku 65-69 lat. Łącznie ponad połowa polskich emerytów miała poniżej 70. roku życia. To oznacza, że biorąc pod uwagę prognozowany wiek życia, czekają ich jeszcze długie lata pobierania emerytury.
- Na te świadczenia emerytalne i renty wydano w 2019 r. aż 245 112 mln zł. Ta liczba niepokoi o tyle, że wzrosła o 5,9 proc. w stosunku do roku poprzedniego. Na same emerytury ZUS przeznaczył 163 705,2 mln zł i to wzrost o 7,5 proc. w stosunku do 2018 r.
- Na polskim rynku pojawiają się firmy, które są świadome przyszłych wymagań, tworząc bardziej zdywersyfikowane środowiska pracy. Coraz częściej dostrzegają też wartość, jaką do organizacji mogą wnieść dojrzały pracownicy – bogate doświadczenie, zdolności interpersonalne i nieco inne podejście do wykonywania obowiązków.
- Najtrudniejszym momentem dla osoby 50+ jest, otrzymanie oferty zatrudnienia, gdyż na tym etapie często decydują o tym ludzie młodszy. Wiele osób zatrudnionych w działach rekrutacji to osoby po 20. roku życia i to w podejściu tej grupy należy doszukiwać się problemów.
- W ocenie ekspertów dojrzały wiek to cenny atrybut pracownika 50+, który stanowi ważną część organizacji.
- Rosnący odsetek pracodawców coraz częściej dostrzega zalety zatrudnienia dojrzałych osób. Przede wszystkim są to ludzie bogaci w życiowe doświadczenia i wiedzę, którymi mogą dzielić się z młodszym pokoleniem. Ponadto posiadają rozwinięte kompetencje miękkie, jak chociażby zdolności komunikacyjne, umiejętność wywierania wpływu czy budowania relacji.

1.2 Wnioski z badania ilościowego i jakościowego

- Wyniki badania ilościowego wykazały, że pracownicy powyżej 50. roku życia są zatrudniani w mniej niż połowie badanych firm zajmujących się komunikacją marketingową. Jednak w większości przypadków zostali oni zatrudnieni przed osiągnięciem wieku 50 lat, więc z biegiem lat, w trakcie zatrudnienia, rozwijali się razem z firmą i nabywali nowych kompetencji.
- Polityka zatrudnienia jest zależna od wielkości przedsiębiorstwa. Większa rotacja pracowników jest w dużych przedsiębiorstwach i one mniej chętnie zatrudniają osoby powyżej 50. roku życia.
- Badanie ilościowe pokazało, że główne obszary zatrudnienia osób 50+ w sektorze komunikacji marketingowej to obsługa i kontakt z klientem oraz obsługa tradycyjnych kampanii marketingowych. W połowie firm badanych w części ilościowej osoby 50+ zajmują stanowiska kierownicze.
- Według pracodawców, dla osób powyżej 50. roku życia odpowiednie są stanowiska kierownicze z uwagi na posiadane doświadczenie i szerokie kontakty biznesowe.
- Wyzwanie stanowi jednak fakt, że aplikowanie na tego typu pozycje w firmach jest bardzo utrudnione – te stanowiska są już zazwyczaj zajęte.
- Dla małych przedsiębiorstw ważne jest, aby nowy pracownik nie odszedł po roku lub dwóch. Dlatego chętniej zatrudniają starsze osoby, gdyż są one bardziej lojalne wobec pracodawcy. Zdecydowana większość respondentów w badaniu ilościowym zgodziła się ze stwierdzeniem, że pracownicy powyżej 50. roku życia są bardziej przywiązani do swojego stałego miejsca pracy.
- Osoba pięćdziesięcioletnia poszukująca pracy jest uznawana za osobę zdeterminowaną, terminową, na którą można liczyć.
- Pracownicy 50+ to osoby, których cechuje chęć stabilizacji, przy jednoczesnym zdobywaniu nowego doświadczenia.
- Sytuacja rodzinna (np. brak obowiązku opieki nad małym dzieckiem) sprzyja godzeniu życia zawodowego z prywatnym, a tym samym zwiększa dyspozycyjność pracownika i minimalizuje ryzyko wystąpienia „awaryjnych” sytuacji w pracy.
- Najczęściej wymienianym powodem braku rekrutacji starszych osób jest chęć utrzymania wizerunku młodego i dynamicznego zespołu oraz dążenie do inwestycji w rozwój i szkolenie młodych pracowników.

- 4 na 10 respondentów uważa, że pracownicy z badanej grupy wiekowej nie mają odpowiednich kompetencji.
- Percepcja pracowników 50+ jest zupełnie inna wśród pracodawców, którzy zatrudniają takie osoby, w porównaniu do tych, którzy nie mają ich w swojej kadrze.
- Pracodawcy niezatrudniający osób 50+ są częściej przekonani, o tym, że:
 - Pracownicy powyżej 50 roku życia, częściej niż młodzi mają nawyki, "naleciałości" z poprzednich firm i trudniej przystosowują się do warunków w nowej pracy
 - Podczas rekrutacji, kandydaci powyżej 50 roku życia często specjalnie zaniżają swoje umiejętności, aby tylko dostać pracę
 - Formalne wykształcenie, które otrzymały osoby powyżej 50 roku życia jest nieadekwatne do bieżących potrzeb branży komunikacji marketingowej
 - Pracownikom powyżej 50 roku życia trudno jest przystosować się do cyfrowej rzeczywistości w życiu prywatnym i zawodowym
 - Pracownicy pow. 50 roku życia mają na ogół gorsze kompetencje cyfrowe niż młodszy pracownicy
- Jednocześnie pracodawcy niezatrudniający osób 50+ są rzadziej przekonani, o tym, że pracownicy 50+:
 - mają lepiej rozwinięte kompetencje miękkie niż młodszy pracownicy
 - są atrakcyjniejszymi kandydatami dla pracodawcy, ponieważ nie mają wygórowanych oczekiwań względem podwyżek, pensji, awansu
- Jedną z podstawowych umiejętności, jaką musi posiadać pracownik branży komunikacji marketingowej, jest sprawne poruszanie się w świecie cyfrowym.
- Jednak ponad ¾ pracodawców zgadza się ze stwierdzeniem, że pracownicy powyżej 50. roku życia mają gorsze kompetencje cyfrowe niż ludzie młodzi.
- Dlatego, według pracodawców sektor komunikacji marketingowej jest obecnie domeną osób młodych, dla których funkcjonowanie w otoczeniu nowoczesnych technologii jest stanem naturalnym.

- Jest to negatywny stereotyp dotyczący tempa i możliwości rozwoju kompetencji cyfrowych osób 50+, ponieważ ci pracownicy albo już odnajdują się już w świecie cyfrowym albo są otwarci na przyswajanie wiedzy i umiejętności z nim związanych. Różnica polega na tym, że w przeciwieństwie do osób młodych, umiejętności te nie przychodzą im naturalnie.
- W odczuciu osób 50+, zebrane przez lata doświadczenie, zestaw cech i kompetencji pozwalają na sprawną pracę na co najmniej takim samym poziomie jak ta wykonywana przez młodszych pracowników. Są świadomi są swojej wartości dla firmy i swoich umiejętności.
- Istotnym wyzwaniem przy zatrudnianiu osoby powyżej 50. roku życia jest konieczność komunikacji z młodym zespołem. Istotną rolę odgrywają tu różnice pokoleniowe, przejawiające się zarówno w stylu pracy, wartościach, oczekiwaniach, jak i bariery językowe oraz komunikacyjne. Bariery te pojawiają się już na etapie rekrutacji kandydata 50+ i przybierają na sile w trakcie współpracy. Pracownicy 50+ i młodszy pracownicy zdają się tworzyć niezależne klastry różniące się stylem komunikacji, językiem, stylem pracy.
- Niezwykle specyficzną, ale częstą barierą przed zatrudnieniem osoby ze starszej grupy wiekowej jest zjawisko „nadmiaru kompetencji”. Powoduje to u pracodawcy przeświadczenie, że bardzo wysokie kompetencje oznaczają wyższe oczekiwane wynagrodzenie, co nie ma na ogół miejsca w przypadku młodszego pracownika.
- Pracodawcy naturalnie zatem widzą taką osobę na wysokich stanowiskach. Gdy osoba powyżej 50. roku życia aplikuje na stanowiska średniego szczebla sprawia wrażenie kandydata, który albo specjalnie zaniża swoje kompetencje, bo nie może znaleźć zatrudnienia na stanowisku odpowiednim do jego umiejętności albo jest postrzegany jako osoba niezaradna życiowo i nierozwijająca swojej kariery.
- Z uwagi na posiadane kompetencje i dodatkowe atuty, pracownicy 50+ mogą być postrzegani jako zagrożenie dla współpracowników czy przełożonych.
- Sektor komunikacji marketingowej cechuje wyjątkowa dynamika, która ma przełożenie na pożądane kompetencje. Dynamika ta ma charakter dwukierunkowy, mianowicie:
 - Na wczesnym etapie rozwoju branży na rynku cenione były wyłącznie cechy charakteru i kompetencje miękkie, jednak, wraz z rozwojem branży, coraz większą rolę zaczęło odgrywać również doświadczenie i wiek pracownika.
 - Cechą charakterystyczną dla branży komunikacji marketingowej jest również postęp technologiczny. Niezależnie zatem od szczegółowych ocen dotyczących kompetencji, oznacza to, że w tym sektorze najlepiej odnajdują się osoby o posiadające zdolności do błyskawicznej adaptacji w zmieniającej się rzeczywistości.

- Istotną barierą przy zatrudnianiu osoby powyżej 50. roku życia jest większe ryzyko występowania wypalenia zawodowego, bardzo częstego w tej branży. Blisko $\frac{3}{4}$ pracodawców uważa, że taka sytuacja częściej dotyczy osób 50+ niż młodszych.
- Kreatywność i otwartość, ciągłe podążanie za zmianami są szczególnie istotne w komunikacji marketingowej. Osoba z długoletnim doświadczeniem zawodowym naturalnie zaczyna posługiwać się pewnymi wyuczonymi schematami, co jednocześnie zamyka ją na nowe rozwiązania i kreatywne myślenie w branży, która dynamicznie się zmienia i reaguje na zmiany w życiu społecznym.
- Praca w branży komunikacji marketingowej wiąże się z dużym stresem, dużym tempem pracy, jest to praca bardzo intensywna. Wypalenie w tym sektorze potrafiło dotknąć osób, po których nawet nie było tego widać i które do końca świetnie wywiązywały się ze swoich obowiązków, ale na pewnym etapie samodzielnie rezygnowały ze swojego stanowiska.
- Pracodawcy w pierwszej kolejności wymieniali doświadczenie (liczba przepracowanych lat) w branży jako kluczowy atut w sektorze komunikacji marketingowej.
- Zarówno badanie jakościowe, jak i ilościowe jednoznacznie wykazało, że przedsiębiorcy głównie cenią kompetencje miękkie u swoich pracowników. Jako najważniejsze dla branży komunikacji marketingowej wskazywano kolejno: kreatywne myślenie, innowacyjność, komunikatywność, znajomość rynku, branży.
- Z kolej najczęściej wskazywanymi kompetencjami twardymi potrzebnymi do pracy w sektorze komunikacji marketingowej są: obsługa narzędzi cyfrowych (innych niż MS Office i komunikatory) oraz znajomość narzędzi online SEO, SEM, Programmatic.
- Obecne specyficzne warunki pracy, związane z światową pandemią COVID-19 i restrykcjami, spowodowały, że istotną umiejętnością stało się sprawne poruszanie się w dostępnych komunikatorach internetowych.
- Kierunek wykształcenia pracownika nie ma dla pracodawców większego znaczenia. Ważne, żeby była to osoba wszechstronna, z ciągłą chęcią do nauki. Podobnie na ten temat wypowiadają się sami pracownicy, wskazując na zdolność do adaptacji, otwartość na zmiany i naukę jako najważniejszą kompetencję w branży.
- Również efekty kształcenia pozaformalnego - branżowe dyplomy i certyfikaty ukończenia kursów i szkoleń potwierdzających nabyte kompetencje - są dla większości pracodawców aspektami o mniejszym znaczeniu.
- Szkolenia i kursy **zagraniczne** cieszą się znacznie lepszą renomą w porównaniu do krajowych

- Ważną umiejętnością jest **dobra znajomość języka angielskiego**, która nie jest tak oczywista u osób powyżej 50. roku życia, jak u osoby młodej. Przyznają to zarówno pracownicy 50+, którzy wskazują tę kwestię jako swój brak kompetencji, jak i pracodawcy świadomi faktu, że niemal cała młodzież po studiach posługuje się sprawnie tym językiem.
- Jednak osoby zatrudniające pracowników 50+ uważają, że na ogół posiadają oni tę umiejętność i nie widzą potrzeby, aby dodatkowo ją rozwijać wśród tych pracowników.
- Komunikacja marketingowa jest branżą, w której ciągły rozwój jest bardzo ważny, ale jednocześnie jest bardzo czasochłonna, dlatego organizacja przez pracodawców szkoleń dla pracowników jest częściowo utrudniona.
- Niewiele ponad ¼ pracodawców z sektora komunikacji marketingowej deklaruje, że w ich firmach bada się potrzeby pracowników w kierunku rozwoju ich kompetencji. Jednak zdecydowana większość firm, jeżeli już takie działania prowadzi, to robi to również wśród pracowników 50+. Najczęściej takie badania odbywają za pośrednictwem indywidualnych rozmów z pracownikami z inicjatywy kadry kierowniczej niż za pomocą systematycznych narzędzi.
- Obserwuje się brak dopasowania między kompetencjami wymagającymi rozwoju, a planami szkoleniowymi pracodawców - zdarza się, że planują oni oferować pracownikom rozwój kompetencji, które są mniej istotne lub już dobrze opanowane przez osoby 50+.
- Praca w sektorze komunikacji marketingowej wymaga od pracowników otwartości na naukę. Pracownicy 50+ są gotowi na przyswojenie nowej wiedzy. Ewentualne braki kompetencyjne, nie są dla takich osób barierą nie do pokonania, a jedynie kwestią zgłębienia tematu, zdobycia wiedzy.
- Wszelkiego rodzaju kursy, szkolenia są dobrym sposobem na uzupełnienie wiedzy, szczególnie biorąc pod uwagę pojawiające się cały czas nowe rozwiązania i narzędzia. Można również uzyskać potwierdzenie kompetencji uzyskanych w ten sposób poprzez zdobycie certyfikatu. Przykładem jest DIMAQ potwierdzający kompetencje w obszarze marketingu digitalowego. Należy jednak pamiętać, aby dany kurs lub szkolenie przede wszystkim oferował wiedzę praktyczną, a nie tylko teoretyczną.
- W sektorze komunikacji marketingowej nie obserwuje się dyskryminacji ze względu na płeć. Wręcz przeciwnie, można zauważyć pewną feminizację branży. Przeprowadzone badanie ilościowe wykazało, że w grupie pracowników 50+ większość stanowią kobiety. Z kolei

w badaniu jakościowym badani posługiwali się podobnymi intuicjami – ich zdaniem w sektorze nie tylko nie dochodzi do umniejszania roli kobiet, ale według badanych to właśnie one posiadają naturalne predyspozycje do pracy w tej branży. W tym kontekście wymieniane były następujące cechy: lojalność, skrupulatność, pracowitość, dobra obsługa klienta.

- Kobiety chętniej się szkolą i rozwijają swoje umiejętności za pomocą kursów, szkoleń czy studiów podyplomowych. W efekcie, pracodawcy uważają, że niedostatek kompetencji zarówno miękkich i twardych dotyczy bardziej mężczyzn niż kobiet.

1.3 Rekomendacje

Wobec wszystkich przedstawionych faktów wśród rekomendacji³ powinny znaleźć się działania zmierzające do:

- Promocji zatrudniania pracowników 50+ przez wskazywanie pracodawcom oraz opinii publicznej korzyści płynących z zatrudniania tych osób
- Dostarczenie pracodawcom odpowiednich narzędzi i metod do wdrożenia procesów zarządzania wiekiem w organizacji i następnie – upowszechnienia tych działań
- Wdrażania w przedsiębiorstwach strategii zarządzania wiekiem, obejmujących:
 - wykorzystywanie różnorodności zatrudnienia
 - zatrzymywanie kluczowej wiedzy i kompetencji, które posiadają dojrzały pracownicy
- Dostosowania warunków pracy pracowników 50+ do ich potrzeb, m.in. poprzez:
 - uelastycznianie czasu pracy
 - praca w niepełnym wymiarze
 - elastyczne przejście od okresu aktywności zawodowej do dezaktywizacji
- Profilaktyki zdrowotnej, zmierzającej do utrzymania zdolności do pracy
- Poprawy kompetencji i kwalifikacji pracowników po 50. roku życia
- Tworzenia warunków dla budowania ścieżek kształcenia dla osób w wieku 50+
- Ukierunkowania kształcenia ustawicznego przez korzystanie z profesjonalnego doradztwa zawodowego

³ Rekomendacje w tym obszarze bazują na rekomendacjach raportu M. Góra, J. Liwiński, U. Szlenderska, op.cit., s. 41 oraz Jak zachęcić pracowników po 45 roku życia do dalszej edukacji, pod red. B. Urbaniak, Wyd. Program Narodów Zjednoczonych ds. Rozwoju (UND), Warszawa 2008, s. 4-6

- Skuteczniejszego upowszechnienia kształcenia ustawicznego dla osób w wieku 50+
- Dopasowania oferty szkoleniowej związanej stricte z rozwojem kompetencji kluczowych w sektorze komunikacji marketingowej do potrzeb osób w wieku 50+
- Prowadzenia akcji promocyjnych przez instytucje na rynku pracy, zachęcające pracodawców do zatrudniania ludzi dojrzałych, którzy, obok ludzi młodych, są niemniej wartościowymi pracownikami z uwagi na swój staż pracy, wieloletnie doświadczenie, posiadane kwalifikacje, większą obowiązkowość oraz posiadanie stabilności życiowej
- Organizowania kursów zawodowych i językowych, które przyczynią się do pewniejszego poruszania się po rynku pracy
- Promowania ciągłego podnoszenia kwalifikacji
- Ze strony samorządów - ułatwienie powrotu na rynek pracy tej grupy osób poprzez organizowanie programów i wdrażanie działań aktywizujących z uwzględnieniem potrzeb i możliwości aktywizowanej grupy.

Działania te na **poziomie regionalnym** można realizować poprzez⁴:

- Inicjowanie i finansowanie kampanii promocyjnych dotyczących zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwach oraz kreujących pozytywny wizerunek dojrzałych pracowników
- Wspieranie środkami publicznymi realizacji projektów szkoleniowych mających na celu doskonalenie pracodawców w zakresie wprowadzania strategii zarządzania wiekiem.
- Inicjowanie dialogu społecznego dla pozyskania partnerstw dla idei zatrzymywania w firmach pracowników po 50. roku życia.

Ważne w tym procesie będą także następujące aspekty:

- W 2060 r. ponad połowa Europejczyków przekroczy 50. r.ż., a zatem już teraz konieczne staje się adresowanie do ludzi bardzo młodych programów aktywizujących zawodowo, zdrowotnych i kreujących pomyslną starość⁵.
- Zwalczanie negatywnych stereotypów dotyczących starości oraz wzrost świadomości własnego wpływu na jakość późnej dorosłości.⁶ Zgodnie z obowiązującymi przepisami prawa wiek (podobnie jak płeć, religia, status rodziny, orientacja seksualna, polityczna itd.) kandydatów nie może być kryterium w oparciu, o które pracodawcy podejmują decyzję o przyjęciu do pracy.

⁴ 2 Program Solidarność pokoleń Działania dla zwiększenia aktywności zawodowej osób w wieku 50 + , Wyd . MPIPS , Warszawa 2000 , s. 25 -36

⁵ <https://epale.ec.europa.eu/pl/blog/starzenie-sie-spolczenstw-problem-demograficzny-czy-wyzwanie-wspolczesnosci> (dostęp: 8.01.2021).

⁶ https://www.parp.gov.pl/storage/publications/pdf/Starzenie_sie_spolczenstw.pdf (dostęp 10.01.2021)

- Istnieje duży potencjał w szkoleniach, warsztatach dla pokolenia 50+, także organizowanych z ich udziałem.
- Ogromne pole do popisu mają firmy zajmujące się działaniami CSR, organizujące kampanie społeczne i edukacyjne skierowane do osób 50+.
- Korekta systemu emerytalnego - Od kilku lat więcej Polaków umiera, niż się rodzi. Do tego żyjemy średnio 6-7 lat dłużej niż na początku lat dziewięćdziesiątych. To sprawia, że na coraz liczniejszą grupę emerytów pracuje coraz mniej osób. Efekt może być tylko jeden - niskie emerytury.
- Rekomendowany przez wielu ekspertów jest powrót do dyskusji o wieku emerytalnym. Dane wskazują, że żyjemy coraz dłużej i coraz dłużej cieszymy się zdrowiem. Pozostałe kraje idą w kierunku podwyższenia wieku emerytalnego i zachęt do pozostawania dłużej w pracy. Te czynniki przeciwdziałają negatywnym trendom istniejącym w gospodarce.
- Wśród rekomendacji pojawiają się również pomysły i sposoby na łączenie generacji w pracy na zasadzie już funkcjonującego tzw. *intermentoringu*.

2. Wstęp

Według danych GUS osoby 50+ stanowią dziś niemal 40 proc. społeczeństwa. Szacuje się, że do 2040 roku ponad połowa polskiego społeczeństwa będzie należała do tej kategorii wiekowej. Zmiany w tej grupie są znaczące, bo osoby mimo obniżenia wieku emerytalnego coraz mniej chętnie odchodzą na wczesną emeryturę lub mimo pobieranego świadczenia nadal wykonują dodatkową pracę. Zmiany społeczne i kulturowe są już widoczne w stosowanym nazewnictwie grupy. Pojawiło się nowe określenie: **Silver Generation** czy **Pokolenie Silver**, a nawet **Silver Economy**. **Silver Tsunami** z siłą wodospadu wymazuje stare wyobrażenia na temat seniorów i zastępuje je nowymi. **Silwersi** to osoby aktywne, realizujące swoje pasje i nie wycofujące się z życia. Zmienia się też nasze postrzeganie starości. Wiek dojrzały zaczyna intrygować. Na okładkach luksusowych pism i wybiegach pojawiają się modelki starszych generacji.

Według przytoczonych badań Silwersi nie tylko są coraz bardziej zainteresowani kontynuowaniem pracy (także ze względu na niskie emerytury), ale też są coraz bardziej otwarci na wyzwania, które stawia przed nimi demografia. Również pracodawcy dochodzą powoli do wniosków, że w przyszłości będą dużo częściej korzystać z dostępnego kapitału ludzkiego, jakim są Silwersi. Ich doświadczenie i lojalność mogą wpływać pozytywnie na rozwój firm, w których są/będą zatrudnieni, ale również jako aspekt mentorski we wdrażaniu nowych, młodych pracowników. Przewaga nad młodszymi pracownikami to życiowa wiedza, doświadczenie i chęć życia w stabilności. Dodatkowo w sektorze kreatywnym mogą w naturalny sposób odpowiadać na wyzwania komunikacyjne swojego pokolenia oraz wspierać tworzenie właściwego przekazu marketingowego.

Przed firmami stoi teraz wyzwanie dopasowania kompetencji Silwersa do wymagań oferowanego stanowiska oraz zaniechania prób dyskryminacji podczas pozyskiwania doświadczonego personelu. Natomiast osoby 50+ (teraz i w przyszłości) czeka ciągle podnoszenie umiejętności i kwalifikacji oraz udowadnianie młodszemu, że starszy może więcej.

Poszczególni reprezentanci pokolenia Silwersów pokazują, że ich czas jeszcze nie minął. Dowodzą tego swoją otwartością na nowe technologie oraz nowe umiejętności i wiedzę. Z różnych obserwacji, zebranych badań i analiz wynika, że kto się ciągle rozwija, może liczyć na łaskawsze potraktowanie przez rynek niezależnie od branży.

3. Ogólna charakterystyka sektora komunikacji marketingowej

„Komunikowanie, czyli przekazywanie informacji to zjawisko, które towarzyszy człowiekowi od zarania dziejów. Charles Cooley (1909) określił komunikowanie jako mechanizm, dzięki któremu stosunki międzyludzkie istnieją i rozwijają się, a wytworzone przez umysł ludzki symbole są przekazywane w przestrzeni i zachowywane w czasie⁷”.

Pojęcie „komunikacja” obejmuje wiele znaczeń. Ze względu na to, że przez długi czas było przedmiotem zainteresowania, rozprzestrzenienie się technologii i profesjonalizacja praktyki dodały nowe treści do dawnej, dwudziestowiecznej polifonii, co uczyniło to pojęcie prawdziwym symbolem społeczeństwa w trzecim milenium.

Komunikacja marketingowa⁸ jest szeroko rozumianym procesem przekazywania informacji innym podmiotom (zdefiniowanym odbiorcom). „Przyjmuje się, że w akcji komunikacji przekazywana jest określona treść (lub informacja) nazywana „komunikatem”, „treścią komunikatu” lub też „treścią komunikowaną i odbieraną⁹”. Komunikacja marketingowa jest uważana za jeden z najważniejszych elementów warunkujących nawiązanie, a następnie utrzymanie relacji firmy z klientami i innymi podmiotami otoczenia rynkowego.

Do zaistnienia tego procesu wymagane jest sześć elementów:

- źródło,
- komunikat,
- kanał komunikacji,
- odbiorca,
- proces kodowania,
- proces dekodowania.

U podstaw systemu komunikacji marketingowej znajdujemy koncepcje oparte na trzech modelach:

- modelu komunikacji interpersonalnej,
- modelu komunikacji masowej,
- modelu komunikacji w hipermedialnym środowisku komputerowym¹⁰.

Jako **źródło komunikacji¹¹** należy rozumieć nadawcę, który ma do przekazania jakąś informację, może to być np. firma, instytucja rządowa i/lub naukowa. Nadawcą komunikatu marketingowego jest osoba lub przedsiębiorstwo „z określoną misją, wyraźnie wyartykułowaną wiązką celów i oczekiwań,

⁷ Stochniałek-Mulas, K. op. Percepcja przekazów marketingowych jako element procesu komunikacji marketingowej

⁸ A. Mattelart; Teorie komunikacji: krótkie wprowadzenie; Wydawnictwo Naukowe PWN; Warszawa 2001

⁹ ibid; s. 21

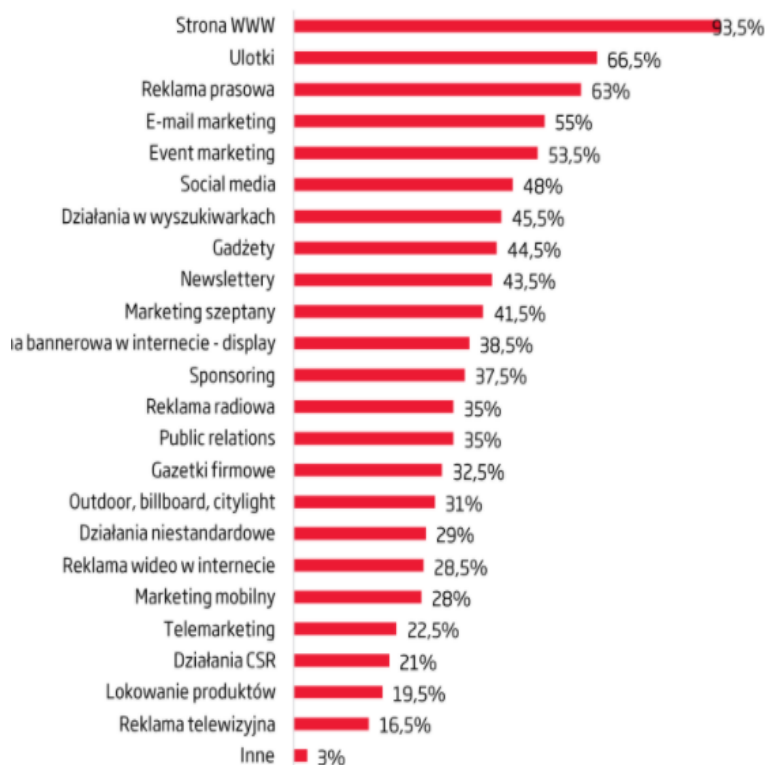
¹⁰ J. Wiktor: Teoretyczne podstawy systemu komunikacji marketingowej. „Świat Marketingu” listopad 2001, s. 5-6.

¹¹ Stochniałek-Mulas K. (2012). Percepcja przekazów marketingowych jako element procesu komunikacji marketingowej. Zarządzanie i Finanse 2.2

możliwych do zrealizowania na określonym rynku¹²”. Inaczej mówiąc, jest to jednostka kierująca przekaz komunikacyjny do określonego odbiorcy. Komunikatem natomiast będzie informacja wychodząca ze źródła, np. informacja o obniżce cen lub bardziej adekwatny dla obecnych czasów: komunikat o bezpieczeństwie w czasach pandemii lub komunikat o szczepionce, procesie szczepienia.

W procesie komunikacji kolejnym elementem jest kanał komunikacji, rozumiany jako droga, którą pokonuje przekaz płynący od nadawcy do odbiorcy. Dawniej było to głównie radio, telewizja, prasa, reklama zewnętrzna. W obecnych czasach coraz istotniejszy staje się internetowy kanał komunikacji, wykorzystujący portale internetowe (opiniotwórcze, popularno-naukowe, blogi) oraz szeroko rozumiane social media.

Wykorzystanie narzędzi w komunikacji marketingowej (dane z 2017 r.):



Wykres 3.1. Wykorzystywane narzędzia w komunikacji marketingowej (n=200), źródło Nowa Rola Marketingu, 2017 r.

¹² Wiktor J.W. Teoretyczne podstawy systemu komunikacji marketingowej, Czasopismo internetowe, Świat Marketingu, listopad 2001

Z jakich narzędzi korzystają marketerzy? Przede wszystkim według przeprowadzonych badań¹³ **93,5 procent firm posiada stronę internetową** i jest to zdecydowanie najpopularniejsze narzędzie komunikacji marketingowej. W dalszej kolejności wciąż wykorzystuje się tradycyjne formy komunikacji jak ulotki (66,5 procent) oraz reklama prasowa (63 procent). Ponad 50 procent przedsiębiorstw wykorzystuje do komunikacji e-mail marketing oraz event marketing, a za pomocą mediów społecznościowych komunikuje się 48 procent firm.

Odbiorcą komunikatu jest każda osoba, do której dotrze wyżej opisany komunikat.

Rozwój technologii informatycznych i spopularyzowanie internetowych kanałów komunikacji, postawiły przed sektorem komunikacji marketingowej nowe możliwości, nie tylko w zakresie dotarcia do odbiorcy, ale również w zakresie zdefiniowania odbiorcy wraz z wykorzystaniem jego kręgów zależności (rodzina, znajomi, hobby, przynależność oraz aktywność na forach internetowych).

Rozwój technologii machine learning, choćby na przykładzie działań firmy doradztwa politycznego Cambridge Analytica Ltd, prezentuje możliwości oddziaływania perswazyjnego poprzez właściwy dobór zmiennych w procesie komunikacji marketingowej wraz z budowaniem sieci zależności i wpływów na odbierane treści.

3.1. Podstawowe funkcje komunikacji marketingowej

Opierając się na powyższych przykładach, należy wskazać trzy podstawowe funkcje komunikacji marketingowej¹⁴:

- **Informacyjną** – przekazywanie informacji w celu kreowania świadomości produktu/marki, zwiększania jej świadomości lub modyfikacji wizerunku oraz kreowania zapotrzebowania na produkt, uświadamiania potrzeby lub przypominania o określonej potrzebie i sposobie jej zaspokojenia;
- **Perswazyjną** – ukierunkowanie zachowania w stronę zgodną ze stanowiskiem przedstawionym w przekazie (przekonanie i nakłonienie do odpowiedniej postawy lub działania);
- **Przypominającą** – ukierunkowaną na przypominanie klientowi o istnieniu i dostępności produktu/marki.

Funkcje te są realizowane z wykorzystaniem dostępnych narzędzi. Pomimo różnych podejść do klasyfikacji i charakterystyki narzędzi komunikacji marketingowej w literaturze przedmiotu panuje konsensus odnośnie zaliczania do tego zbioru następujących narzędzi:

- Reklamy,

¹³ Raport "Marketing Progress" stworzony przez Mind Progress Group

¹⁴ Na podstawie: Taranko T., Komunikacja marketingowa. Istota, uwarunkowania, efekty, Wolters Kluwer S.A., 2015 r.

- Sprzedaży osobistej,
- Promocji sprzedaży,
- Public relations,
- Sponsoringu (sponsorowania).

3.2. PKD

Zgodnie z założeniami realizacyjnymi niniejszego projektu oraz z uwzględnieniem przedstawionej definicji komunikacji marketingowej zostały określone podmioty biorące udział w procesie dostarczania informacji do odbiorcy. W oparciu o dostępną wiedzę oraz Polską Klasyfikację Działalności Gospodarczej (PKD) uczestnicy procesu komunikacji marketingowej realizują działalność opisaną poniższymi PKD:

- **PKD J58.1** – wydawanie książek i periodyków oraz pozostała działalność wydawnicza, z wyłączeniem w zakresie oprogramowania, z wyłączeniem J58.11 (Wydawanie książek) oraz J58.2 (Działalność wydawnicza w zakresie oprogramowania)
- **PKD J59** – działalność związana z produkcją filmów, nagrań wideo, programów telewizyjnych, nagrań dźwiękowych i muzycznych, z wyłączeniem: J59.14 (Działalność związana z projekcją filmów)
- **PKD J60** – nadawanie programów ogólnodostępnych i abonamentowych
- **PKD M.73.1** – reklama

Analizując sektor komunikacji marketingowej, nie sposób również nie odnieść się do aktualnej sytuacji spowodowanej COVID-19 i przedłużającej się od wielu miesięcy izolacji. Poniższy wykres wskazuje, że w marcu 2020 roku aż 70% firm na świecie podjęło decyzji o modyfikacji strategii marketingowych (długofalowych i krótkofalowych)¹⁵, a to z pewnością będzie miało swój wpływ nie tylko na kondycję, ale i tempo zmian zachodzących w sektorze komunikacji marketingowej.

¹⁵ Yieldbird, Digital Advertising Industry -Covid-19 Impact Whitepaper

Odsetek firm, które zmodyfikowały swoje strategie marketingowe w marcu 2020.



Wykres 3.2 Odsetek firm, które zmodyfikowały swoje strategie marketingowe w marcu 2020 r.

Zródło: yieldbird, digital advertising industry - covid-19 impact whitepaper

4. Charakterystyka rynku pracy

Na potrzeby niniejszej analizy rynku pracy sektora komunikacji marketingowej wykorzystane zostały ogólnodostępne oraz publikowane przez Główny Urząd Statystyczny (GUS) dane z uwzględnieniem agregacji na wskazane w punkcie 1 kody PKD, które odzwierciedlają analizowaną branżę. Ponadto uwzględniono również podział na wiek, płeć, wykształcenie oraz zakres terytorialny.

Z uwagi na dostępność danych oraz by zachować spójność przekazywanych informacji, analizie poddano okres od 2009 r. (zakończenie dwuletniego okresu kryzysu finansowego) do końca 2019 r. Na podstawie dostępnych raportów dotyczących wpływu pandemii COVID-19 na bieżącą sytuację na rynku pracy uwzględniono również analizy i prognozy dotyczące 2020 roku.

4.1. Stopa bezrobocia w Polsce i na świecie w 2020 roku

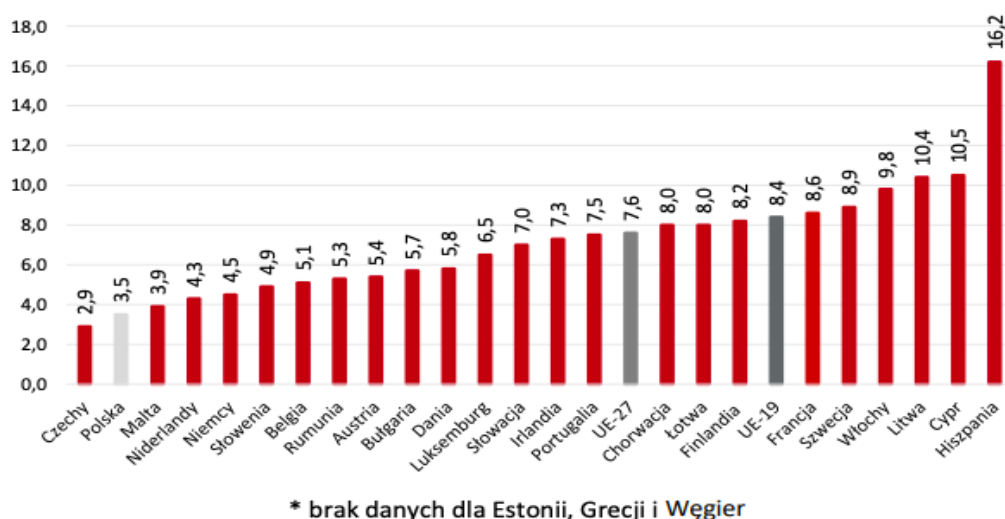
4.1.1. 2020 rok w Polsce

Stopa bezrobocia rejestrowanego w Polsce w listopadzie 2020 r. wyniosła 6,1% i utrzymuje się na tym poziomie od czerwca 2020 r. Ze wstępnych danych Ministerstwa Rozwoju, Pracy i Technologii wynika, że w listopadzie 2020 r. w urzędach pracy było zarejestrowanych 1 026,2 tys. bezrobotnych (o 7,8 tys. więcej niż miesiąc wcześniej). W listopadzie 2020 r. stopa bezrobocia wzrosła w 6 województwach. Najwyższy wzrost odnotowano w województwach warmińsko-mazurskim (9,9%), podkarpackim (8,9%), kujawsko-pomorskim (8,7%), natomiast najniższy – w wielkopolskim (3,7%), śląskim (4,8%) i mazowieckim (5,1%)¹⁶.

¹⁶ Raport Rynek Pracy – grudzień 2020 – PARP, https://www.parp.gov.pl/storage/publications/pdf/Raport_rynek_pracy_grudzien_2020_ost.pdf

4.1.2. 2020 rok w Unii Europejskiej

Według danych Eurostatu (Labour Force Survey) wskaźnik stopy bezrobocia dla krajów członkowskich UE-27 w październiku 2020 r. wyniósł 7,6%, a dla strefy euro (UE-19) – 8,4%. W tym czasie stopa bezrobocia w Polsce wyniosła 3,5%¹⁷.



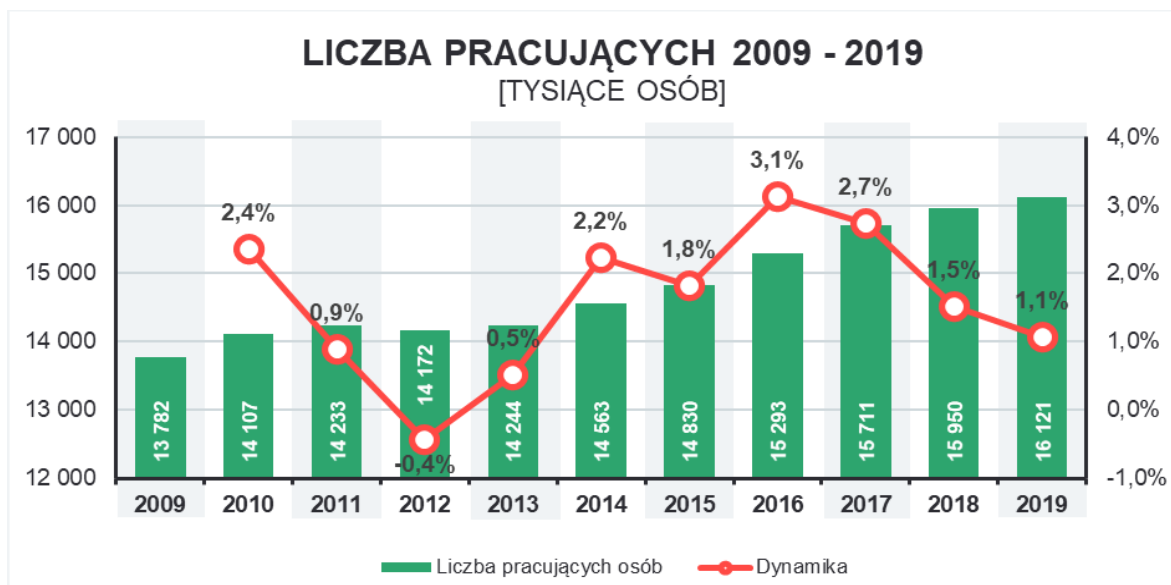
Wykres 4.1 Wskaźnik stopy bezrobocia ogółem w krajach unii europejskiej w październiku 2020 r. Dane Eurostatu.

Zatrudnienie ogółem w Polsce w latach 2009-2019

W latach 2009 – 2019 r., czyli bezpośrednio po zakończeniu kryzysu finansowego, według danych GUS możemy zauważyć wzrost zatrudnienia o 2 338,3 tys. osób (przy procentowym wzroście w badanym okresie wynoszącym 17,0%).

¹⁷ j.w.

Wykres 4.2 Liczba osób w populacji ogółem pracujących w latach 2009 – 2019 na podstawie własnego opracowania danych GUS.



W badanym okresie możemy również zaobserwować spadek bezrobocia o 1,3 p.p. (od 2,4 p.p. w 2010 roku do 1,1 p.p. w 2019 roku), co zostało zobrazowane na wykresie 4.

Średni wiek dezaktywacji zawodowej na przestrzeni 20 lat wydłużył się o 6,5 lat.

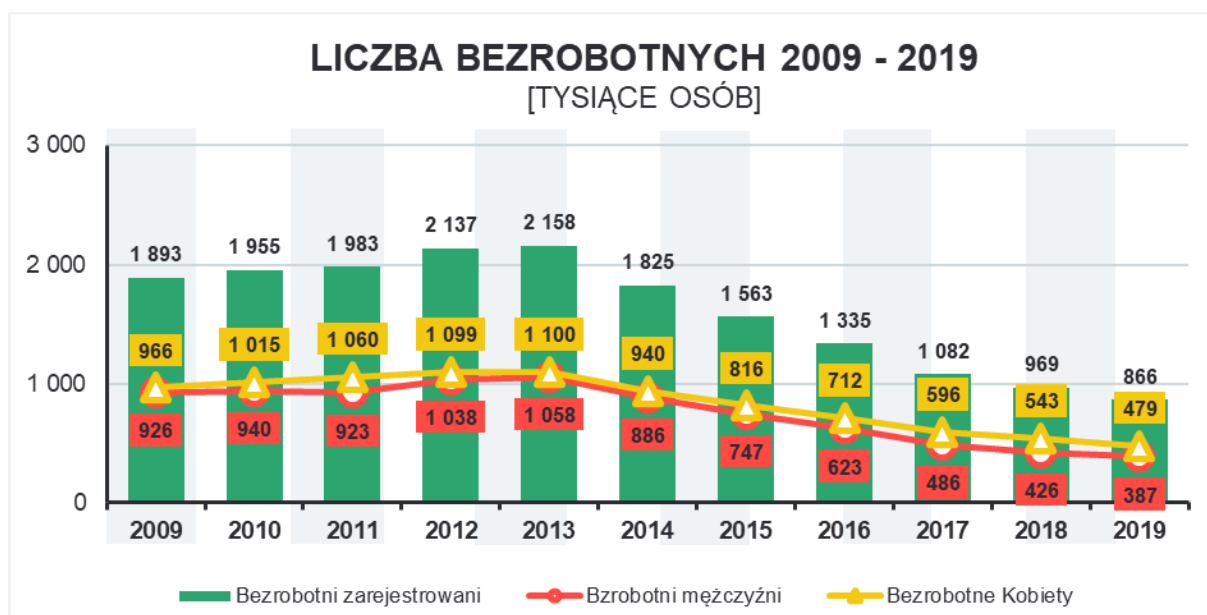
W 2000 roku wynosił 55 lat, w 2009 r. 61, podobnie jak w 2012 r., by na koniec 2019 r. osiągnąć średni wiek 61,6 lat.

Wykres 4.3 Średni wiek dezaktywacji zawodowej w populacji w Polsce.



Należy jednak wziąć pod uwagę, że po otrzymaniu emerytury część populacji dalej pracuje. Pracujący powyżej 65. roku życia nie są już wliczani do współczynnika zatrudnienia (określającego jaki odsetek ludności w wieku od 15. do 64. roku życia pracuje zawodowo). Ponieważ otrzymują emerytury, są co prawda beneficjentami systemu emerytalnego, ale nie są jednak w całości utrzymywani przez pracujących w wieku przedemerytalnym.

Wykres 4.4 Liczba bezrobotnych osób w populacji w latach 2009 – 2019 na podstawie własnego opracowania danych GUS.



4.2. Szczegółowa analiza zatrudnienia w sektorze komunikacji marketingowej

W celu uzupełnienia obrazu liczby zatrudnienia w polskiej gospodarce odniesiemy powyższe dane do zdefiniowanych grup PKD. Niestety, GUS nie publikuje szczegółowych danych z niniejszego zakresu, co będzie miało wpływ na prezentowane wyniki. Nie publikuje się danych w ujęciu kodu PKD, co pozwoliłoby na uwzględnienie zdefiniowanych grup z wyłączeniami, których dokonano na potrzeby niniejszego projektu.

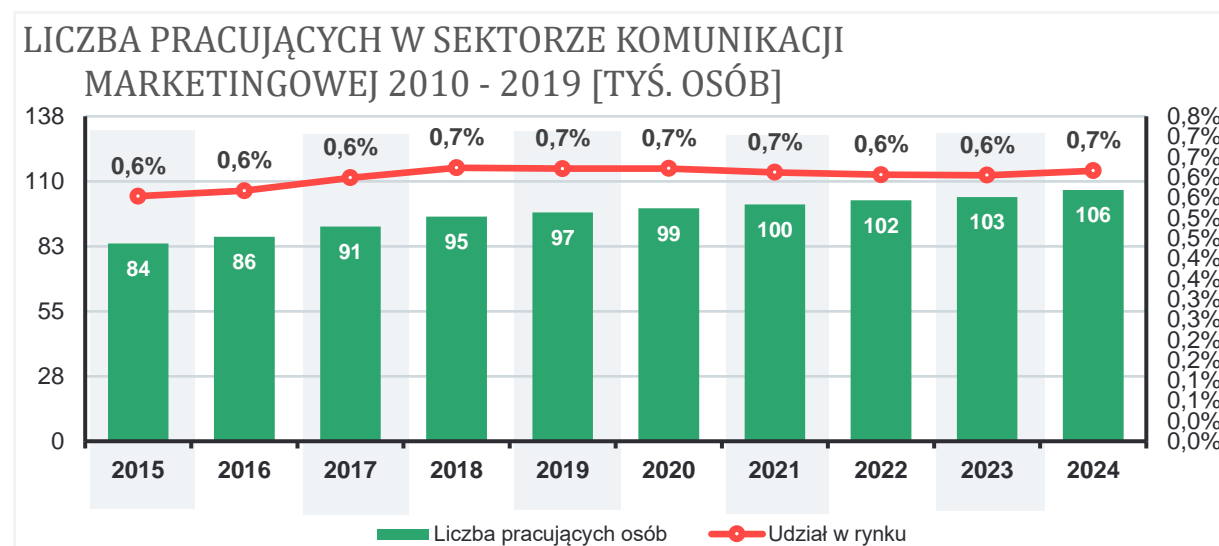
Na podstawie publikowanych danych w raportach rocznych¹⁸ wyodrębnione zostały poniższe grupy:

- Działalność wydawnicza,
- Produkcja filmów, programów telewizyjnych i nagrań,
- Nadawanie programów ogólnodostępnych i abonamentowych,
- Reklama, badanie rynku i opinii publicznej.

Na podstawie listy sekcji/działu PKD można stwierdzić, że dynamika rozwoju branży komunikacji marketingowej jest wyższa o 10% względem dynamiki wzrostu zatrudnienia w gospodarce.

Liczba osób pracujących w branżach powiązanych z szeroko rozumianą komunikacją marketingową stanowi około 0,7% liczby wszystkich pracujących w Polsce, co obrazuje poniższy wykres.

Wykres 4.5 Liczba osób pracujących w sektorze komunikacji marketingowej wraz z udziałem procentowym do ogółu osób pracujących.

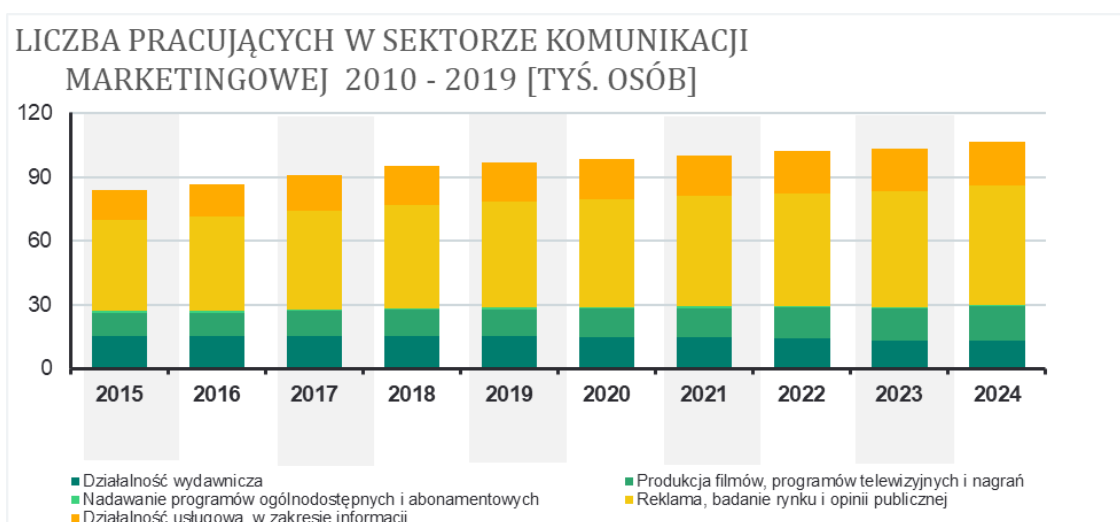


Źródło: REGON.

¹⁸ Zmiany strukturalne grup podmiotów gospodarki narodowej w rejestrze REGON dla lat: 2009 – 2019

Największy udział w Sektorze Komunikacji Marketingowej stanowią: reklama (**PKD M.73.1**) oraz badanie rynku i opinii publicznej (**PKD M.73**) (51,6% w badanym okresie), najmniejszy udział stanowi branża: nadawanie programów ogólnodostępnych i abonamentowych (**PKD J60**) (0,9% w badanym okresie). Poniższy wykres ilustruje udział poszczególnych branż wraz z prognozami na lata do 2024 r.

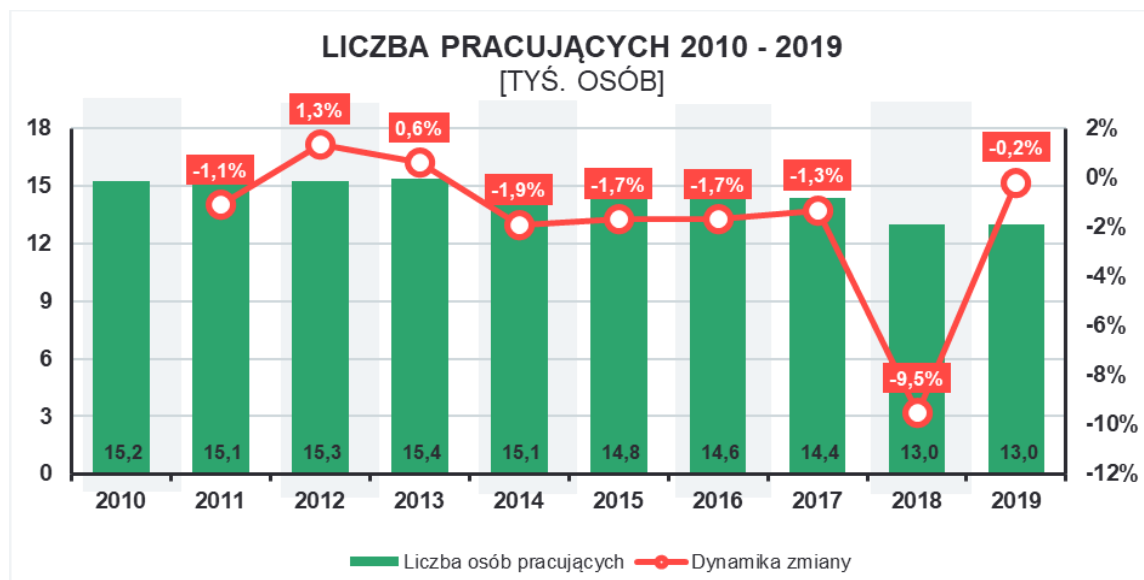
Wykres 4.6 Liczba osób pracujących w poszczególnych branżach wraz z udziałem w sektorze komunikacji marketingowej.



Źródło: REGON.

Powyższe dane potwierdzają wzrost zatrudnienia w zdefiniowanych grupach Sektora Komunikacji Marketingowej. Poniżej prezentowane są dane zagregowane na każdy z poszczególnych działów PKD wraz z dynamiką zmiany z roku na rok.

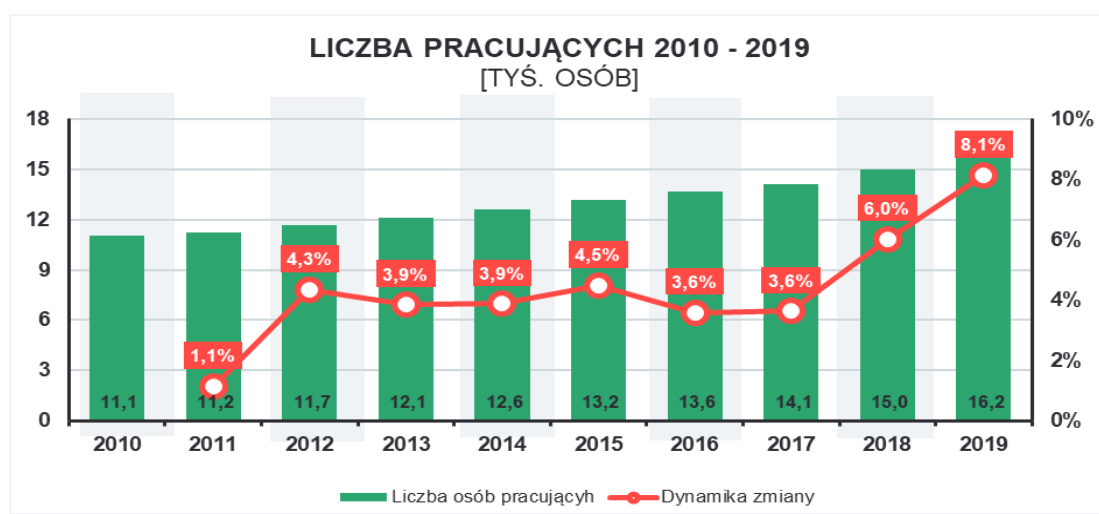
Wykres 4.7 Liczba osób pracujących w Sektorze Komunikacji Marketingowej w dziale PKD: działalność wydawnicza oraz dynamika zmian.



Źródło: REGON.

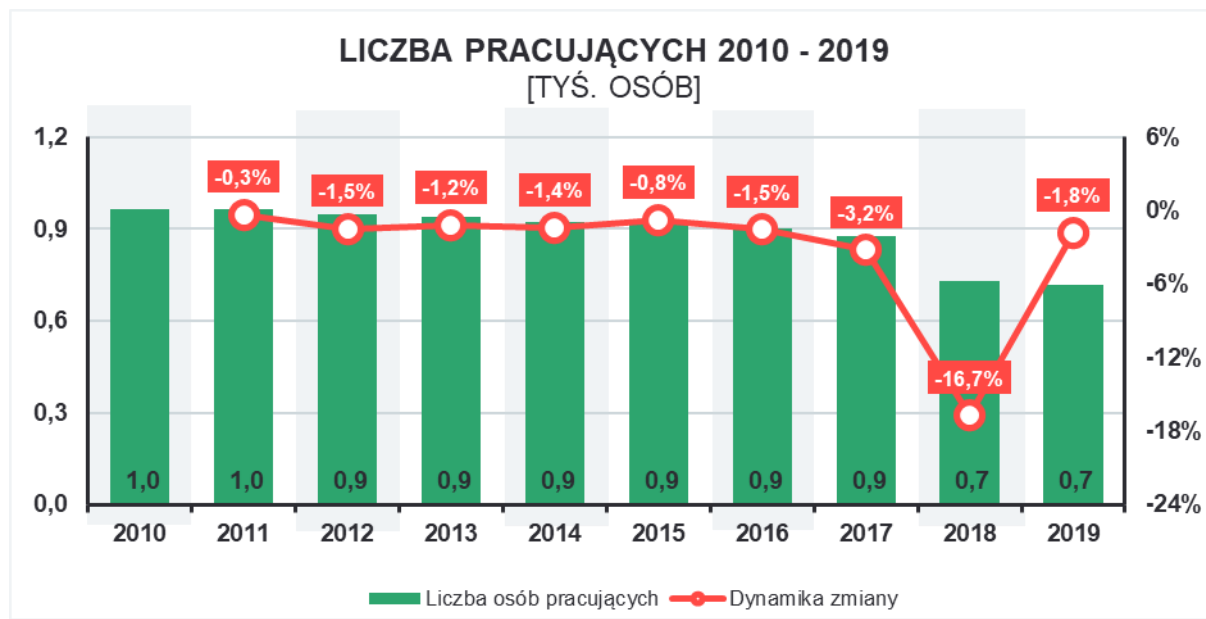
Działalność wydawnicza od roku 2014 ma ujemną dynamikę wzrostu, co może odzwierciedlać zmianę w zachowaniu odbiorców komunikacji marketingowej. W badanym okresie liczba osób pracujących w Sektorze Komunikacji Marketingowej spadła o 14,5%.

Wykres 4.8 Liczba osób pracujących w Sektorze Komunikacji Marketingowej oraz dynamika zmiany w dziale PKD: produkcja filmów, programów telewizyjnych i nagrań. Źródło: REGON



Odmianą sytuację ze zmianą liczby osób pracujących możemy zaobserwować w dziale PKD: produkcja filmów, programów telewizyjnych i nagrań, gdzie na przestrzeni okres 2010 – 2019 roku zatrudnienie wzrosło o 7% (na podstawie danych z REGON).

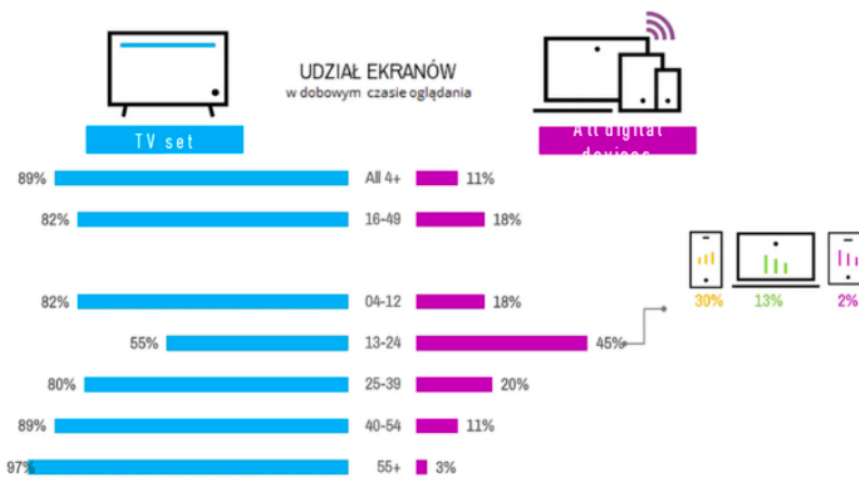
Wykres 4.9 Liczba osób pracujących oraz dynamika zmiany w dziale PKS: nadawanie programów ogólnodostępnych i abonamentowych.



Źródło: REGON.

W przypadku działu PKD przeznaczanego dla nadawców programów ogólnodostępnych i abonamentowych obserwujemy również spadek liczby zatrudnionych osób, ale aż o 30 %, co odwzorowuje sytuację spowodowaną nasyceniem rynku wydawców, zmianami w mediach na przestrzeni ostatnich kilku lat (dużo zwolnień i odejść w branży medialnej), pojawieniem się platform streamingowych, większą dostępnością programów i audycji zagranicznych oraz zmianą w formule zatrudniania pracowników (samozatrudnienie). Aż 86% badanych Polaków uważa, że prowadzenie własnej firmy to dobry sposób na własną karierę zawodową (średnia dla UE to 61%). Z badania „Workforce View in Europe 2019”, przeprowadzonego przez firmę ADP, wynika, że już 26,5 proc. ankietowanych w Europie uznaje samozatrudnienie za dobry pomysł na życie. Jeszcze dwa lata temu ów odsetek wynosił tylko 19,6 proc. To samo badanie wskazuje, że o ile w Europie Zachodniej trend na freelancing się kończy, to w Polsce ma się on bardzo dobrze. Niezależne zatrudnienie wciąż pociąga polskich pracowników – 62 proc. z nich interesuje się przejściem na freelancing, albo już pracuje na własną rękę.

Wykres 4.10 Rozkład grup wiekowych z fokusem na narzędzie dostarczania informacji.

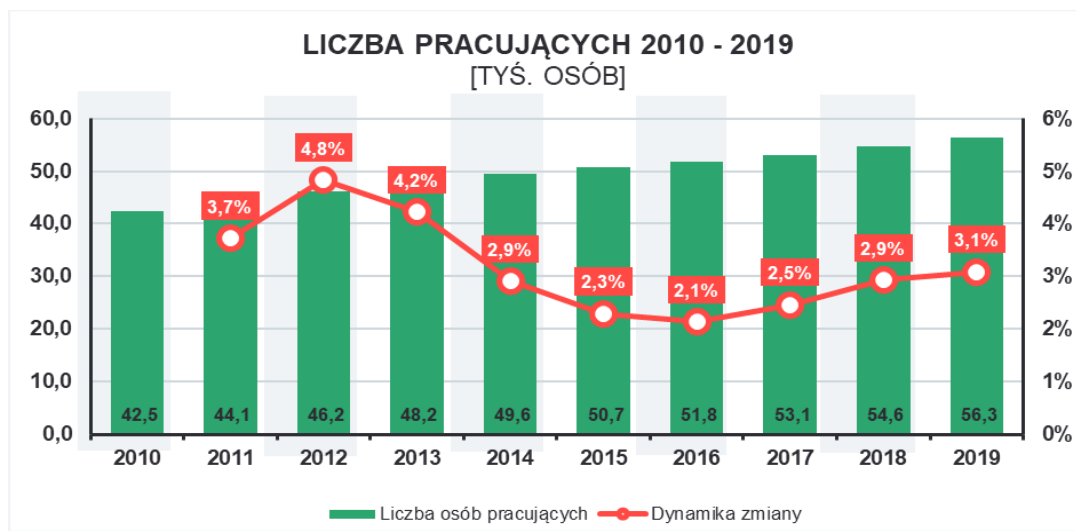


Źródło: Nielsen, wrzesień 2020 r.

W kontekście rosnącej popularności platform streamingowych, co przekłada się m.in. na politykę zatrudnienia wśród nadawców programów ogólnodostępnych i abonamentowych, badanie ES 2019 potwierdza, że w 2019 r. prawie 39% gospodarstw telewizyjnych deklaruowało korzystanie z serwisów VOD (35,6% w roku 2018 i 19,7% w 2017). Wśród nich najpopularniejsze (pierwsza piątka rankingu) okazały się: Ipla. tv, cda.pl, Netflix player.pl¹⁹. Coraz więcej osób śledzi również treści w Internecie, zastępując nimi klasyczne programy telewizyjne czy radiowe. Według badania firmy Nielsen Media z 2020 roku każdego dnia co trzeci Polak ogląda treści wideo na urządzeniach cyfrowych, co przekłada się na prawie pół godziny dziennie spędzanej przed małym ekranem na streamingu treści wideo. Jednak ekran telewizora wciąż jest preferowany przez wszystkie grupy wiekowe. Zdecydowanie dominuje w grupie 55+, gdzie stanowi 97 proc. czasu oglądania. Niemniej jednak również ta grupa wraz z podnoszeniem umiejętności technologicznych zmienia powoli swoje przyzwyczajenia.

¹⁹ http://www.krrit.gov.pl/Data/Files/_public/Portals/0/kontrola/program/tv/kwartalne/rynek-telewizyjny-w-2019-r.pdf

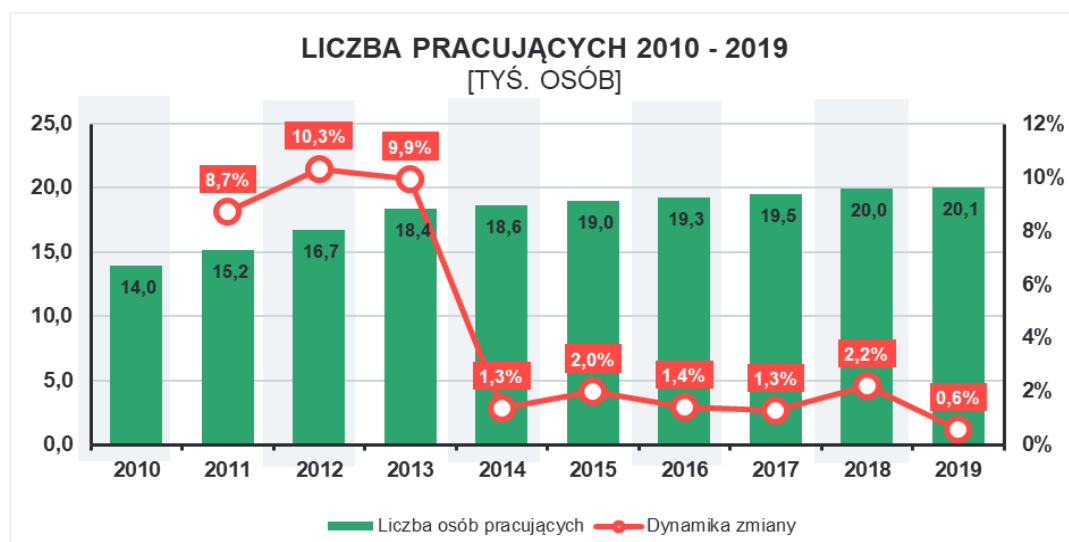
Wykres 4.11 Liczba osób pracujących oraz dynamika zmiany w dziale PKD: Reklama, badanie rynku i opinii publicznej.



Źródło: REGON.

Zatrudnienie nie maleje jednak w reklamie oraz badaniach rynku i opinii publicznej. W badanym okresie zatrudnienie wzrasta o 32,5% i jest to od 2016 roku trend wzrostowy.

Wykres 4.12 Liczba osób pracujących oraz dynamika zmiany w dziale PKD: Działalność usługowa w zakresie informacji.



Źródło: REGON

Działalność usługowa w zakresie informacji wykazuje wzrost liczby osób pracujących o 6,1 tys. osób oraz spadek dynamiki wzrostu liczby zatrudnienia. Co wpisuje się w ogólny wzrost w zatrudnieniu, który wyniósł w 2019 roku 2 338,3 tys. osób.

4.3. Zatrudnienie – badanie ilościowe i jakościowe

W badaniu brały udział przedsiębiorstwa różnej wielkości. Małe przedsiębiorstwa zazwyczaj cechują się niskim poziomem rotacji pracowników. W zależności od sytuacji danego przedsiębiorstwa nowi pracownicy są efektem naturalnego rozwoju firmy. Mali przedsiębiorcy szczególnie przywiązują uwagę do zatrudnianych osób, inwestują w nich swój czas oraz pieniądze. Dlatego zależy im, aby nowy pracownik pozostał z nimi jak najdłużej. Z kolei większe przedsiębiorstwa prowadzą otwartą rekrutację praktycznie cały czas. Rotacja pracowników jest tu bardzo duża, zmiana pracy po trzech/czterech latach spędzonych w firmie jest dla nich naturalną sytuacją i świadczy o tym, że dany pracownik chce się rozwijać i podejmować kolejne wyzwania. Z tych powodów średnia wieku w małych firmach bywa wyższa niż w dużych przedsiębiorstwach. Jednak specyficzny czas związany z pandemią COVID-19 skorygował tę tendencję na rynku pracy. Rotacja pracowników w dużych przedsiębiorstwach przed marcem 2020 była częsta, podczas gdy od wybuchu pandemii pracownicy korporacji przejawiają wyraźnie niższą mobilność i skłonność do zmiany miejsca zatrudnienia.

„Myślę, że to się trochę zmieniło w tym roku. To też jest jakaś taka moja refleksja, że od marca do końca roku nikt w agencji, przynajmniej z tej mojej części komunikacyjnej, sam z siebie nie odszedł. Okres 9 miesięcy, 10, wychodzi z marcem, to jest długo. Normalnie w takiej firmie 36-osobowej takie ruchy by były. Pewnie byłoby ich kilka. A tu nie było ani jednego takiego ruchu, co oznacza, że po pierwsze, myślę, że tych ofert jest mniej z rynku. Po drugie, ludzie się też boją, że nawet jak te oferty się pojawiają, to może skoro tutaj jestem już tyle lat, jest OK, to tutaj się czuję pewniej.” – duża firma, stricte komunikacja marketingowa

„Agencja niewątpliwie jest takim miejscem, gdzie ta rotacja jest bardzo wskazana, gdzie często entuzjazm bywa ważniejszy aniżeli doświadczenia. Najlepiej jeżeli te rzeczy się ze sobą łączą.” – mikro firma, stricte komunikacja marketingowa

„Tu niewątpliwie, na co zwracamy uwagę, to częstotliwość takich zmian. Najczęściej szukamy osoby, z którą też chcemy się związać na dłuższą chwilę, poświęcić jej czas i nie chcielibyśmy, żeby za rok znowu stanęła przed dylematem poszukiwania i zostawiała nas z rozgrzebanym tematem (...), którego dynamicznie można komuś innemu przekazać.” – mikro firma, stricte komunikacja marketingowa

„Bardzo rzadko. I na przestrzeni tych 3 lat mieliśmy właściwie tylko dwie sytuacje, że ktoś tam odszedł. Ale w przeszłości, w mojej poprzedniej firmie również nie. Generalnie my jesteśmy taką firmą, która szuka osób na związanie się w dłuższej perspektywie czasu.” - mała firma, stricte komunikacja marketingowa

5. Charakterystyka pokolenia Silver przez pryzmat rynku pracy

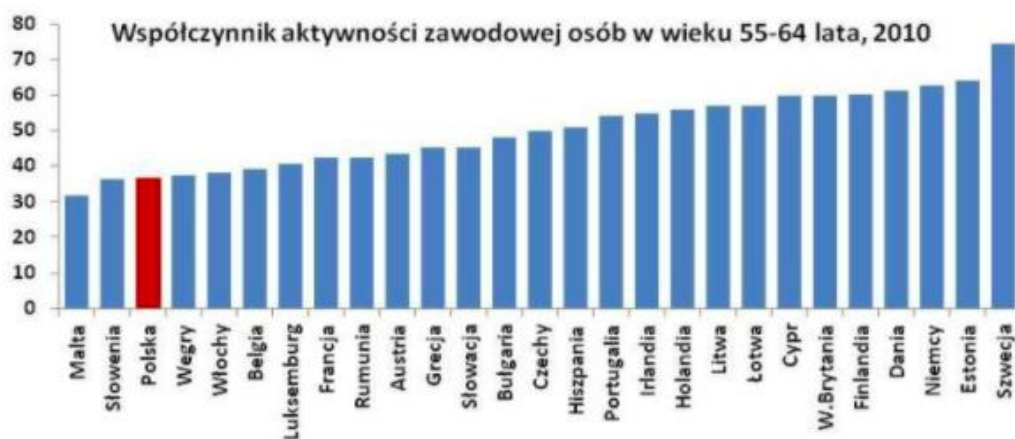
Z zaprezentowanych w poprzednim rozdziale spostrzeżeń dla rynku pracy w Polsce, ze szczególnym uwzględnieniem Sektora Komunikacji Marketingowej, zmierzamy do przedstawienia obrazu pracownika Silver dla przyszłych i potencjalnych pracodawców. Podczas wywodu zawartego w bieżącym rozdziale zmierzać będziemy do udzielenia odpowiedzi na dwa kluczowe pytania:

- Kim jest pracownik 50+?
- Jakie są nieadekwatne kompetencje osób 50+ na podstawie dostępnych badań?

„W obliczu pogarszającej się sytuacji demograficznej Polski oraz rosnącej długości życia konieczne jest stopniowe podnoszenie wieku emerytalnego kobiet i mężczyzn do 67 lat. O takie działania apeluje większość ekonomistów i ekspertów²⁰.”

Według raportu Forum Obywatelskiego Rozwoju z 2010 roku skala problemu z niską aktywnością zawodową Polaków jest szczególnie widoczna w grupie osób w wieku 55-64 lata. Aktywność zawodowa w tej grupie wiekowej w Polsce wynosiła 36,7 proc., przy średniej unijnej równej 49,7 proc. Tylko na Malcie i w Słowenii odsetek osób w wieku 55-64 biernych zawodowo był wyższy niż w Polsce.

Wykres 5.1 Współczynnik aktywności zawodowej osób w wieku 55-64 lata, 2010 r. Źródło: Zgłoszenia grupowe w wybranych urzędach pracy w listopadzie 2020 roku.



Źródło: Rp.pl.

Badania sprzed 10 lat pokazują, że aktywność zawodowa Polaków w wieku 50+ znajdowała się w końcówce zestawienia europejskiego. Trendy demograficzne na kolejne 30 lat wyraźnie pokazują

²⁰ <https://www.marketwatch.com/story/why-covid-19s-impact-on-the-job-market-is-far-worse-for-older-workers-2020-05-05>

wzrost liczby pracowników (według Prognozy ludności Polski na lata 2014-2050)²¹, co z pewnością wpłynie na zwiększenie zapotrzebowania na miejsca pracy w tej grupie demograficznej. Wzrost ludności w wieku 50+ szacowany jest na 11% do roku 2050. Jak wynika z raportu „Aktywizacja zawodowa osób 50+ i zarządzanie wiekiem” z 2010 roku, Polska miała jeden z najniższych w Europie wskaźników zatrudnienia osób dojrzałych. W Polsce dla osób w wieku 50+ wynosił on zaledwie 29,6%. Oznacza to, że spośród prawie 9 mln Polaków w wieku 50+ nie pracowało ponad 5 mln osób. Wynikało to w dużym stopniu z polityki dezaktywacji osób 50+, mającej wspomóc zmniejszenie bezrobocia wśród młodych.

Konsekwencją tej polityki były negatywne stereotypy dotyczące pracy osób 50+ i pracowników dojrzałych, silnie rozpowszechnione w społeczeństwie i wśród pracodawców. Dodatkowo w Badaniu BIGRAM 56% osób doznało na własnej skórze dyskryminacji podczas rozmowy o pracę ze względu na wiek.

Wykres 5.2 Badanie czy seniorzy odczuwają dyskryminację w miejscu pracy.



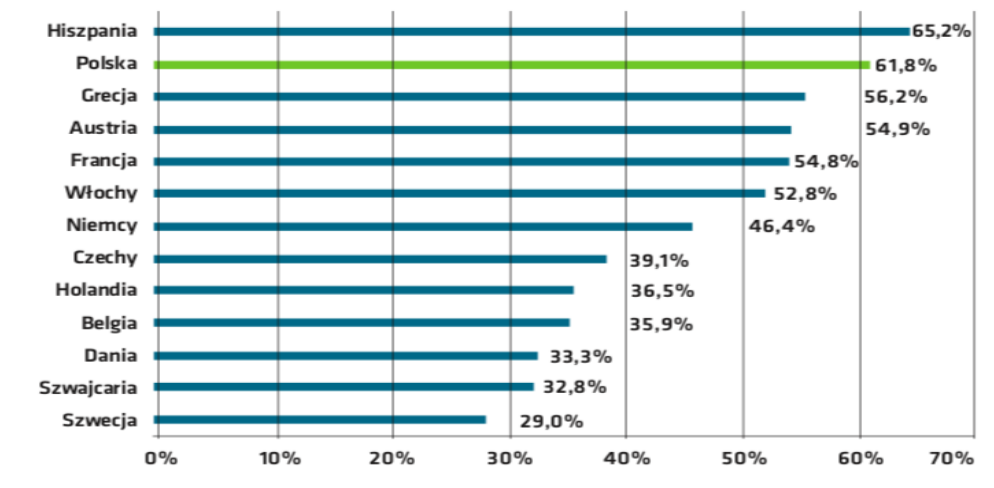
Źródło: <https://bigram.pl/wp-content/uploads/2019/11/RAPORT-POKOLENIE-5018.11.pdf>

Z tego powodu m. in. prawie 62% Polaków w wieku 50-64 lata przeszłoby na emeryturę tak szybko, jak to możliwe²².

²¹ <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/ludnosc/prognoza-ludnosc/prognoza-ludnosc-na-lata-2014-2050-opracowana-2014-r-,1,5.html>

²² Dane ze strony www.share-project.org, 2.01.2020

Wykres 5.3 Odsetek osób pracujących w wieku 55-65 lat wyrażających chęć jak najszybszego odejścia na emeryturę.



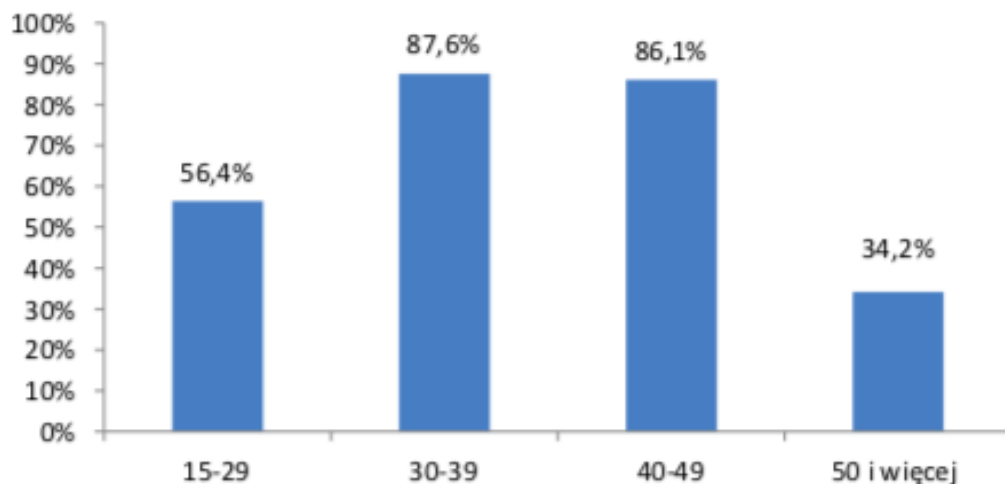
Źródło: www.share-project.org.

Potwierdza to również badanie osób bezrobotnych po 50. roku życia, realizowane za pośrednictwem powiatowych urzędów pracy województwa wielkopolskiego w 2014 roku. We wstępie do badania czytamy o sytuacji generacji 50+:

„Osoby powyżej 50. roku życia znajdują się w szczególnie trudnej sytuacji na rynku pracy. Na ich trudną sytuację na rynku nakłada się szereg czynników. Niezależnie od branży, w zakładach pracy zachodzą zmiany technologiczne i organizacyjne, do których trudno jest im się dostosować. W porównaniu z osobami młodymi mniejsza znajomość nowoczesnych technologii może stanowić znaczącą barierę w efektywnym funkcjonowaniu na rynku pracy osób powyżej 50. roku życia. Z kolei po stronie pracodawców najczęściej dominują bariery mentalne. Ich opinie na temat osób 50+ często swoje źródła mają w stereotypach i przedstawiają starszych jako osoby, które niechętnie się doksztalają, mają trudności w uczeniu się nowych technologii, są słabsi fizycznie i więcej chorują.”

Ma to duży wpływ na aktywność zawodową osób w wieku 50+ co obrazuje wykres 20 pokazujący przepaść pomiędzy pracownikami w przedziale 40-49 (86,1%) a 50 i więcej (34,2%).

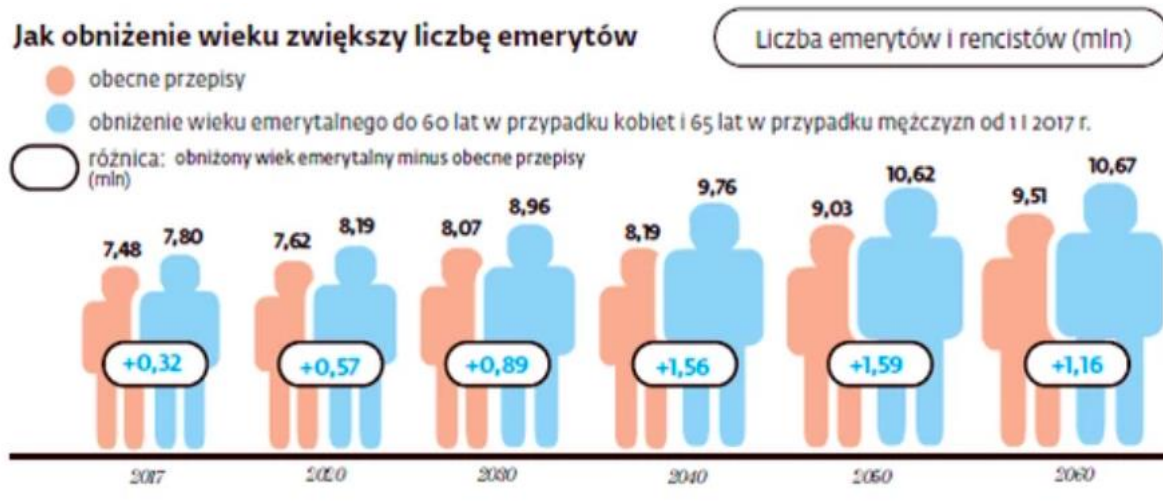
Wykres 5.4 Aktywność zawodowa wg. BAEL ze względu na wiek - Wielkopolska 2013.



Źródło: Opracowanie własne WUP w Poznaniu na podstawie Banku Danych Lokalnych GUS

Z drugiej jednak strony, mediana zarobków generacji 50+ w roku 2014 wynosiła 4 tys. zł brutto, jak wynika z Ogólnopolskiego Badania Wynagrodzeń. Wśród pracowników w wieku 51-64 lata mediana zarobków wynosiła 3,9 tys. zł. Pracownicy powyżej 64 lat mogli liczyć nawet na 4,6 tys. zł. brutto²³.

Wykres 5.5 Jak obniżenie wieku emerytalnego zwiększy liczbę emerytów w Polsce.



Źródło: <https://forsal.pl/artykuly/961273,reforma-emerytalna-po-do-historii-polska-wraca-do-starych-pomyslow.html> za ZUS, 2016 r.

²³ <https://praca.money.pl/wiadomosci/zarobki-po-50-roku-zycia-na-ile-moga-liczyc-doswiadczeni-pracownicy-6262616846125185a.html>, 28.12.2020

W perspektywie długoletniej można wywnioskować, że firmy będą zwiększać działania aktywizujące osoby 50+ jako pracowników i jako klientów. Wynika to z postępującego procesu starzenia się społeczeństwa. Wymusi to na nich zmieniający się rynek pod względem zmian społecznych i demograficznych. Należy tu również wziąć pod uwagę zmiany wieku emerytalnego na przestrzeni 30 lat, ostatnią ustawę emerytalną oraz kolejne kroki w tym zakresie po stronie ustawodawcy, które mogą nastąpić w kolejnych latach.

W książce „**Marketing generacji silver. Jak skutecznie komunikować się z pokoleniem 50+**”, pod redakcją Wojciecha Kowalczyka i Piotra Machula czytamy, że co trzeci mieszkaniec Polski przekroczył pięćdziesiątkę. Dlatego zachodzące zmiany społeczne nie mogą być sprowadzane wyłącznie do kwestii demograficznych.

„Dla uchwycenia całości obrazu równie ważne jest zjawisko bogacenia się społeczeństwa. Dziś Polacy w wieku 50+ dysponują takim samym zasobnym portfelem, jak osoby z przedziału 18-49 lat. Pokolenie silver – lubimy też bardziej precyzyjne i bardziej optymistyczne określenie: pokolenie silver power – kupuje produkty markowe, korzysta z ekskluzywnych usług, pracuje na emeryturze lub wydaje zgromadzone przez lata oszczędności. Oczywiście są też w grupie seniorów osoby niezamożne, także takie, które nie radzą sobie z domową ekonomią. Podobnie jak w grupach młodszych.”

To wskazuje na duży progres grupy 50+ i możliwości rozwoju. Trzeba pamiętać jednak, że ta grupa jak inne nie jest jednolita, a wiele czynników wewnętrznych i zewnętrznych ma wpływ na jej kształt. Badania Work Service z 2019 roku wskazują na duży odsetek osób zatrudnianych przez firmy. Ponad 62% twierdzi, że zatrudnia osoby powyżej 50. roku życia i nie planuje zmian w tym zakresie.

Wykres 5.6 Czy państwa firma zatrudnia pracowników w wieku powyżej 50 lat?



Źródło: <https://www.workservice.com/pl/Centrum-prasowe/Informacje-prasowe/Ekspert-HR-komentuje/Na-rynku-pracy-nadchodzi-czas-pokolenia-50>, 2019 rok.

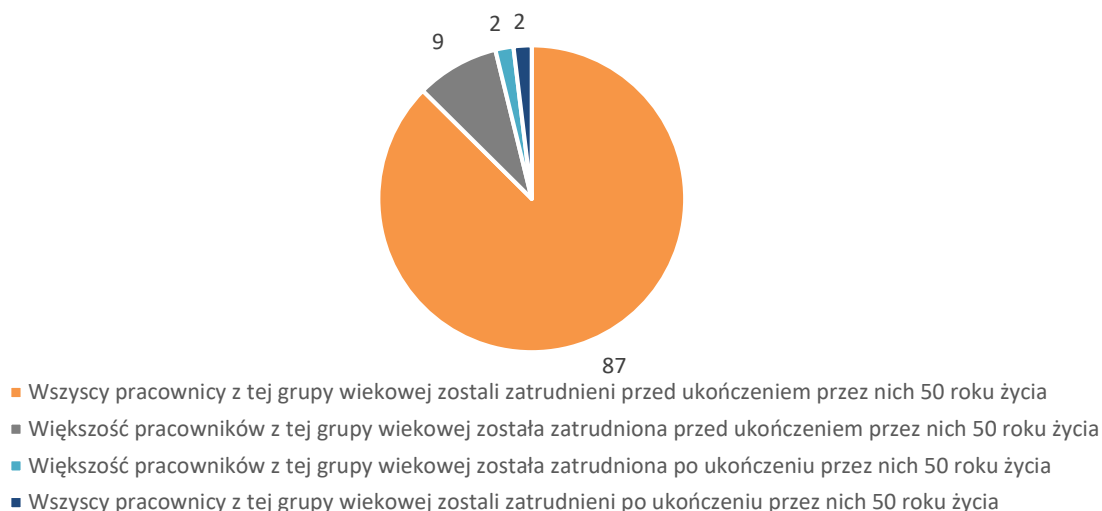
Jak wskazuje Elżbieta Wojtczak, CEO – Communication Unlimited, autorka raportu „Power Generation – pieniądze, seks i władza”, wskazuje, że „**pokolenie 50–70 ma wiele cech wspólnych, ale nie jest jednorodne. Badania etnograficzne pozwoliły nam wyróżnić 7 profili psychograficznych wśród 50–70-latków.** To pokolenie, które ma moc, jest pełne energii życiowej, żyje coraz młodziej, zdrowiej i zamożniej. Warto pamiętać, że wśród osób po 50-tce jest najwięcej tych, którzy mają najwyższą siłę nabywczą i to nie tylko dlatego, że pracowali całe życie i teraz mają pieniądze, ale również dlatego, że dzieci opuściły już rodzinne gniazdo i dochód gospodarstwa domowego dzieli się na mniej osób. **Z naszego badania wynika, że większość osób w wieku 50–70 lat może sobie pozwolić na więcej. Pracują, zakochują się, uprawiają seks, mają marzenia, chcą dalej korzystać z życia, bo czują się młodzi.**”²⁴

5.1. Pracownicy powyżej 50. roku życia – badanie ilościowe

W badaniu ilościowym blisko 9 na 10 przedsiębiorstw (87%) deklaruje, że wszyscy pracownicy 50+ zostali zatrudnieni przed ukończeniem przez nich 50. roku życia. Firmy, w których większość lub wszyscy pracownicy byli rekrutowani po ukończeniu 50. roku życia, stanowią niespełna 4% badanej grupy. Jednocześnie, średnio w co drugiej firmie (51%), wśród osób 50+ znajdują się przedstawiciele kadry kierowniczej.

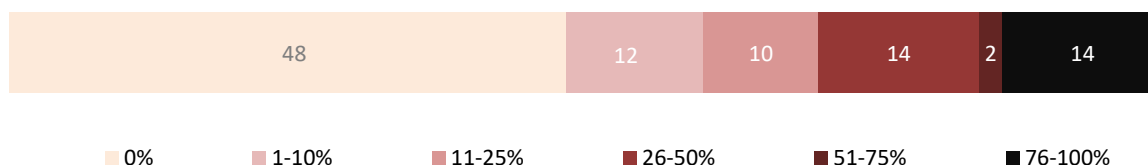
²⁴ <https://brief.pl/potencjal-50/> (dostęp 9.01.2021)

Wykres 5.7 Proszę wskazać zdanie, które najlepiej opisuje sytuację zatrudnienia pracowników pow. 50. roku życia.



Dane w %, N=104, firmy zatrudniające osoby 50+ w komunikacji marketingowej

Wykres 5.8 Proszę oszacować, jaką część spośród pracowników powyżej 50. roku życia stanowią osoby na stanowiskach kierowniczych



Dane w %, N=231

Badanie ilościowe pokazało, że mniej niż połowa firm (45%) deklaruje zatrudnianie pracowników 50+ zajmujących się komunikacją marketingową. Średnio, w przypadku wszystkich badanych firm, co dziesiąty zatrudniony w sektorze komunikacji marketingowej (10%) to osoba powyżej 50. r.ż. W żadnej z badanych firm pracownicy 50+ nie stanowili większości kadry.

Wykres 5.9 Proszę spróbować oszacować, jaki odsetek wszystkich pracowników zajmujących się komunikacją marketingową w Pana(i) firmie stanowią osoby powyżej 50. roku życia



Dane w %, N=231

Pracownicy 50+ są zatrudnieni w różnorodnych obszarach związanych z komunikacją marketingową. Dwa podstawowe obszary to obsługa klienta (65%) oraz projektowanie i zarządzanie kampanią marketingową w tradycyjnym wydaniu (63%). W trzeciej kolejności ex-aequo wymieniano analizę danych i zarządzanie zespołem (po 61%). Wśród dwóch najmniej popularnych obszarów znajdują się: kontakt z mediami, public relations (42%) oraz projektowanie i zarządzanie kampanią digitalową, online (48%).

Wykres 5.10 W Jakich obszarach związanych z komunikacją marketingową pracują w Pana(i) firmie osoby powyżej 50. rok życia?

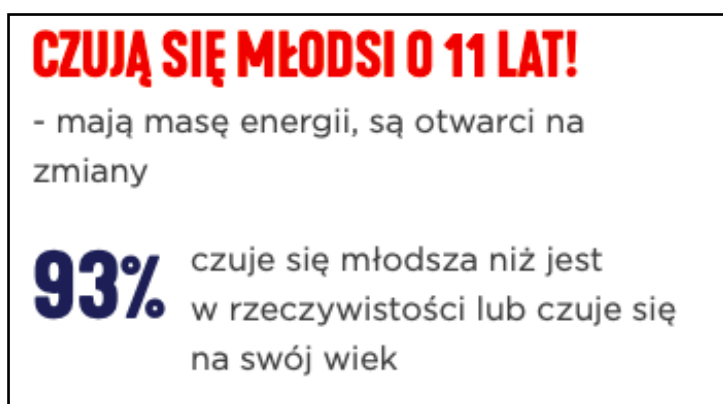


Dane w %, N=104, firmy zatrudniające osoby 50+ w komunikacji marketingowej, możliwość wyboru wielu odpowiedzi

5.2. Silver Generation, Tsunami Generation czy Power Generation?

Ostatnie lata wiele zmieniły w pojmowaniu pokolenia 50+ zarówno ze strony przedstawicieli innych pokoleń, jak i też samych badanych. Jak pokazuje analiza²⁵ „Power Generation – pieniądze, seks i władza”, przeprowadzona przez CU i Atena Research & Consulting, osoby w przedziale 50–70 lat przeżywają dziś często drugą młodość. Sondaż objął 815-osobową (reprezentatywną – jak podkreślają organizatorzy badania) grupę 50–70-latków, z których większość **czuje się młodszą**, niż faktycznie jest – **średnio o 11 lat**.

Wykres 6.11 Aktywność power generation.

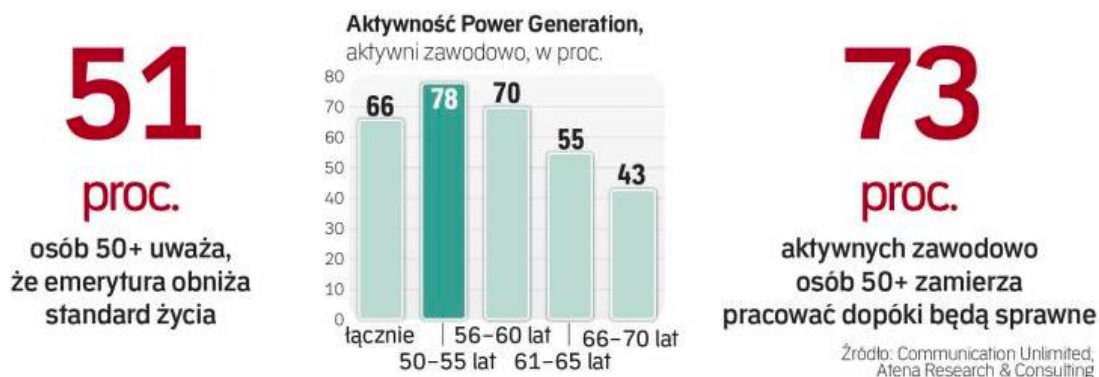


Źródło: https://powergeneration.pl/PDF/PowerGeneration_Demo.pdf, 2020 rok.

Z badania jasno wynika, że dwie trzecie jego uczestników jest aktywne zawodowo, a niemal trzy czwarte aktywnych zawodowo 50- i 60-latków deklaruje, że zamierza pracować tak długo, jak pozwoli im na to sprawność fizyczna i intelektualna.

²⁵ https://powergeneration.pl/PDF/PowerGeneration_Demo.pdf (dostęp 9.01.2021)

Wykres 5.12 Aktywność power generation.



Źródło: <https://www.rp.pl/Praca/307149945-Power-Generation-chce-zarabiac-i-wydawac.html>, 2021 rok.

A jak mówią o sobie dzisiejsi 50-latkowie plus? „**Pokolenie przejściowe, dojrzałe, z doświadczeniami, ale też aktywne, otwarte, młode duchem.**”²⁶ To pokazuje dzisiejszą generację 50+ jako energetyczne pokolenie określone w badaniu mianem „**power**” (z ang: siła, energia, moc). Potwierdzają to wywiady poprzedzające przeprowadzoną analizę. Dzisiejsi 50-latkowie plus, czują się młodzi i potrzebni, a przede wszystkim chcą się rozwijać i pracować dalej.

„**Przedstawiciele Power Generation najczęściej zasiadają na najwyższych stanowiskach w firmach i we władzach publicznych.**” Potwierdza to analiza „Rzeczpospolitej”: pod koniec 2020 roku średni wiek prezesa dużej firmy w Polsce wynosił 54 lata.”²⁷ Również według danych Ministerstwa Przedsiębiorczości z 2020 roku 230 tys. właścicieli firm w Polsce (1/10) skończyło 65 lat.

Natomiast według raportu UBS / PwC “Billionaires”, opublikowanego w listopadzie 2020 r., „średni wiek wśród 2101 posiadających większość globalnych dóbr miliarderów z 66 krajów, z majątkiem o łącznej wartości 8,5 bln USD netto, wynosił 66 lat, a nowo mianowanych na stanowiska sędziego w USA – 50 lat.”²⁸ Niewątpliwie nie będzie wielkim nadużyciem stwierdzenie, że pokolenie 50+ rządzi światem. „Natomiast z danych Eurostatu wynika, że **wskaźnik zatrudnienia osób z tego pokolenia w wielu europejskich państwach przekracza 60 proc.**, np.

- w Niemczech wynosi 64 proc.
- w Szwecji aż 74 proc.

²⁶ https://powergeneration.pl/PDF/PowerGeneration_Demo.pdf, s.4 (dostęp 9.01.2021)

²⁷ <https://www.rp.pl/Praca/307149945-Power-Generation-chce-zarabiac-i-wydawac.html> (dostęp 9.01.2021)

²⁸ <https://brief.pl/potencjal-50/> (dostęp 9.01.2021)

Dojrzały pracownicy w porównaniu z młodszymi stanowią cenny kapitał każdej organizacji. Zrozumieli to już nasi europejscy sąsiedzi, m.in. Niemcy i Finowie, wprowadzając **kompleksowe programy wsparcia dla osób 50+** oraz **inwestując sporo w profilaktykę prozdrowotną** dla tej grupy społecznej.”²⁹

Jak czytamy na portalu Brief.pl³⁰: „Analiza przeprowadzona przez Korn Ferry, czołową globalną firmę konsultingową z siedzibą w Los Angeles w Kalifornii, działającą w 52 krajach i zatrudniającą 8 678 osób na całym świecie, wskazuje, że **średni wiek (CEO) dyrektora generalnego lub prezesa w różnych branżach to 58 lat**, przy czym najstarszy ma średnio 60 lat w usługach finansowych, a najmłodszy - 55 lat w sektorze technologicznym. Natomiast **średni wiek CMO (dyrektora marketingu) to 52 lata**, przy czym najstarszy średni wiek to 54 lata w sektorach nauk przyrodniczych i usług zawodowych, a najmłodszy - 50 lat w sektorze konsumenckim. Dla dyrektorów IT odpowiedzialnych za rozwój i wdrożenia technologii informacyjnych (CIO) jest to średnio 51 lat. Obecnie średnia wieku prawników w Stanach Zjednoczonych wynosi 50 lat, zaledwie trzy dekady temu było to 39 lat. NASA przyjmuje, iż optymalny wiek astronautów do misji to 50 lat, podczas gdy jeszcze pokolenie „wcześniej”, w 1969 roku, kiedy Neil Alden Armstrong dotknął powierzchni księżyca, ten optymalny wiek wynosił 40 lat. **Współczesne osiągnięcia medycyny oraz prewencja, zdrowy styl życia czy work-life balance „odjął” społeczeństwu +/- 10-15 lat.** To olbrzymi potencjał, który warto eksplorować.”

W większości przypadków to właśnie sytuowanie zawodowe i finansowe daje pokoleniu 50+ tę „siłę”. Znaczna większość według raportu „Power Generation” uważa swoją sytuację za stabilną, a ponad 40% jest z niej zadowolona.

Najważniejszymi powodami, dlaczego dzisiejsi 50-latkowie plus chcą wciąż być aktywni zawodowo, są³¹:

- utrzymanie statusu materialnego,
- spełnianie marzeń,
- zapewnienie dzieciom i wnukom dobrego startu.

²⁹ <https://biznes.newseria.pl/biuro-prasowe/praca/potencjal-rynkowy-osob-w,b12183750> (dostęp 9.01.2021)

³⁰ <https://brief.pl/potencjal-50/> (dostęp 9.01.2021)

³¹ https://powergeneration.pl/PDF/PowerGeneration_Demo.pdf, (dostęp 9.01.2021)

Badanie pokazuje również przełamanie stereotypu „SILVER”, a wynika z niego, że dzisiejsza generacja 50+³²

- ma wysoką siłę nabywczą,
- świetnie odnajdują się w świecie nowych technologii,
- dysponuje wolnym czasem, który inwestuje w zainteresowania,
- dba o zdrowie,
- jest aktywna,
- przeżywa drugą młodość,
- twierdzi, że „to ich 5 minut”,
- 93 proc. uważa, że czas dla siebie jest ważny.

Z badania „Power Generation – pieniądze, seks i władza”, przeprowadzonego przez CU i Atena Research & Consulting, wynika, że 63 proc. „seniorów” ćwiczy, dba o siebie i zdrowo się odżywia. Analiza pokazuje, że 42 proc. osób spośród dzisiejszych 50-70-latków jest zadowolona ze swojej sytuacji finansowej, a 68 proc. ocenia ją nawet jako stabilną, mocno na tę stabilizację pracując. Ponad połowa (53 proc.) podejmuje się dodatkowych prac w celach zarobkowych. Z kolei ponad 40 proc. wśród tych, którzy na emeryturze już są, podejmuje się prac dorywczych, a co czwarty deklaruje, że jest nadal aktywny zawodowo.³³ Z badania wynika, że nowoczesność, przebojowość i energia życiowa to domena nie tylko młodych osób, ale również pokolenia 50-70-latków. Wniosek jest jeden - należy zapomnieć o nich jako kojarzonych z siwymi babciami czy dziadkami silversami. To pokolenie ma moc. Autorzy badania przekonują, że czas skończyć ze stereotypami, szczególnie że liczebnie jest to rosnąca grupa konsumentów.

W wypowiedzi dla portalu Brief.pl³⁴ Agnieszka Brytan-Jędrzejowska – założycielka i CEO ATENA Research & Consulting, autorka raportu „Power Generation – pieniądze, seks i władza”, potwierdza:

³² https://powergeneration.pl/PDF/PowerGeneration_Demo.pdf, (dostęp 9.01.2021)

³³ <https://atenaresearch.pl/raport-power-generation/> (dostęp 9.01.2021)

³⁴ <https://brief.pl/potencjal-50/> (dostęp 9.01.2021)

„Ta generacja ma niesłychaną moc, która przejawia się w ich wiedzy, doświadczeniu, chęci do pracy. W 50-latkach widać mocno zakorzeniony etos pracy, są zaangażowani w powierzone obowiązki, sumienni i rzetelni. Praca często jest dla nich pasją. Bardziej niż młodsze pokolenia identyfikują się z firmą, są lojalni wobec pracodawcy, często pracując w jednej firmie przez wiele lat. Są dojrzały, odważnie podejmują decyzję. Mają więcej czasu, by skupić na pracy zawodowej, podnoszeniu kwalifikacji i kompetencji. Ale też mają czas, by zostać w pracy po godzinach, bo mają już odchowane dzieci. Swoją wiedzę i doświadczeniem chętnie dzielą się z młodszymi kolegami. Równie chętnie uczą się od młodszych pokoleń. Ta międzypokoleniowa synergia jest szalenie ważna w każdej firmie, czerpanie z tego co najwartościowsze w każdym pokoleniu.”

Jednak z drugiej strony, według cytowanego badania „Power Generation – pieniądze, seks i władza”³⁵, ogromne zagrożenie wciąż tkwi w podejściu do tej grupy. W związku z tym większość badanych boi się dyskryminacji ze względu na wiek i, mimo wielu rozwojowych perspektyw, obawia się utraty pracy lub pogorszenia sytuacji materialnej, a co za tym idzie życiowej.

- 44 proc. obawia się pogorszenia warunków zatrudnienia
- 39 proc. liczy się z utratą pracy.

Jak czytamy w portalu Brief.pl³⁶: „W rzeczywistości jednak pracodawcy preferują młodszych kandydatów uważając, że młodszy pracownik będzie bardziej energiczny, szybciej przystosuje się do nowych warunków pracy, będzie pracował efektywniej za niższe wynagrodzenie niż osoba z kilkudziesięcioletnim stażem pracy. Na szczęście sytuacja w ostatnich latach uległa korzystnej zmianie.”

5.3. Wyzwania 50+

Polsce spadek aktywnych na rynku pracy zasobów ludzkich grozi już w perspektywie niespełna dwóch dekad (2020-2035), co z jednej strony będzie skutkowało poważnym niedoborem pracowników, z drugiej - załamaniem i tak już bardzo nadwyrężonego systemu emerytalnego. W związku z rosnącą świadomością tego problemu zmieniają się cele polityki rynku pracy. W wielu krajach jednym z głównych priorytetów tej polityki jest zwiększenie aktywności zawodowej osób starszych, a za istotny czynnik sprzyjający jego osiągnięciu w przedsiębiorstwie uważa się wdrażanie w procesie zarządczym modelu zarządzania wiekiem, rozumianego jako strategia zarządzania zróżnicowanym wiekowo zespołem pracowników. Model zarządzania wiekiem stanowi element strategii danej firmy, a jednocześnie jest odpowiedzią na problem starzenia się zasobów ludzkich.³⁷

³⁵ <https://atenaresearch.pl/raport-power-generation/> (dostęp 9.01.2021)

³⁶ <https://brief.pl/potencjal-50/> (dostęp 10.01.2021)

³⁷ J. Liwiński, U. Sztanderska, Zarządzanie wiekiem w przedsiębiorstwie, UW w partnerstwie z PARP, Warszawa 2010.

- W 2060 r. ponad połowa Europejczyków przekroczy 50. r.ż., a zatem konieczne staje się już teraz adresowanie do ludzi bardzo młodych programów aktywizujących zawodowo, zdrowotnych i kreujących pomyslną starość.³⁸
- Istotne staje się również zwalczanie negatywnych stereotypów dotyczących starości oraz wzrost świadomości własnego wpływu na jakość późnej dorosłości.
- Łączenie pokoleń i dostosowywanie stanowisk pracy oraz komunikacji do każdego z nich.

Do najważniejszych obszarów, które powinny zostać uwzględnione w modelu zarządzania wiekiem, należą:

- rekrutacja,
- kształcenie ustawiczne,
- rozwój kariery zawodowej,
- elastyczny czas pracy,
- ochrona i promocja zdrowia oraz organizacja stanowiska pracy,
- przeniesienia między stanowiskami,
- kończenie zatrudnienia i przejście na emeryturę.³⁹

³⁸ <https://epale.ec.europa.eu/pl/blog/starzenie-sie-spolczenstw-problem-demograficzny-czy-wyzwaniewspolczesnosci> (dostęp: 8.01.2021).

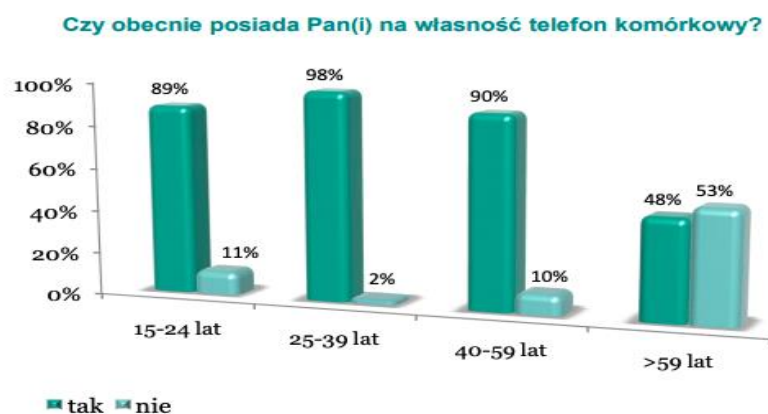
³⁹ G. Naegele, A. Walker, A guide to good practice in age management, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, 2006,

6. Wymagania kwalifikacyjne dotyczące pracowników w branży komunikacji marketingowej

6.1. Kompetencje technologiczne pokolenia Silver

Ważnym elementem w badaniu pokolenia 50+ jest również analiza kompetencji dotyczących nowych technologii. Według badania z 2011 roku - „Polacy, a nowe technologie, czyli jak daleko nam do społeczeństwa informacyjnego?“, więcej niż połowa (53 proc.) badanych powyżej 59. roku życia przyznało, że nie korzystało z komórek (wykres 7.1), a 20% ma w domu dostęp do Internetu (wykres 7.2.).

Wykres 6.1 Posiadanie telefonu komórkowego różnych grupach wiekowych. Raport opracowany przez zespół On Board PR Ecco Network, 2011.



„W całym polskim internecie znajdziemy 5,8 mln osób z pokolenia Silver Generation, którzy stanowią już 22% polskich Internautów (dane: Gemius PBI, ALL55+, wrzesień 2019).“⁴⁰

⁴⁰ <http://epcreatives.pl/pokolenie-silver-w-swiecie-mediow/>

Wykres 6.2 Posiadanie dostępu do Internetu w różnych grupach wiekowych. Raport opracowany przez zespół On Board PR Ecco Network, 2011



Jak wynika z badania „Power Generation”, przeprowadzonego przez CU i Atena Research & Consulting, pracownikom po 50-tce nieobcy jest świat internetu. Co czwarty robi zakupy w sieci co najmniej raz w tygodniu. Kupują najczęściej ubrania, sprzęt rtv/agd, książki, kosmetyki i obuwie. Natomiast badanie Kerris Group tylko potwierdza, że seniorzy idealnie wpasowują się grupę SMARTshoppers – dzięki temu, że często mają więcej czasu na research i porównywanie cen.⁴¹

Coraz więcej osób interesuje się również nowinkami technologicznymi, co widać na przestrzeni ostatnich 10 lat.

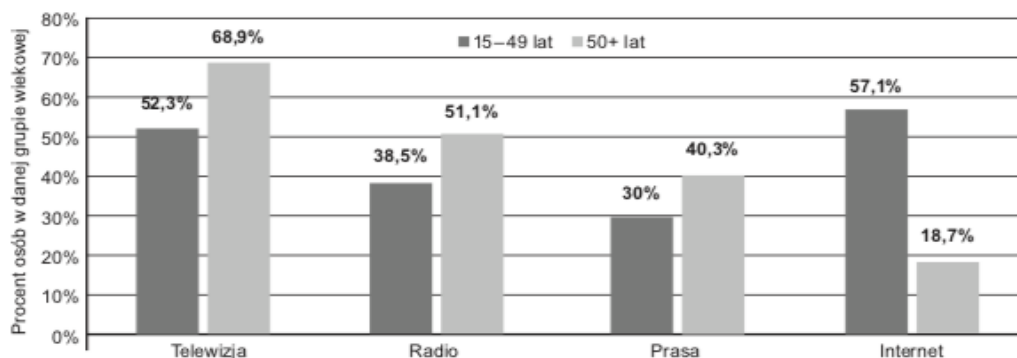
Jak wynika z polskiej edycji badania „World Internet Project” z 2013, poziom kompetencji cyfrowych (odsetek respondentów, którzy zadeklarowali wykonywanie 5 lub 6 spośród 6 wskazanych czynności związanych z wykorzystywaniem Internetu), powinien wzrosnąć z 10% w roku bazowym do 40-45% w roku 2020. Już w 2018 roku według GUS 56 % osób w wieku 55- 64 lata korzystało z internetu.

Osoby w wieku 50+ nie różnią się specjalnie od młodszych grup wiekowych pod względem samego faktu korzystania z telewizji czy radia, większe różnice widoczne są pod względem czasu spędzanego na konsumpcji tych mediów. Do sieci zagląda 86% osób w wieku 15-49 lat i niecałe 29% starszych. A wśród osób mających 65 i więcej lat - ledwie 8%. Różnice te są kolosalne i niewątpliwie mają daleko idące konsekwencje. Internauci mający 15-49 lat spędzają w sieci prawie 17 godzin tygodniowo, podczas gdy starsi jedynie nieco ponad 10 i pół godziny. Brak zaufania do technologii, bo zawodzą wtedy, gdy są najbardziej potrzebne, deklaruje 13% młodszych użytkowników i 15% tych w wieku 50+. Starsi częściej też deklarują, że korzystanie z Internetu jest frustrujące (10% w stosunku do 7% wśród

⁴¹ https://kerrisgroup.com/wp-content/uploads/2017/05/KERRIS_silver.pdf

internautów do 49 roku życia). Największe różnice widać w deklaracjach dotyczących denerwowania się w trakcie korzystania w obawie, że można coś popsuć. Tego typu uczucie towarzyszy tylko 11% użytkowników w wieku 15-49 lat i aż u 21% starszych.

Wykres 6.3 Procent osób uznających dane medium za niezbędne do pozyskiwania informacji. Polska edycja badania World Internet Project, 2013.



Według badania „Tradycyjne metody komunikacji z grupą 55+ a nowe media”, przeprowadzonego przez Kerris Group w roku 2017, 70% internautów w wieku powyżej 55 lat korzysta z sieci każdego dnia (w USA dla grupy 65+ odsetek ten wynosi 55%)

Czego zatem seniorzy szukają w sieci?⁴²

- wiedzy i informacji,
- pasji, zainteresowań,
- wiadomości,
- podróży,
- zakupów,
- muzyki.

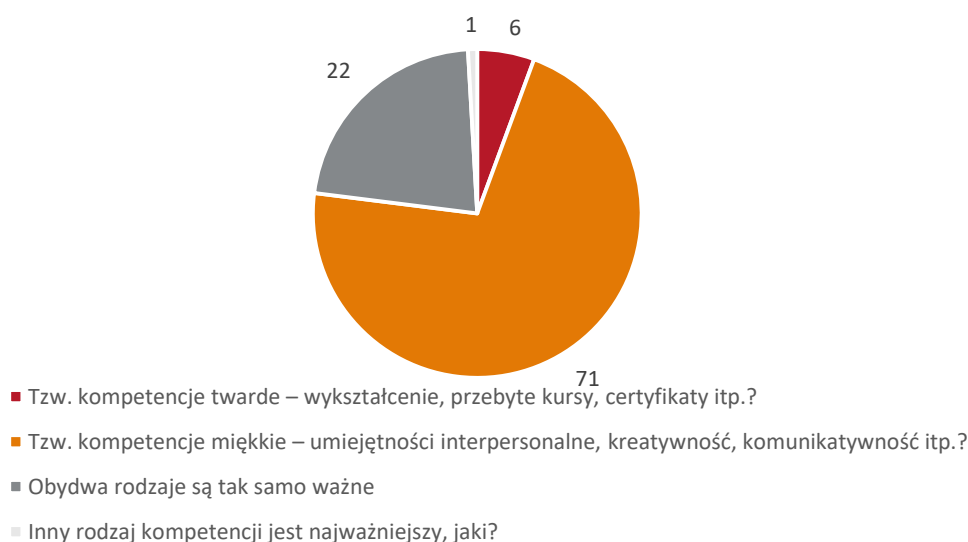
Pokolenie 50+ równie chętnie zagląda do social mediów. Według analizy przeprowadzonej przez Kerris Group 1 mln osób w wieku 55+ korzysta z Facebooka (55% kobiet), a tylko 50 tys. z Instagrama. Osoby z tej grupy wiekowej mają na Facebooku średnio poniżej 100 znajomych. Wśród generacji 50+ notuje się dużą popularność kanału YouTube. W tej grupie wiekowej zauważa się dużą wagę przykładaną do sposobu wypowiedzi oraz znaczącą aktywność (powrót do postów sprzed kilku dni).

⁴² https://kerrisgroup.com/wp-content/uploads/2017/05/KERRIS_silver.pdf

6.2. Kompetencje miękkie i twarde – badanie ilościowe i jakościowe

W badaniu ilościowym zdecydowana większość firm (71%) jest przekonana, że najważniejszym rodzajem umiejętności w sektorze komunikacji marketingowej są **kompetencje miękkie**. Niemal co czwarty badany (23%) stwierdził, że tak samo ważne są zarówno kompetencje miękkie, jak i twarde, a tylko 6% firm przyznało, że najbardziej istotne są kompetencje twarde.

Wykres 6.4 A który rodzaj kompetencji Pana(i) zdaniem jest najważniejszy w pracy związanej z komunikacją marketingową?



Dane w %, N=231

Odpowiedzi z kategorii „Inne”:

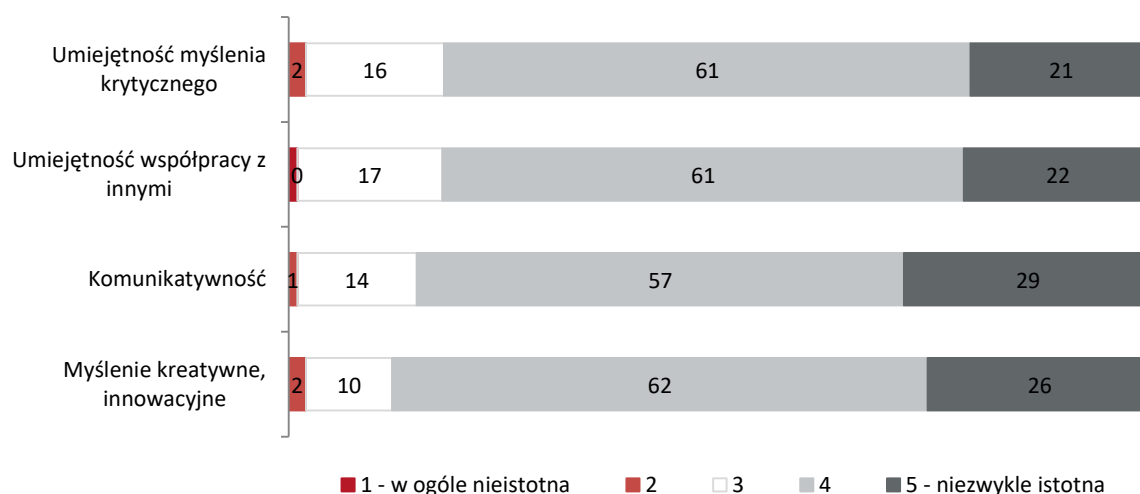
- kompetencje najważniejsze dla roli osoby w organizacji (np. w przypadku grafika czy księgowej ważne będą twarde kompetencje, ale w przypadku *new business managera* prowadzą raczej te miękkie)
- doświadczenie połączone z kompetencjami miękkimi

Przedsiębiorcy biorący udział w badaniu jakościowym, pytani o idealnego kandydata na pracownika do ich firmy również głównie **wymieniali kompetencje miękkie**. Docenianymi cechami są **zaangażowanie, łatwość nawiązywania kontaktów (komunikatywność), umiejętność sprzedawania pomysłów, konieczność posiadania umiejętności pracowania w zespole**. Idealny kandydat to osoba

uniwersalna, ciekawa świata i nowych rozwiązań, chcąca się uczyć, samodzielna, krytyczna. Cenione są również osoby kreatywne, „nienasycone”, optymistyczne, o wysokiej kulturze osobistej.

„(...) dla mnie najważniejsza jest postawa. Bo bez tego się nic nie uda. A jakby to, że ktoś właśnie jest zintegrowany, to integrity całe, to jest najważniejsza rzecz, jaką może przynieść do spółki.” – mała firma

Wykres 6.5 Znaczenie poszczególnych umiejętności w pracy.



Dane w %, N=231

Perspektywa pracowników również jest spójna ze zdaniem pracodawców i danymi pochodzącymi z badania ilościowego - najważniejsze w branży są **kompetencje miękkie**. Biorąc pod uwagę wspomnianą wcześniej specyfikę sektora, najważniejszą z nich jest **zdolność przystosowania się do zmian**. Tak jak dynamiczna jest komunikacja marketingowa, tak dynamiczne muszą być osoby, które zawodowo się nią zajmują. Jednakże by tak mogło być, konieczny jest **otwarty umysł**. Otwarty na ciągłą naukę, na poszerzanie wiedzy i umiejętności, na poszerzanie kompetencji. I ze względu na zmieniający się rynek, trendy i technologie, taki stan musi utrzymywać się przez całą karierę, ponieważ

wiedza już posiadana musi być na **bieżąco aktualizowana**. Aby skutecznie współpracować z klientami, potrzebna jest dokładna znajomość obszarów, w których klienci funkcjonują, w tym także znajomość działań konkurencji i ważne są tu również kwestie związane z wizerunkiem. Do tego pracownik sektora musi być na bieżąco z obecnymi trendami społecznymi, z preferencjami konsumentów, z modą. Ponadto nowe rozwiązania technologiczne pozwalają, a w warunkach konkurencyjności na rynku wręcz wymuszają poszukiwanie nowych rozwiązań komunikacji marketingowej, co z kolei przekłada się na nowe narzędzia, które również trzeba poznać i nauczyć się nimi posługiwać.

„Pewne rzeczy się zaczynają dezaktualizować, przynajmniej w działce, w której ja jestem. Ja pamiętam czasy, w których wysyłał się do dziennikarzy listy z informacjami prasowymi. A teraz muszę mieć platformę, a do dziennikarza wysłać tylko link. I mało tego, w tym mailu muszę go znać, on musi mnie znać. Czyli muszę go zainteresować i mam na to trzy zdania. Więc to jak się zmienia, podnosi tę poprzeczkę moim zdaniem bardzo wysoko (...) myślę, że cała digitalizacja, automatyzacja, boty, które są, to one wymuszają na nas albo poszukiwanie nowych narzędzi albo znalezienia się w tym wszystkim, więc wykorzystania tego potencjału do oferowania nowych rozwiązań. Więc dużo pracy przed nami.” – specjalistka komunikacji marketingowej

„Nastąpiły dość istotne zmiany. Jak ja zaczynałem czy w pierwszych latach, to z mojego doświadczenia wynika. Było dość silosowe. Public relations działał w modelowaniu. Oczywiście nie w całkiem oderwaniu od marketingu, sprzedaży, działalności operacyjnej, teraz te działania są bardziej zintegrowane. Tutaj widzę ten trend. To się przenika. Podała Pani przykład domów mediowych, które wchodzi w rejony public relations. Również w agencji public relations się przebranżawiają. Największa firma public relations na świecie nie nazywa się firmą public relations, tylko określa się jako firma komunikacji marketingowej. Taką nazwę używają, kiedy jeszcze do niedawna PR starał się nawet odróżnić od marketingu, po to, żeby klienci kupili usługi i wybrali inną agencję niż agencję marketingową do tych działań ściśle komunikacyjnych pod względem public relations. Tutaj ta integracja zdecydowanie następuje. Wchodzi dużo więcej technologii (...) Jest kilka takich dużych narzędzi technologicznych, których dawniej nie było, do monitorowania przede wszystkim tego, co się dzieje w Internecie, które teraz funkcjonują i bez których sobie żaden zawodowy PRowiec nie wyobraża sobie pracy.” – specjalista komunikacji marketingowej

„W którymś momencie przeszliśmy na telemetrię. To też jest taką kwestią. Wydaje mi się, że tak, ale nie wiem, czy o to chodzi w tym pytaniu. To trochę wcześniej się wydarzyło. Myślę, że boom online. Duży skok, duża potrzeba przejścia z mówienia tylko o offlinie i tam mówienie o Internecie

jako o banerach. Do tego co się wydarzyło potem. W sensie takim raz, że waga tego kanału bardzo dynamicznie urosła, a dwa, że rozwinęły się różne propozycje użycia, typu performance, programmatic, rozwój wideo. Pojawienie się urządzeń mobilnych. W związku z tym, zupełna zmiana konsumpcji. Nie tylko mediów online’owych, ale właściwie wszystkich. To są takie rzeczy, które tak na szybko mi przychodzą do głowy. Które rzeczywiście zmieniły obraz naszej branży.” – szef Client Service w agencji interaktywnej

Odnosząc się do sektora komunikacji marketingowej, nie sposób pominąć jego najważniejszej cechy. Jest to branża cechująca się niezwykle **wysoką dynamiką**, to branża ciągłych zmian. Cała komunikacja marketingowa jest ściśle związana z rozwojem społecznym i technologicznym, jednocześnie posiadając na rzeczony rozwój niebagatelny wpływ. Co więcej, każdy z elementów układu oddziałuje na pozostałe, potęgując tempo zachodzących zmian. W branży o takiej specyfice mogą odnaleźć się jedynie osoby o odpowiednich cechach, które posiadają zdolność adaptacji do zmieniającej się rzeczywistości.

Szczegółowy pomiar kompetencji za pomocą pytań zamkniętych obejmował 37 umiejętności o różnym charakterze. Z uwagi na możliwości poznawcze respondentów zarówno ocena stopnia istotności, jak i poziomu spełnienia kompetencji wśród pracowników 50+ została ujęta w ramach dwóch osobnych bloków. Bloki kompetencyjne na potrzeby analiz zostały uformowane w oparciu o podobieństwo w kategorii mierzalności danej umiejętności. W ten sposób w badaniu wprowadzono podział na kompetencje miękkie i twarde.

W ramach kompetencji miękkich wyróżniono⁴³:

- Myślenie kreatywne, innowacyjne
- Znajomość rynku, branży
- Umiejętność zarządzania projektami (np. podział zadania na etapy, pilnowanie harmonogramów)
- Sprawne wyszukiwanie i przetwarzanie informacji
- Umiejętność pracy pod presją czasu
- Umiejętności menedżerskie (np. delegowanie zadań, egzekwowanie zadań)
- Komunikatywność
- Umiejętność współpracy z innymi (np. dzielenie się zadaniami, pomoc innym)
- Myślenie krytyczne

⁴³ Opracowanie na podstawie raportu *Marketingowe kompetencje przyszłości. Wyniki cyklicznego badania potrzeb szkoleniowo-rozwojowych w sektorze komunikacji marketingowej*, 2020.

- Zdolności negocjacyjne
- Umiejętność rozwiązywania złożonych problemów
- Dokładność, sumienność
- Otwartość na nowinki technologiczne, narzędzia cyfrowe
- Umiejętności prezentacyjne
- Terminowość, punktualność
- Zdolność do wychwytywania insightów, nieoczywistych wniosków.

W tym samym bloku umiejętności zostały uzupełnione o cechy psychologiczne lub osobowościowe, które są blisko powiązane z wcześniej wymienionymi umiejętnościami, tzn.:

- Empatia – jako uzupełnienie umiejętności komunikacyjnych
- Asertywność – jako uzupełnienie zdolności negocjacyjnych.

Relatywnie nowy dla badań umiejętności obszar to tzw. kompetencje przyszłości, które również zostały włączone do bloku kompetencji miękkich. Zostały one poddane szczegółowej analizie z uwagi na fakt, że polski sektor komunikacji marketingowej jest niezwykle dynamiczny i swobodnie przyjmuje terminologię rozwiniętą na rynkach zagranicznych. Stąd potrzeba zbadania również następującego zestawu angielsko-brzmiających kompetencji:

- Umiejętność Design Thinking – usystematyzowane podejście do procesu innowacji
- Agile mindset – zwinność w codziennej pracy
- Wellbeing – umiejętności redukcji stresu w codziennej pracy
- Mentoring / coaching – przekazywanie doświadczenia

Z kolei w ramach kompetencji twardych zbadano:

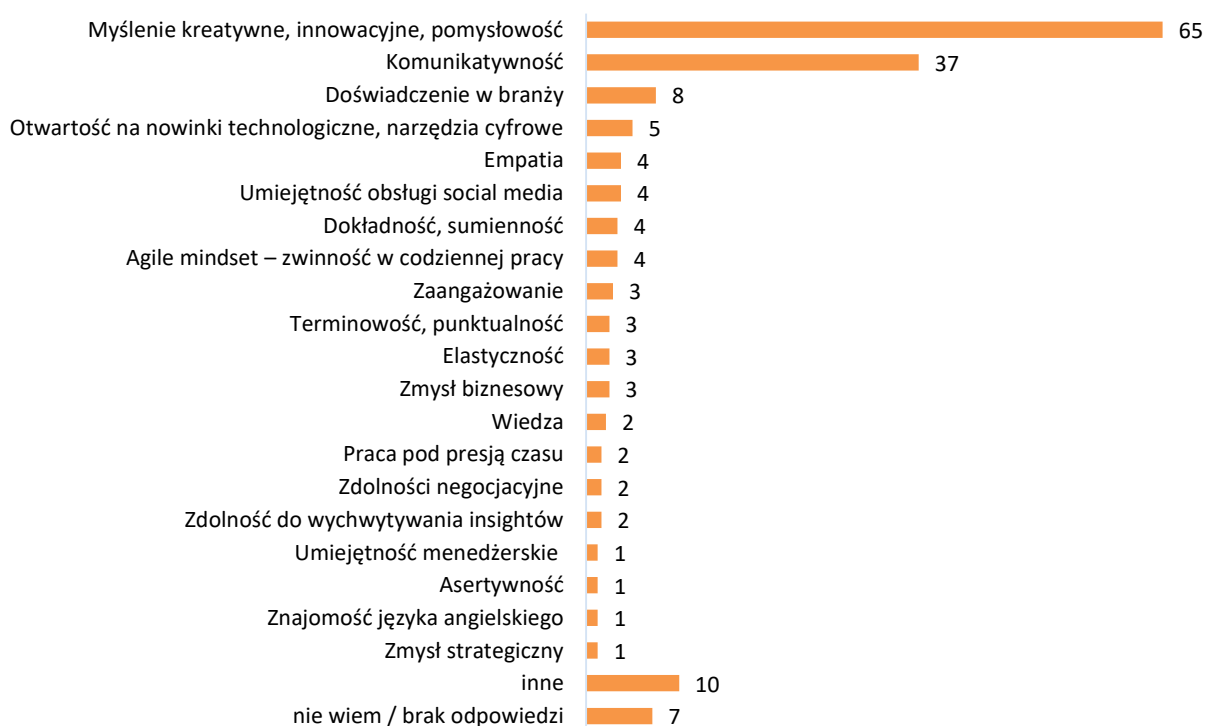
- Wykształcenie, dyplom związany z komunikacją marketingową
- Certyfikaty, ukończone kursy, szkolenia związane z branżą komunikacji marketingowej
- Obsługa MS Excel
- Obsługa MS Word
- Obsługa MS Power Point
- Znajomość narzędzi do pracy i komunikacji zdalnej (np. Zoom, Teams)
- Obsługa innego specjalistycznego oprogramowania lub środowiska
- Znajomość języka angielskiego
- Znajomość języków obcych, innych niż angielski
- Umiejętność korzystania z zasobów internetu
- Umiejętność obsługi social media
- Znajomość narzędzi marketingu online: SEO, SEM, Programmatic, UX

- Umiejętność korzystania z innych narzędzi cyfrowych niż MS Office i komunikatory
- Znajomość przepisów prawnych specyficznych dla branży, np. prawo autorskie, RODO, prawo reklamy.

Do powyższego zestawu kompetencji dołączono również **doświadczenie w branży** – interpretowane w badaniu jako staż pracy, liczbę lat przepracowanych w sektorze komunikacji marketingowej.

W badaniu ilościowym przedstawiciele badanych firm, na pytanie otwarte dotyczące najważniejszych umiejętności w pracy związanej z komunikacją marketingową, w pierwszej kolejności, w spontaniczny sposób wymienili **myślenie kreatywne, innowacyjne i pomysłowość** (65%). Na drugim miejscu wskazywano na **komunikatywność** (37%), a w trzeciej kolejności wymieniano **doświadczenie w branży** (8%). Tylko 7% firm nie potrafiło spontanicznie wskazać żadnej istotnej kompetencji niezbędnej do pracy w komunikacji marketingowej.

Wykres 6.6 Jak się Panu(i) wydaje, jakie umiejętności są najważniejsze w pracy związanej z komunikacją marketingową?



Dane w %, N=231

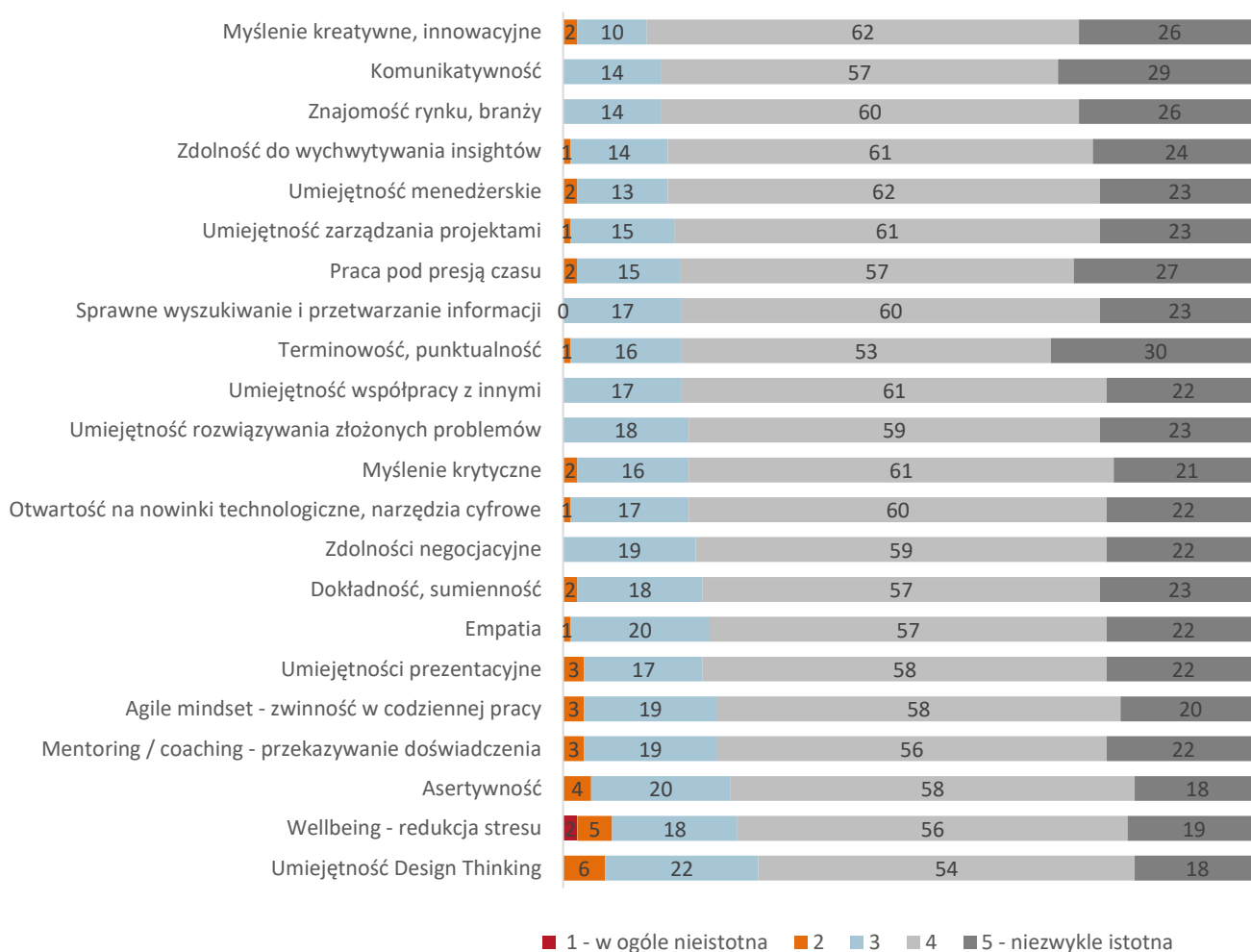
Odpowiedzi z kategorii „Inne”, N=23, pytanie otwarte skategoryzowane:

- *Eksperckość*
- *Zrozumienie trendów*
- *Umiejętność uczenia się (szczególnie obszary związane z technologią)*
- *Umiejętność zadawania pytań, słuchania, dobór metod odpowiedniej komunikacji, nawiązywanie relacji*
- *Umiejętność samodzielnego myślenia*
- *Świeże spojrzenie*
- *Specjalistyczne umiejętności wynikające z roli w organizacji (np. projektowanie graficzne, copywriting, strategia, zarządzanie relacjami z klientem, zarządzanie projektem)*
- *Przebojowość*
- *Oderwanie się od własnych poglądów i potrzeb na rzecz poglądów i potrzeb grup docelowych*
- *Praktyka*
- *Umiejętność i chęć obserwacji zmian społecznych i zjawisk popkulturowych; "ucho" do konsumentów*
- *Myślenie rozwiązaniami*
- *Chęć współpracy*
- *Znajomość programów*
- *Zdecydowanie*
- *Zrozumienie, czym jest praca w usługach*
- *Zmysł analityczny*
- *Obsługa programów*
- *Dobra znajomość pakietu Microsoft Office*
- *Upór w dążeniu do celu*
- *Psychologia*
- *Wychwytywanie trendów*
- *Dobra znajomość procesu tworzenia kampanii marketingowych zarówno od strony twórców (agencja reklamowa), jak i zamawiających (klient)*
- *Zdolność do ciągłego rozwoju.*

Lista pierwszych trzech kompetencji miękkich, które zostały uznane za zdecydowanie lub raczej istotne, niemal w całości pokrywa się z umiejętnościami określonymi w sposób spontaniczny. Są to: **myślenie kreatywne, innowacyjne (88%), komunikatywność (85%) i znajomość rynku, branży (85%)**. Wśród pozostałych kompetencji w TOP 6 znalazły się ponadto: **zdolność do wychwytywania insightów (85%), umiejętności menedżerskie (85%) oraz umiejętność zarządzania projektami (83%)**. Wśród kompetencji miękkich o relatywnie mniejszym znaczeniu były wymieniane: umiejętność Design

Thinking (72%), Wellbeing - redukcja stresu (75%), asertywność (75%) oraz mentoring / coaching – przekazywanie doświadczenia (78%).

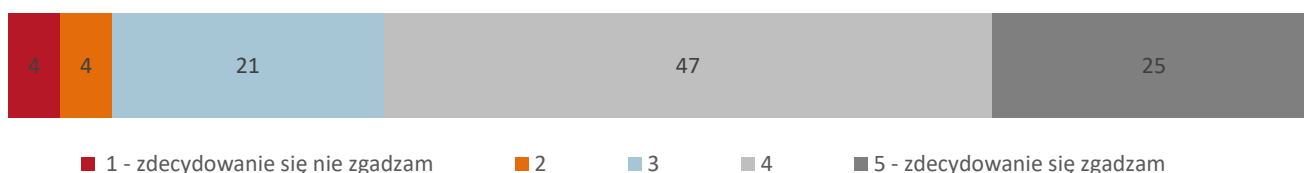
Wykres 6.7 Teraz odczytam Pan(i) różne kompetencje i umiejętności, tzw. miękkie. Proszę ocenić je w skali 1-5, gdzie 1 oznacza „w ogóle nieistotna”, a 5 – „niezwykle istotna” w pracy związanej z komunikacją marketingową



Dane w %, N=231

Według osób z badania jakościowego **branża komunikacji marketingowej jest domeną osób młodych**. Sprawne poruszanie się w **mediach społecznościowych**, dobra **znajomość techniczna narzędzi**, jak również **umiejętność odpowiedniego i atrakcyjnego formułowania przekazu** jest rzeczą, która dla młodych osób jest stanem naturalnym. Badani do opisu młodej generacji używali określenia „urodzili się z smartfonem w rękę”. Należy przez to rozumieć, że w oczach pracodawców młodzi kandydaci mają niejako „wrodzone” pewne kompetencje kluczowe świecie, który często dla osób starszych jest nieatrakcyjny lub nawet niezrozumiały. Dla pracowników powyżej 50. roku życia **nie jest to stan naturalny, a wyuczony**.

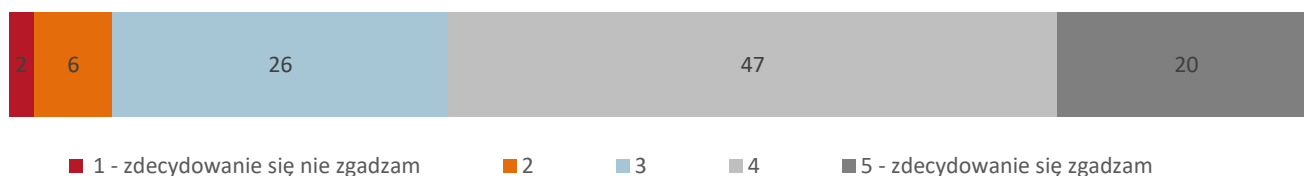
Wykres 6.8 Pracownikom powyżej 50. roku życia trudno jest przystosować się do cyfrowej rzeczywistości w życiu prywatnym i zawodowym



Dane w %, N=231

„W zasadzie trudno jest jednoznacznie przełożyć to na choćby wykształcenie tych często młodych ludzi, bo mimo wszystko to są stanowiska dedykowane dla nich. Natomiast jeżeli chodzi o ich kompetencje, to cenione jest doświadczenie w zakresie płynnego poruszania się w mediach społecznościowych, diagnozowanie potrzeb klienta oraz przekładanie, używanie odpowiednich narzędzi do potrzeb i specyfiki klienta, którego obsługujemy.” – mikro firma, stricte komunikacja marketingowa

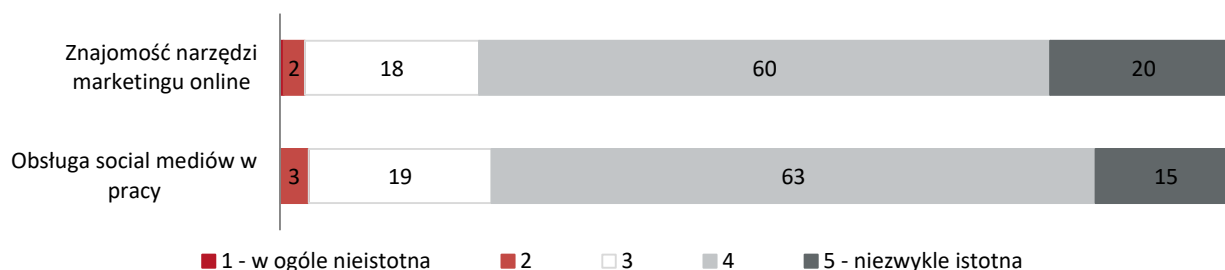
Wykres 6.9 Pracownicy powyżej 50. roku życia wymagają większej ilości szkoleń niż młodzi, więcej czasu na nabycie nowych umiejętności.



Dane w %, N=231

„Właściwie już powinno wybrzmieć dlatego, że potrzebne są osoby, które bardzo są sprawne, jeśli chodzi o narzędzia mediowe, które teraz są dostępne. W związku z tym szukałabym eksperta, który jest bardzo dobry w tym i od którego można się uczyć, a nie, którego trzeba uczyć. Wołałaby mieć profesjonalistę w tym obszarze, niestety, sądzę, że osoby 50+ w większości, na pewno nie wszyscy, ale w większości nie posiadają... Nie są aż tak profesjonalne w tym obszarze.” - duża firma

Wykres 6.10 Znaczenie umiejętności w pracy



Dane w %, N=231

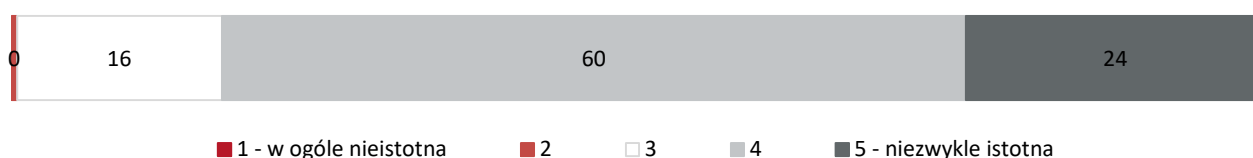
Pracownik branży komunikacji marketingowej powinien **sprawnie poruszać się po świecie cyfrowym**, być **technicznie bardzo zaawansowany**. Powinna być to osoba **uniwersalna**, potrafiąca w indywidualny sposób **dotrzeć do klienta, nie trzymająca się schematów**. Dodatkowo musi być wszechstronna, tzn. powinna posiadać zarówno **umiejętności matematyczne, analityczne**, jak i wykształcenie humanistyczne.

„My oczekiwaliśmy takiego uniwersalnego żołnierza, czyli osoby, która łączy te umiejętności twarde, cyfrowe, z miękkimi. Czyli właściwie to, co powiedziałam, że to ma być team player, że to ma być osoba taka sprawna komunikacyjnie, jeśli chodzi o pisanie, formułowanie przekazu w kanałach komunikacji.

I osoba, która jakby potrafi wzmocnić przekazy, dobrze się orientuje tam - nie wiem - w Google Ads, promowanie na Live Team-ie, czyli ma te kompetencje w social mediach, w formie takiej (w rozumieniu: od strony) technicznej rozwinięte.” - duża firma

Jedną z podstawowych umiejętności, jaką musi posiadać pracownik branży komunikacji marketingowej, jest **szybkie poznanie i ciągłe śledzenie specyfiki branży klienta**. Zdaniem pracodawców młode osoby tego nie potrafią, jednak jest to rzecz, której jest bardzo łatwo się nauczyć.

Wykres 6.11 Znaczenie umiejętności wyszukiwania i przetwarzania informacji w pracy



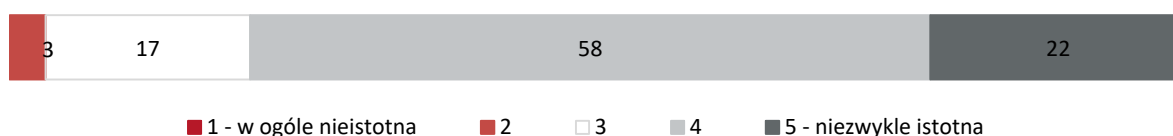
Dane w %, N=231

Według badanych nie jest dzisiaj trudno o dobrego pracownika z odpowiednimi kompetencjami, jednak proces rekrutacji jest dosyć skomplikowany. Wymaga bowiem, aby wyjść poza indywidualne kompetencje kandydata i przyrzeć się, w jaki sposób radzi sobie w komunikacji w grupie, pracy zespołowej. Dlatego często decydującym czynnikiem nie są kompetencje, bo ich nie brakuje na rynku pracy, a dopasowanie charakterologiczne do całego zespołu.

„Bo nie chcemy też ludzi zmuszać do tego, żeby pracowali ze sobą. Nawet jeżeli ta osoba jest pod wieloma względami idealnie pasująca nam. W sensie merytorycznym, wydawałoby się, charakterologicznym, zweryfikowana. Założmy za dobre pieniądze. A widzimy, że na dzień dobry będziemy mieć zgrzyt charakterologiczny. Jeżeli już komuś zaufaliśmy, jest na naszym pokładzie, to dla nas też bardzo istotne jest, żeby ta osoba, która będzie z tą osobą w tandemie czy w grupie pracować, żeby zaakceptowała.” - mała firma

Według pracowników praca w sektorze polega w dużej mierze na ciągłym tworzeniu, a najbardziej pożądane są **nowości, rozwiązania i pomysły unikalne, zaskakujące**. Niezbędna jest więc **kreatywność**. Natomiast według pracowników również osoba z branży musi wykazać się **pewną odwagą**, aby swoje pomysły przedstawić. Co więcej, musi jeszcze potrafić je sprawnie sprzedać.

Wykres 6.12 Znaczenie umiejętności prezentacyjnych w pracy

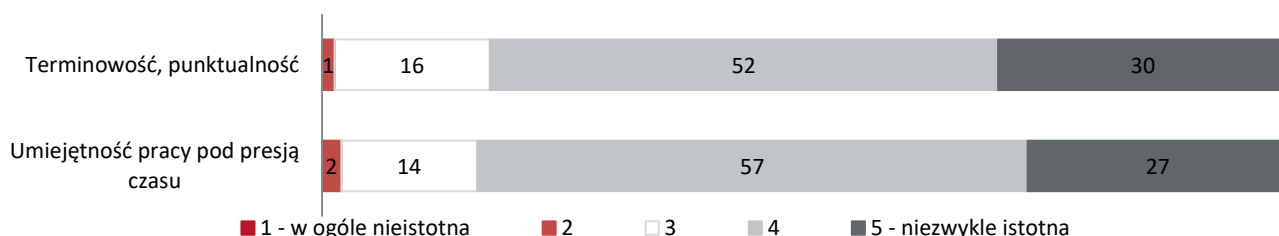


Dane w %, N=231

Pracownicy wspominali również o **kompetencjach społecznych, umiejętności komunikacji i współpracy**. Praca wymaga zwykle kooperacji w ramach zespołów oraz kontaktu, często osobistego z klientami.

Według pracowników również ważnym elementem jest umiejętność **pracy pod presją czasu, a więc terminowość, mimo niesprzyjających okoliczności**. Z kolei w pracy pod presją konieczna jest **odporność na stres**, zdolność opanowania stresu.

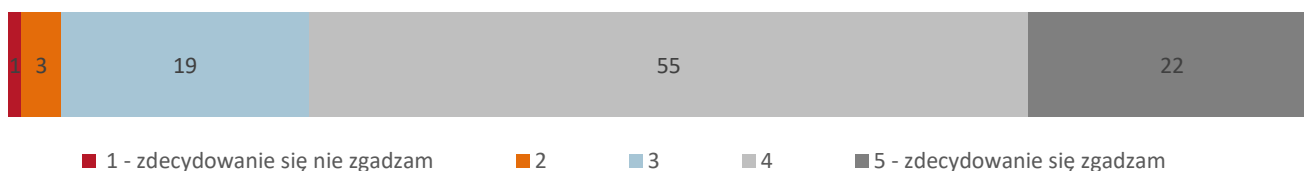
Wykres 6.13 Znaczenie umiejętności w pracy



Dane w %, N=231

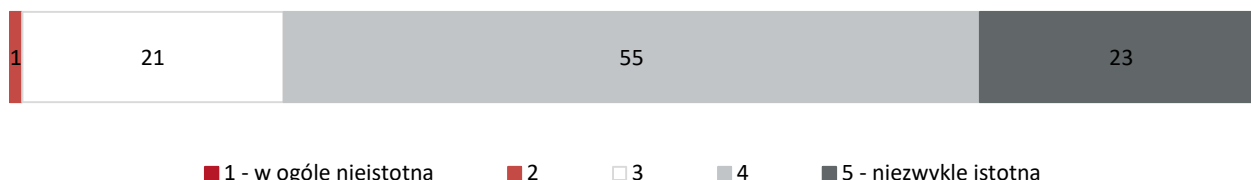
Jak pokazuje przykład pracowników, którzy rozpoczęli karierę w komunikacji marketingowej bez niego, **przygotowanie merytoryczne nie jest tak istotne**, jak mogłoby się wydawać, choć oczywiście również jest ważne. Obecnie, naturalnie, sytuacja jest inna niż 30 lat temu, niemniej jednak kluczowa jest przede wszystkim wiedza o funkcjonowaniu mediów oraz umiejętność sprawnego poruszania się w środowisku wirtualnym, online, szczególnie w mediach społecznościowych.

Wykres 6.14 Pracownicy powyżej 50. roku życia mają na ogół gorsze kompetencje cyfrowe niż młodszy pracownicy.



Dane w %, N=231

Wykres 6.15 Znaczenie umiejętności korzystania z zasobów internetu w pracy



Dane w %, N=231

„Ja myślę, że wspomniana otwartość na ciągle poznawanie i uczenie się to jedna z kluczowych na pewno. Pewnie znajomość to technologie bardziej, ale zmysł analityczny i umiejętność wyciągania wniosków, bo już mało jest takich zerojedynkowych sytuacji. Coś prowadzi do czegoś, ale czasami jedna liczba zinterpretowana w różny sposób daje różne wnioski. Więc to na pewno. Ta kreatywność. W naszym wypadku, w mojej branży, to pewnie ta sztuka umiejętnego tworzenia i sprzedawania kontentu, budowania tych historii, umiejętności doświadczania i rozumienia doświadczania, bo to powoduje, że potem łatwiej nam gdzieś to wszystko przekazać. Czy coś jeszcze? Na pewno kreatywność. I odporność na stres. Myślę, że to jest też ważna kwestia, bo my pracujemy w takich trochę ekstremalnie wymagających warunkach (...) Bo my cały czas musimy się uczyć, poznawać, zmieniać, przeskakiwać z tematu na temat. Więc to pewnie specyfika branży, agencji takich marketingowych, reklamowych, PR-owych.” – specjalistka komunikacji marketingowej

„Cała ta moja kariera, praca zawodowa opiera się na tym, że mam wrażenie, że moje słowo to była taka świętość. Jak mówiłem, że dostarczę, to dostarczę, a jak mówiłem, że nie mogę dostarczyć, to też była prawda (...) Codziennie robię sobie prasóweczkę. Wirtualny Media Press Service. Trzymam rękę na pulsie, co się dzieje (...) To jest też kolejna cecha, że trzeba szukać.” – specjalista do spraw reklamy

„Paradoksalnie uważam, że niektóre cechy są bardzo miękkie, takie jak otwartość na świat, ciekawość tego co się dzieje. Jeżeli już mamy na poziomie indywidualnym osoby, które chętnie czytają informacje, interesują się polityką, interesują się rozwojem biznesu, tym co się dzieje w świecie i przez to są zorientowane w mechanizmach, które tymi światami rządzą i potrafią je analizować i wyciągać odpowiednie wnioski, po to, żeby móc klientowi czy w ramach firmy doradzić odpowiednie postępowanie (...) Interesują się wizerunkiem firmy, interesują się wizerunkiem korporacji. To są osoby, które mają umiejętność uczenia się. To uczenie ciągłe jest niezbędne. To są te kluczowe kompetencje. Też kreatywność jest bardzo ważna. Tutaj wyobraźnia gra bardzo dużą rolę, na przykład w zarządzaniu kryzysowym co może nam nie pójść. Wymyślenie jakie sytuacje kryzysowe mogą być w firmie, które musimy teraz wymyśleć na podstawie doświadczenia, na podstawie doświadczenia innych firm, ale też wyobraźni, żeby się do nich dobrze przygotować. Ja wczoraj dla firmy logistycznej przygotowałem listę, poproszono mnie o 10 sytuacji, które mogą się zdarzyć, żeby do niej przygotować komunikację, w razie gdyby one nastąpiły. Zdarzyło mi się (...) spotkać osobę, która powiedziała mi, że książek to ja nie czytam. Ta konkretna osoba funkcjonuje w branży całkiem nieźle, ale nie wychodzi poza poziom managerski, czy to jest przyczyna, że ona nie czyta książek, to trudno mi powiedzieć, bo mogą być inne przyczyny. Dla mnie to jest dość ciężkie do zaakceptowania, bo wydaje mi się, że wtedy powstają problemy na takim poziomie intelektualnym.” – specjalista komunikacji marketingowej

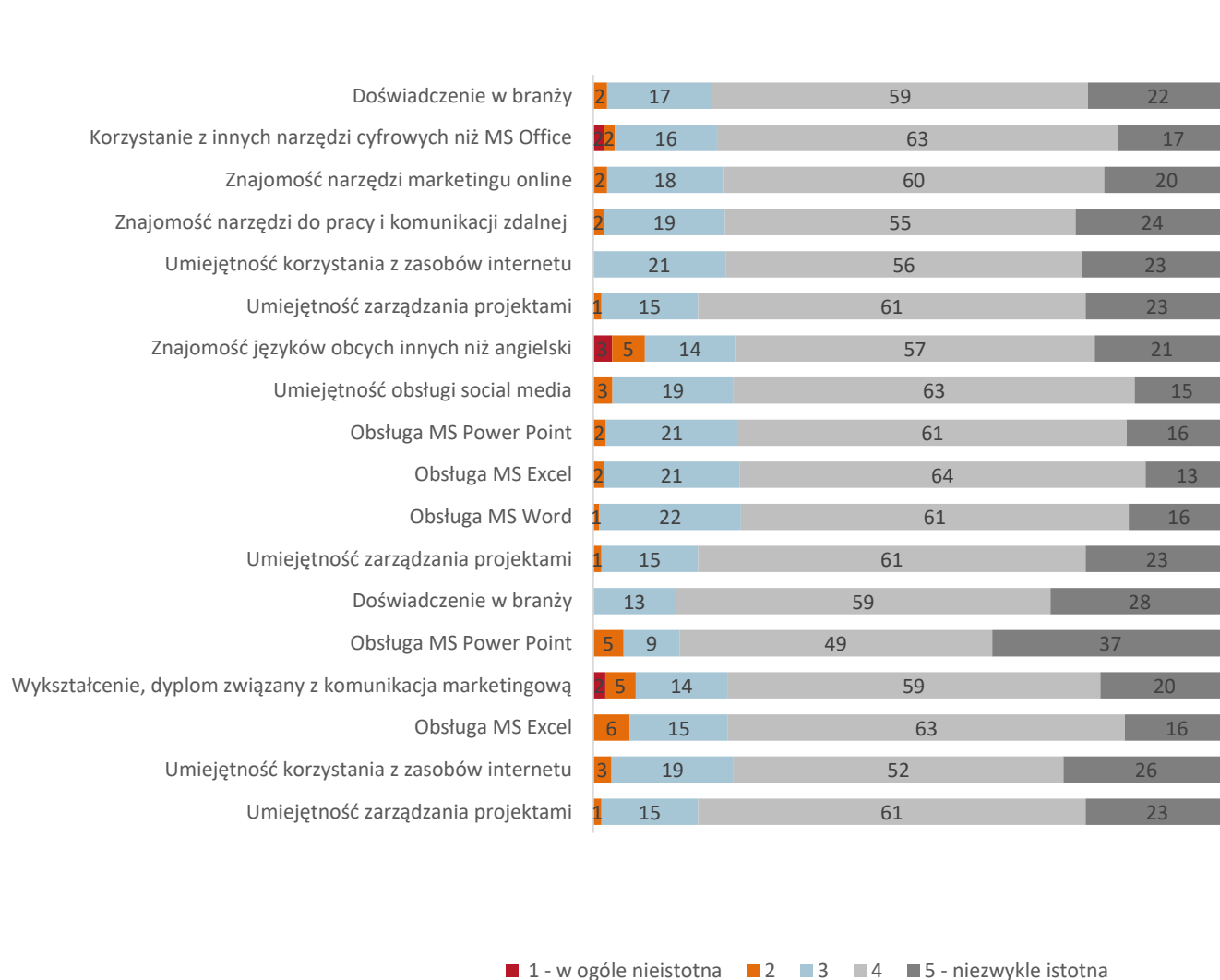
„Na pewno wszystkie umiejętności zarządcze. Praca z zespołem, delegowanie zadań, układanie planu pracy, to jeśli chodzi o zespół. Umiejętność prezentacji firmy, zespołu, mnie, ludzi. Umiejętność negocjacji umów, kontraktów, ustalania szczegółów współpracy. Na pewno znajomość rynku jest konieczna, trendów, znajomość tego, co się teraz na tym rynku dzieje, co jest modne, co jest ważne. Z innej beczki zupełnie - umiejętność pracy w stresie, pod presją czasu. Umiejętność radzenia sobie ze stresem i tą presją czasu. Z takich rzeczy wydawałoby się banalnych, ale terminowość, bo ta praca wiąże się z terminowością, dotrzymywaniem terminów. Kontakty, nie chciałabym tego nazwać znajomościami, ale relacje ze światem mediów, umiejętność funkcjonowania w świecie social mediów. Znajomość programów operacyjnych, nie

tylko tych podstawowych. Umiejętność funkcjonowania w online, korzystania z różnego rodzaju platform komunikacyjnych, wykorzystywania narzędzi, które platformy oferują (...), od zaangażowania w projekty i w wykonywane zadania, ale zaangażowania takiego nie tylko w wykonywanie poleceń, bo to jest banał, tylko związaną z tym otwartością umysłu, chęcią poznawania nowych rzeczy, uczenia się nowych rzeczy, kreowania nowych rzeczy, odwagi w prezentowaniu rozwiązań (...), żeby mnie tak czasami zaskakiwał nowymi rozwiązaniami.” – dyrektor operacyjny w firmie marketingowej

„Żeby wiedzieć mniej więcej o podstawach przynajmniej, ale wszystkiego. W sensie wszystkich mediów, wszystkich kanałów, tematów i tak dalej. Fajnie jest wiedzieć, przynajmniej na poziomie podstawowym, ale bardzo szeroki zakres tematów. Żeby ogarnąć. Plus perfekcyjnie kwestie związane z komunikacją międzyludzką. Tutaj myślę zarówno o rozmowach czy pracy z klientami, jak i z zespołem. Bo to trzeba krzawić i promować taką wiedzę...” – szef Client Service w agencji interaktywnej

Z kolei wśród najważniejszych kompetencji twardych w sektorze komunikacji marketingowej respondenci w badaniu ilościowym oprócz **doświadczenia w branży** (81%) wskazywali umiejętności dotyczące **obsługi konkretnych narzędzi cyfrowych, innych niż MS Office** czy podstawowe komunikatory (80%), znajomość **narzędzi do marketingu online**, tj. SEO, SEM, Programmatic (79%), oraz istotnych w czasach pandemii COVID-19 znajomości narzędzi do pracy i komunikacji zdalnej (np. Zoom, MS Teams) – 78%. Z perspektywy pracodawców kompetencjami o najmniejszym znaczeniu są **certyfikaty, potwierdzające ukończenie kursów lub szkoleń** (68%), oraz **formalne wykształcenie**, posiadanie dyplomu związanego z komunikacją marketingową (70%).

Wykres 6.16 Teraz odczytam Pan(i) różne kompetencje i umiejętności tzw. twarde. Proszę ocenić je w skali 1-5, gdzie 1 oznacza „w ogóle nieistotna”, a 5 - „niezwykle istotna” w pracy związanej z komunikacją marketingową

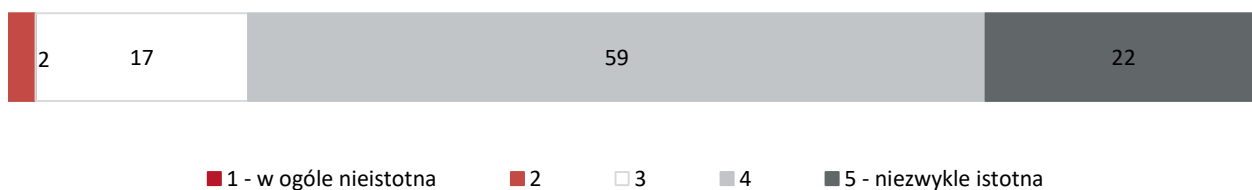


Dane w %, N=231

6.1.1. Doświadczenie

Osoby powyżej 50. roku życia są doceniane przede wszystkim za **doświadczenie w branży**, jak również dobrą **znajomość szeroko pojętego świata biznesu** i obycia w nim. Efektem zdobytego doświadczenia jest dobra **znajomość potencjalnego klienta**, przez co ludzie Ci dobrze się sprawdzają na stanowiskach sprzedażowych. Są to stanowiska menedżerskie i dobry pracownik z tej grupy wiekowej potrafi oddelegować zadania nie będące w ich kompetencjach ludziom młodszym, z odpowiednimi kwalifikacjami. Często jednak są to ludzie, jak pokazuje również badanie ilościowe, którzy zaczęli pracę w danym przedsiębiorstwie wiele lat wcześniej i dojrzewali razem z firmą. Nie zdarza się raczej, żeby osoba w tym wieku zaczęła dopiero pracę w tej branży. Zazwyczaj są to osoby na stanowiskach dyrektorskich, którzy już odnieśli sukces zawodowy, są spełnieni materialnie i nie są zainteresowani zmianami, a jeśli już na to się zdecydują, to zatrudniają się u swoich klientów, ograniczając się do wąskiej branży lub zakładają własny biznes o zupełnie innej tematyce.

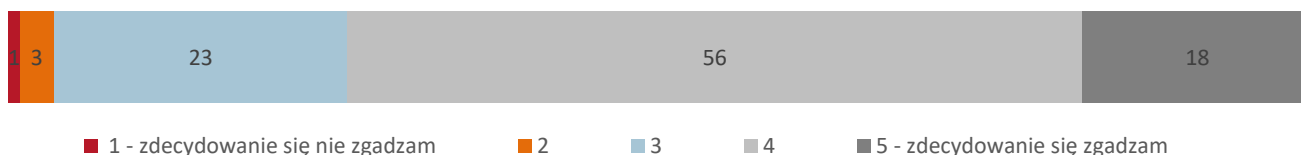
Wykres 6.17 Znaczenie doświadczenia w pracy



Dane w %, N=231

„Aczkolwiek zdaję sobie sprawę, że w szczególności przy sprzedaży usług i przekonywaniu klientów do różnych rzeczy rzeczywiście zaszczytna skroń podnosi poziom ekspertyzy. To znaczy, na poziomie wizerunkowym klienci mają większe zaufanie i chętniej słuchają ludzi, założmy, po 45. roku życia niż po 25.” - mała firma

Wykres 6.18 Pracownicy powyżej 50. roku życia mają bezcenne doświadczenie, niezbędne do pracy na wyższych, kierowniczych stanowiskach

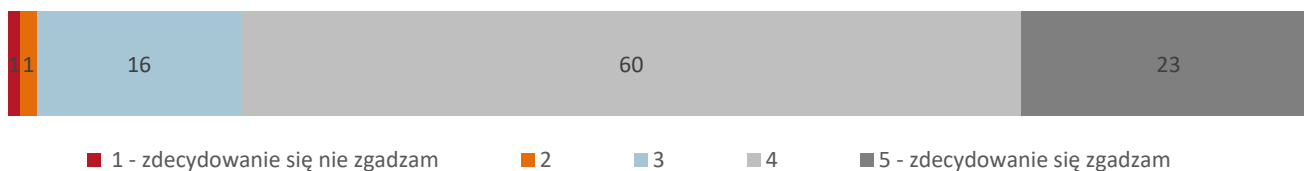


Dane w %, N=231

„Natomiast sprzedaż i nowy biznes w agencji reklamowej buduje się dużo bardziej za pomocą po pierwsze relacji. Jeżeli są jakieś relacje, często sprzed lat z klientami i tutaj jest na przykład tak, że jak już myślimy o tym wieku, to siłą rzeczy taki człowiek jak ja ma więcej tych relacji niż umowy 27/28-latek, których po prostu nie ma. Jeśli ma, to ma wśród swoich rówieśników, którzy rzadko są na wysokich stanowiskach w korporacjach. Sam fakt, że tutaj ktoś nowy przyszedł do tej agencji, trochę zapomniany, to już jest jakoś tam interesujące. Można wykonać telefon, można się spotkać.” – duża firma

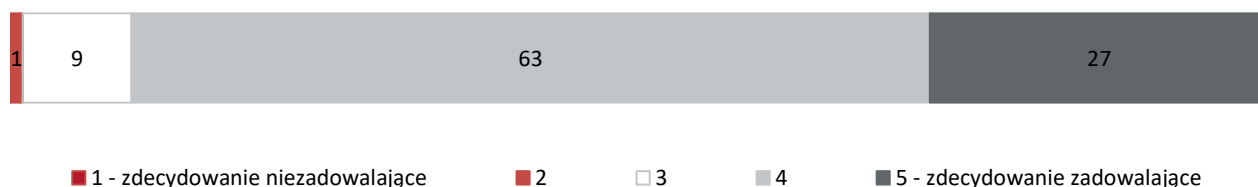
Osoba pięćdziesięcioletnia poszukująca pracy jest uznawana za osobę zdeterminowaną i taką, która będzie lojalna. Są to ludzie, których cechuje **chęć stabilizacji**, przy okazji nabierając nowego doświadczenia. Fakt, że właśnie zmieniają pracę i będą funkcjonować w nowym środowisku wpływa na to, że ich entuzjazm zostaje na nowo pobudzony. Jednocześnie są to osoby, **na które można liczyć, są terminowi**.

Wykres 6.19 Pracownicy powyżej 50. roku życia są bardziej „przywiązani” do swojego pracodawcy i rzadziej szukają nowego miejsca zatrudnienia



Dane w %, N=231

Wykres 6.20 Ocena terminowości wśród pracowników 50+



Dane w %, N=104, osoby, które zatrudniają osoby 50+

Dodatkowo zazwyczaj Ci ludzie nie posiadają małych dzieci, więc **nie mają problemu godzenia życia zawodowego z prywatnym** np. z obowiązkiem opiekowania się dziećmi, przez co są bardziej dyspozycyjni i dużo rzadziej miewają „awaryjne” sytuacje.

Pomimo deklaracji pracodawców, że nie mają nic przeciwko, żeby zatrudnić osobę z tej grupy wiekowej, w trakcie rozmowy przyznawali, że mimo wszystko częściej zatrudniają ludzi młodych. Perspektywa wieku w dzisiejszym świecie ulega zmianie. Pięćdziesięciolatkowie, którzy często są właścicielami firm lub osobami będącymi odpowiedzialnymi za zatrudnianie nowych ludzi, sami nie czują się starzy. Nie mają też poczucia, że nie nadarzą za rozwojem branży, mimo wszystko jak mają wybór między osobą starszą a młodszą, wybiorą tę drugą. Ma na to również wpływ fakt, że te osoby będą pracować w młodych zespołach.

Mając na uwadze, że będą musieli na co dzień ze sobą współpracować i dobrze się rozumieć, bardziej pasują do tego osoby młodsze. **Dlatego bezrobotny powyżej 50. roku życia może mieć problem, żeby znaleźć zatrudnienie w tej branży.**

„W firmie x miałem taką sytuację, że była do mojego działu rekrutowana osoba. Zdaje się, to był dział analiz, w sensie to był analityk. To był jakiś prosty case, zwolnienia w xxx chyba.

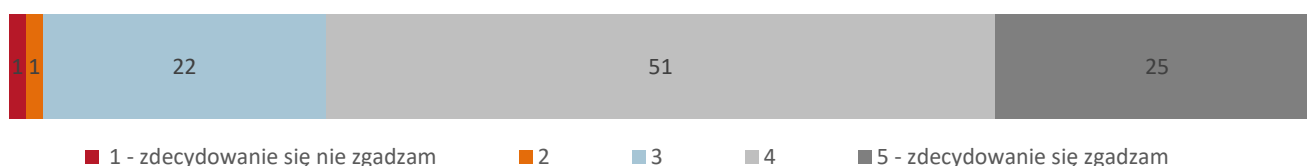
Dowiedzieliśmy się, że tam jest jakiś człowiek, którego ktoś zna i że on generalnie jest spoko i pracował w tym xxx bardzo długo, ale że ogarnia. Pamiętam, że moja prawa ręka, taka dziewczyna, się z nim spotykała. Wraca z tej rozmowy i mówię: jak poszła rozmowa? Mówi: wiesz, wszystko dobrze chyba, generalnie on umie, ogarnia, widać, że się czuje w tych danych, analizach jak ryba w wodzie, tylko jeden problem jest. Ja mówię: jaki? Ona mówi, że stary. Ja mówię: jak stary, ile ma lat? Ona mówi: nie wiem, tak po 40-stce. Ja mówię: kurczę, przecież ja mam 47. W tamtym roku miałem 47, teraz mam 48. Natomiast sam się też na tym łapię często. Mając już te 48 lat, jak szukam ludzi, to wiek jest barierą z różnych powodów.” - duża firma

„Pewnie są, ponieważ generalnie chyba jest tak, że młodzi ludzie wolą pracować w swoim kręgu. Niekoniecznie postrzegają wartość we współpracy ze starszymi osobami. I chyba często już język, jakim posługują się młodzi ludzie, jest w pewnym sensie inny od tego, którym komunikują się ludzie 50+. I jestem pewna - widać wyraźnie, może takie wyobcowanie.” - duża firma

„To wszystko zależy od poziomu wtajemniczenia. Jeżeli szukamy osób na stanowiska seniorskie czy zarządcze, to to jest dużo trudniejsze. Łatwiej jest pozyskać i to jest metoda, której ja jestem entuzjastką, pozyskać młodego człowieka z potencjałem i go przysposabiać. Ale mój entuzjazm nie

jest często zaraźliwy, bo taka osoba, (...), czyli tego średniego szczebla, wymaga dużego zaangażowania i poświęcenia czasu tej nowej osobie.” – mikro firma

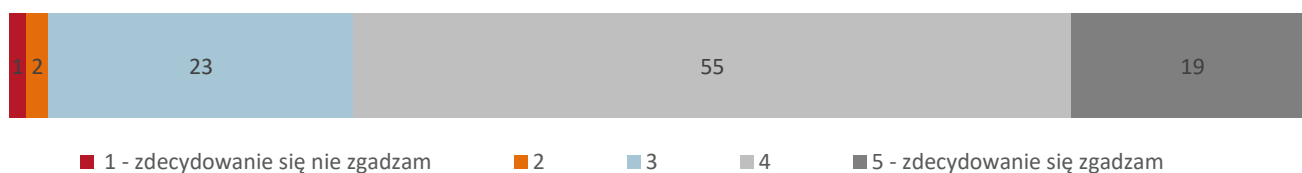
Wykres 6.21 Rekrutując nowego pracownika, chętniej zatrudnił(a)bym młodą osobę, ponieważ mogę ją ukształtować według własnych upodobań



Dane w %, N=231

Doświadczenie zawodowe, które jest największym atutem takiej osoby, z drugiej strony jest też poniekąd **czynnikiem negatywnym**. Pewne praktyki wyuczone u osoby starszej, przyzwyczajenie do pewnych rozwiązań, sposób załatwiania spraw bieżących często jest inny niż w firmie, w której pracodawca chce przyjąć nowych pracowników. Aby zobrazować problem, można się posłużyć przykładem, kiedy osoba przepracuje wiele lat w korporacji i właśnie aplikuje na stanowisko w mniejszej firmie. Polityka prowadzenia biznesu, życie codzienne biura, sposób komunikacji z pracownikami jest zupełnie inny w tych dwóch miejscach, a osobie, która ma ponad 50 lat, może być trudno dostosować się i przyzwyczać do nowego środowiska.

Wykres 6.22 Pracownicy powyżej 50. roku życia częściej niż młodzi mają nawyki, „należałości” z poprzednich firm i trudniej przystosowują się do warunków w nowej pracy



Dane w %, N=231

Najczęściej wymienianą barierą przed zatrudnieniem osób powyżej 50. roku życia jest brak cechy naturalnie występującej u osoby młodej, czyli **wycucie i znajomość mediów społecznościowych**. Nie dotyczy to jedynie pracowników najstarszych, ale również tych w średnim wieku. Osoby starsze mają również problem z szeroką pojętą digitalizacją.

Wykres 6.23 Ocena umiejętności obsługi mediów społecznościowych wśród pracowników 50+



Dane w %, N=104, osoby, które zatrudniają osoby 50+

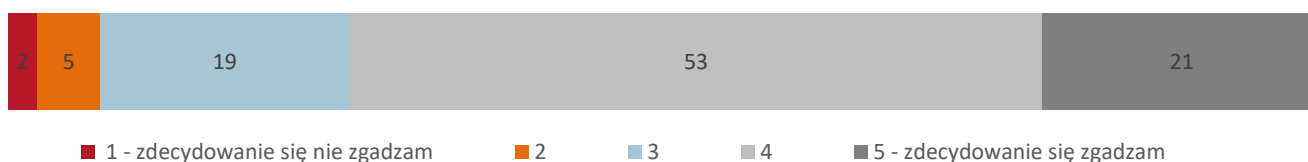
„Nie wiem, czy to jest niepokój, to jest bardziej subiektywne, czy obiektywna ocena tego, że to się nieuchronnie będzie zmieniało, a my się musimy dostosowywać. I tu wracamy przy tych zmianach do tego, kto może to obsługiwać. I to są pewnie dużo bardziej młodzi ludzie, którzy czują Internet, anizeli moi rówolatkowie czy osoby ode mnie starsze. Choć nie uważam, żebym był jakoś niespecjalnie tutaj niewprawny, aczkolwiek już nawet rozmawiając z moimi kolegami w wieku 28-32 lat, dowiaduję się od nich, że oni już się czują dinozaurami w zakresie social mediów i sami posilkują się wsparciem tych, którzy tych hamulców nie mają. (...) To jest tak, że to jest bardzo dynamiczny kierunek i pewnie on nie jest dedykowany osobom 50+ i tu niczego nie umniejszając, po prostu taka jest nasza specyfika, że młodzież dorastająca z komputerem praktycznie na wyciągnięcie ręki pewne rzeczy traktuje intuicyjnie.” - mikro firma

„Myślę, że tak, o ile się uczą. Są osoby, mam takie poczucie, które w pewnym momencie i obserwuję to dość często, niestety, w naszym środowisku, są takie osoby, które nigdy nie przeszły na przykład transformacji digitalowej, nie rozumieją digitalu i się bronią przed nim. I o ile telewizji chętnie się nauczą, to taki mają jakiś wewnętrzny opór przed tym digitaliem, podczas kiedy digital naprawdę nie jest absolutnie jakimś obszarem trudnym i można znaleźć analogię, nawet porównując do prasy czy outdoor-u.” - mała firma

„Mam wrażenie, że ja się dopiero rozgrzewam. W ogóle postrzegam, że to jest kwestia tylko i wyłącznie naszej głowy, że my się w ogóle możemy do 50-tki tylko rozgrzewać, a później będą te własne biznesy. Zresztą jak przeanalizujesz te udane biznesy, międzynarodowe, to jest dużo takich firm, które zostały stworzone przez ludzi powyżej 50-tego roku życia. Dopiero teraz te digitalowe biznesy. One są rzeczywiście takimi dla młodych ludzi, którzy mieli pewne kompetencje, wiedzę, których może w starszym pokoleniu zabrakło.” - mała firma

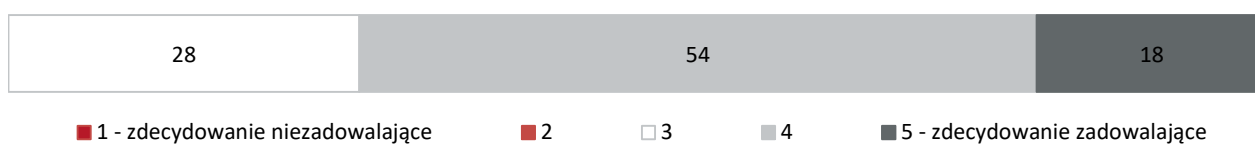
Kolejnym negatywnym czynnikiem, który często dotyka osoby starsze, mające długoletni staż w tej branży, jest **wypalenie zawodowe**. **Kreatywność i otwartość**, ciągłe podążanie za zmianami są szczególnie istotne w komunikacji marketingowej. Osoba z długoletnim doświadczeniem zawodowym naturalnie zaczyna posługiwać się pewnymi **wyuczonymi schematami**, co jednocześnie zamyka ją na nowe rozwiązania i kreatywne myślenie w branży, która dynamicznie się zmienia i reaguje na zmiany w życiu społecznym. Wypalenie zawodowe było jednym z najczęściej podawanych powodów zwalniania pracowników.

Wykres 6.24 Wśród pracowników powyżej 50. roku życia częściej niż wśród młodych spotyka się osoby z wypaleniem zawodowym



Dane w %, N=231

Wykres 6.25 Ocena umiejętności myślenia kreatywnego, innowacyjnego wśród pracowników 50+



Dane w %, N=104, osoby, które zatrudniają osoby 50+

„Natomiast to co niewątpliwie mogę zaobserwować w agencji, to przez to, że ta praca jest tak intensywna, to faktycznie łatwo o wypalenie. Myślę, że rolą osób zarządzających tego typu podmiotami jest to, żeby odpowiednio tych ludzi stymulować. Najczęściej są to, znów charakteryzując ich, indywidualiści, oby zawsze tak było, z właściwie przerośniętym ego, o których trzeba dbać, stymulować i dawać im poczucie misyjności w tym nie zawsze wielkim wyzwaniu, które przed nimi stawia kolejny brief.” – mikro firma

„Mając na względzie specyfikę branży i to, że zna Pani jej specyfikę, to ten aspekt dużego tempa, dużego poziomu stresu czasami wpływa na to, że osoby, o których się myśli w ten sposób, że są z nami na zawsze, nagle przychodzi taki moment, gdzie otwartym tekstem mówią o swoim wypaleniu i możemy podjąć próbę, a możemy po prostu, życząc im wszystkiego najlepszego, pomóc im referencjami w poszukiwaniu nowej pracy, ale pewnie zupełnie innej, bo wtedy najczęściej czegoś innego szukają.” - mikro firma

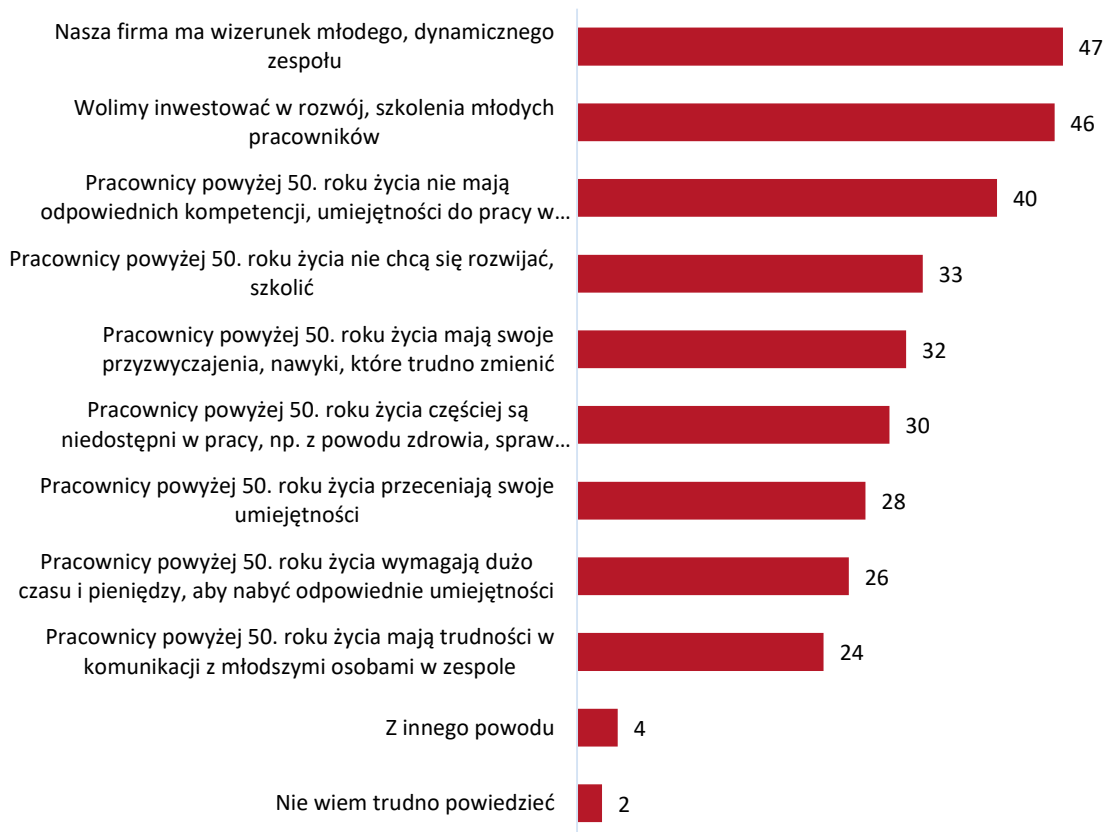
„U nas i średni wiek to około 30 lat, który wskazywałby na to, że są to pracownicy jeszcze nie wypaleni, a już posiadający pewne doświadczenie, o którym mówiłem przed chwilą.” - średnia firma

„Jeśli pojawia się wypalenie zawodowe w naszej branży, to ono się dzisiaj, przynajmniej u takich dojrzałych osobowości, pojawia nie w obszarze, że nie jest różnorodnie albo jest cały czas tak samo, tylko raczej jest w obszarze problemów pod tytułem, czy w ogóle cała nasza branża nie jest rakiem Ziemi, nie jest rakiem takim ekologicznym. I to są takie pytania. Czy całe życie, to co robiłem, czy ja się nie przykładam do wielkiej tragedii, która czeka nasze przyszłe pokolenia. I myślę, że to są dzisiaj takie pytania, które te najbardziej dojrzałe i najbardziej odpowiedzialne jednostki sobie zadają.” - mała firma

„Myślę, że mogą wnosić pewien spokój i dystans. Taki rozsądek. Natomiast z drugiej strony, z takich złych cech, to często jest tak, że one są na tyle doświadczone, że często wiedzą, jak coś się skończy. Zakładają, jak to już będzie wyglądało. I w związku z tym zamykają się kompletnie na to, że może być niespodzianka. Albo że coś można kompletnie inaczej zrobić. Z cech, które ewentualnie mogą być cechami osłabiającymi właśnie osoby starsze, które mają po prostu już pewne doświadczenia i bazują na tych doświadczeniach. Doświadczenie może usypiać czujność.” - mała firma

Badanie ilościowe wykazało z kolei, że dwa główne deklarowane powody, dla których firmy nie zatrudniają osób 50+ do zadań związanych z komunikacją marketingową, to **chęć utrzymania wizerunku młodego, dynamicznego zespołu (47%)** oraz **dążenie do inwestycji w rozwój i szkolenie młodych pracowników (46%)**. Aż 4 na 10 przedsiębiorstw z sektora uważa, że pracownicy powyżej 50. r.ż. **nie mają odpowiednich kompetencji** do pracy w branży komunikacji marketingowej.

Wykres 6.26 Czemu w Pana(i) firmie nie ma pracowników powyżej 50. roku życia zajmujących się komunikacją marketingową?



Dane w %, N=127, firmy nie zatrudniające osoby 50+ w komunikacji marketingowej, możliwość wyboru wielu odpowiedzi

Inne wymieniane przyczyny braku osób 50+ zajmujących się komunikacją marketingową:

- *Stabilny zespół o średniej wieku około 35 lat, rekrutacje głównie do komunikacji digitalowej - ze względu na kompetencje wiek przeważnie poniżej 30. roku życia*
- *Nikt w tym wieku nie zgłosił się dotychczas w żadnej rekrutacji*
- *Nie zgłaszają się w rekrutacji*
- *Historia agencji to historia zespołu z innych roczników. Średnia wieku rośnie, ale tylko raz mieliśmy dotąd pracownika powyżej 50. roku życia*
- *Osoby w tym wieku bardzo rzadko w ogóle odpowiadają na nasze ogłoszenia o pracę, ale też od dawna nie rekrutowaliśmy na wyższe stanowiska, gdzie jest najwięcej pracowników w tym wieku.*

Z perspektywy pracowników na rynku pracy i powszechnej świadomości wciąż funkcjonują **negatywne stereotypy dotyczące pracowników po 50. roku życia**. Dotyczą one przekonania o swoistym zacofaniu technologicznym starszych pracowników oraz niezrozumieniu przez nich współczesnych trendów, w tym poruszania się w Internecie i w mediach społecznościowych. W sektorze komunikacji marketingowej jest to zjawisko o tyle zastanawiające, że obecni pracownicy 50+ w branży rozpoczęli pracę w latach 90-tych i później budowali marketing w Polsce, w tym również proces przejścia do sieci i tym samym również do mediów społecznościowych.

„Są takie stereotypy, że osoby 50+, że im brakuje kompetencji, które są teraz niezbędne w PR, czyli związane z mediami społecznościowymi, z wyszukiwarkami i tak dalej. Dalibyśmy sobie radę, bo my tworzyliśmy te narzędzia. Ten stereotyp, który panuje wśród młodszych specjalistów, jest w mojej ocenie absolutnie fałszywy (...) staram się zwracać uwagę, wiedząc, jaki jest stereotyp, żeby w rozmowie poruszać to doświadczenie, które mam w mediach społecznościowych. Jeśli chodzi o własne szkolenia, to jakiegoś formalnego, żeby był certyfikat, to nie zrobiłem. Być może to może być dobry pomysł, żeby to sobie pisać do profilu na LinkedIn, czy w CV to podkreślić. Dla własnej wiedzy i rozwoju biorę udział w webinarach, bo jest to łatwiejsze.” – specjalista komunikacji marketingowej

Respondenci mają świadomość tego, że w oczach potencjalnych pracodawców nie tylko ich wiek, ale również, paradoksalnie, doświadczenie zawodowe może być przeszkodą w znalezieniu nowej pracy. Jeden z respondentów, specjalista komunikacji marketingowej, właśnie z powodu takiej dyskryminacji pozostaje samodzielnym konsultantem. Jego doświadczenie zamiast być dodatkowym atutem sprawia, że dla pracodawców jest osobą z za dużym doświadczeniem i umiejętnościami na stanowiska, na które aplikuje. Potencjalnie jest uznawany za osobę, która będzie oczekiwała dużego wynagrodzenia i może stanowić potencjalną konkurencję dla współpracowników albo nawet przełożonych. Na szczęście nie jest to problem na gruncie finansowym, respondent prowadzi własną

działalność, z której się utrzymuje. Niemniej jednak wspomniana sytuacja stanowi przeszkodę w realizacji jego planów zawodowych.

„To znaczy ja uważam, że to być może jest takie ograniczenie. Ja uważam, że jestem w takim miejscu, w którym już nie mogę zmienić, bo mam pewne wymagania, w związku z czym na przykład dla niektórych struktur będę nieatrakcyjnym towarem. Mam już swoje przyzwyczajenia, sposób i styl pracy. Nie, to już teraz troszkę trzeba brnąć.” – specjalistka komunikacji marketingowej

„Ja chcę pracować w korporacji i przez cały czas ten, który pracuję, to aplikuję. Teraz się zderzam z różnymi sytuacjami. W każdym razie bez sukcesu (...) od października 2016 roku (...) Na szczeblu, który odpowiada mojemu doświadczeniu, jest ich bardzo mało. Jeśli chodzi o średni szczebel, to zderzam się z konkurencją ludzi, którzy mają wystarczające z opisywanych zakresów obowiązków doświadczenie i są ode mnie o 20 lat młodszy (...) Kwestia wieku na tych średnich stanowiskach, ale nie tylko jest bardzo istotna. Natomiast jeśli chodzi o bardziej zaawansowane stanowiska, to myślę, że jest tu dwustronna sytuacja. Jest relatywnie duża konkurencja osób z dużym doświadczeniem na bardzo małą liczbę ofert na takich stanowiskach (...) Druga była w takim gigancie rolniczym. Dostałem dość uczciwy, chociaż trudny feedback (...) odpowiedź była „my client told me, you are too senior for this job”. Oznacza to, że jestem albo za bardzo zaawansowany zawodowo, albo wiekowo. Tutaj jest do interpretacji. To było dwuznacznie. (...) została zatrudniona osoba dokładnie 20 lat ode mnie młodsza. Z doświadczeniem zawodowym obiektywnie mówiąc dość słabym. Ta osoba co rok zmieniała pracę (...) Jeśli chodzi o drugą pracę w xxx, dostałem feedback, że było dwóch kandydatów na dokładnie takim samym poziomie zawodowym (...) dwie inne osoby, które brały udział po stronie klienta w rekrutacji, powiedziały, że ta druga osoba jest młodsza i będzie bardziej pasowała do zespołu. To już było wprost.” – specjalista komunikacji marketingowej

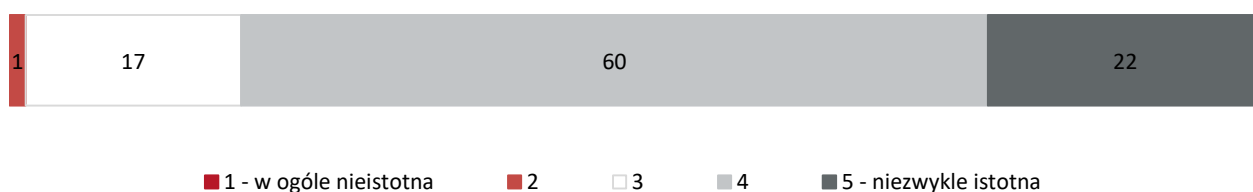
„Wiek ma o tyle znaczenie, że wyobraź sobie proces składania na przykład przeze mnie, aplikowania na jakąś funkcję w jakiejś organizacji, firmie, whatever. Są 4 etapy. Pierwszy to jest młodszy, czyli Junior Researcher, który bierze Twoje CV i porównuje do tego, co firma szuka i ok. Spełnia, czy nie spełnia. Dobra, spełnia. To ze 100 na kupkę, gdzie jest 10. Potem przychodzi jakiś Senior, ale chyba jeszcze nie Dyrektor HR i mówi: „Tu mamy piętnastu kandydatów, ciekawy ten. Ten jest trochę za stary.” Taki HR-owiec, jak Cię już zaprosi na rozmowę, to zaczniesz z Tobą gadać. Jakie ma kompetencje HR-owiec, żeby gadać ze mną o reklamie telewizyjnej, digitalu, akcjach specjalnych. Tak na chłodno prawdopodobnie go zajadę rozmową w 15 minut. I teraz wyobraź

sobie, że trafisz na dobrego HR-owca, który przetrzezie z tych 15 znowu na kupkę 5 i będziesz miał okazję spotkać się z tym, który chce kogoś zatrudnić. I teraz na poziomie dyrektorów zarządzających, z mojej perspektywy, będzie 36-latek. I on zobaczy moje CV i mówi: „O kurde! Ale kozak.” No to mnie wygrzie, no to won, nawet się ze mną nie spotka.” – specjalista do spraw reklamy

Naturalnie nie jest tak, że zdaniem pracowników 50+ posiadają oni jedynie zalety. Osoby zaawansowane wiekowo i zazwyczaj tym samym zawodowo posiadają pewne ograniczenia. Przy czym, należy zwrócić uwagę na fakt, że są one tych ograniczeń świadome i wiedzą, jak im przeciwdziałać. Ponadto są to osoby z sektora, w którym, jak wspomniano wcześniej, konieczna jest otwartość na uczenie się, a nasi respondenci takie kompetencje posiadają.

Inna bariera dotyczy **technologii**. Porównując pracownika 50+ do studenta ostatnich lat lub absolwenta, widać oczywistą różnicę w świecie, w którym takie osoby się wychowywały. Dla starszego pokolenia rozwiązania technologiczne takie jak komputery, smartfony, Internet w pewnym momencie były nowością, a ich obsługa wymagała nauki. Dla osób wchodzących obecnie na rynek pracy nowoczesne technologie są czymś, co w ich świecie istniało od początku, czymś wręcz naturalnym, ich obsługa jest intuicyjna, a wszelkie nowości wzbudzają jedynie ciekawość. Przekłada się to również na funkcjonowanie w mediach społecznościowych. O ile młodzi ludzie żyją wręcz światem wirtualnym, to starsze pokolenie ma jednak do niego większy dystans. Nie oznacza to jednak, że pracownicy 50+ tego nie rozumieją. Muszą to rozumieć, bo tego właśnie wymaga od nich specyfika pracy w sektorze. Co więcej, zdają sobie sprawę z kierunku, w jakim podąża branża i podejmują działania w celu lepszego zrozumienia marketingu digitalowego. Cennym źródłem wiedzy mogą być znajomi lub młodszy współpracownicy.

Wykres 6.27 Znaczenie otwartości na nowinki technologiczne w pracy



Dane w %, N=231

„(...) myślę, że my wszyscy się ograniczamy do miejsca, w którym jesteśmy. I jak to miejsce się zaczyna zmieniać albo zmieniają się nam zadania, to wtedy się okazuje, że czegoś nie potrafimy. I jak do tej pory LinkedIn był tylko narzędziem do pokazywania siebie, to było super, ale jak teraz się okazało, że na LinkedInie możemy publikować biznesowe treści i one są atrakcyjne dla klientów i klientów naszych klientów, to się okazuje, że trzeba to bardziej zgłębić. Ale to pewnie znowu kwestia indywidualna. Dla mnie social media były zawsze dodatkiem. Ja tam nigdy nie zamieszkałam, a młodzi ludzie tam są. Więc dla nich jest to zupełnie podstawa podstaw. Natomiast dla mnie nagle takie narzędzie okazuje się, że trzeba na nie inaczej spojrzeć. Mam konto na Facebooku, ale nie jestem aktywnym uczestnikiem (...) po to, żebym mogła ocenić, sprawdzić (...), jest TikTok, on mi się może nie podobać, ale ja muszę zrozumieć fenomen i zafascynowanie.” – specjalistka komunikacji marketingowej

„Kwestia zrozumienia, nawet uświadomienia tym ludziom, którzy są od początku w digitalu, że są bardzo podobne zasady, które rządzą też innymi mediami, też offlinowymi. Że nie trzeba się tego bać i można się tego nauczyć. Plus myślę, że taka też wiedza praktyczna. Jak się kupuje, jakie są zasady (...) Można powiedzieć teraz, czy telewizja nie jest kupowana, tak samo jak nie wiem, jak wideo czy statyczne formaty w programaticu (...) Wszystko będziemy kupować dokładnie tak, jak się kupuje online teraz. Niedługo będzie tak, że outdoor też będzie digitalowy w którymś momencie.” – szef Client Service w agencji interaktywnej

„Kompetencja, której nie rozwijałem, bo nie miałem czasu, a nie miałem takiego imperatywu, żeby za to się wziąć poważnie, to jest social media, digital. To są: Facebook, YouTube, LinkedIn, TikTok, Twitter i tak dalej. Nadrabiam to teraz (...) wiek nie jest barierą. Oczywiście młodzi mają łatwiej. Bo dla nich to jest normalne narzędzie. Właśnie Twitter, Instagram (...) pracuję nad kilkoma projektami na przyszłość. Niektóre rzeczy konsultuję z córkami. Bo wiem, że ważna jest grupa docelowa. Oni nie konsumują, mówię o pokoleniach 15-18, telewizji już kompletnie. Konsumują social media. Ale w przeciwieństwie do telewizji, social media mają tak wiele zmiennych (...) mam wśród swoich znajomych wiele młodych osób (...) co robią, dla kogo robią. I oni mi na konkretnych case'ach pokazują istotne rzeczy, które są potrzebne, żeby prowadzić jakieś działania marketingowe. A mam wśród znajomych ludzi, którzy prowadzą sprzedaż online, mam youtuberów, którzy prowadzą własne kanały. Pracuję dla stacji radiowej, więc mam też kontakt z agencją, która nas tam prowadzi i od nich też czerpię wiedzę (...) Ja, żeby czuć się pewnie w tym, co robię, muszę zrozumieć cały mechanizm.” – specjalista do spraw reklamy

W kwestii obsługi nowych narzędzi, oprogramowania, stopień zaawansowania w ich użytkowaniu jest już zależny od konkretnej osoby. Natomiast nie jest tak, że ta umiejętność zawsze jest niezbędną. Biorąc pod uwagę podział pracy w firmach, wielu czynności nie trzeba wykonywać samemu, ponieważ zwyczajnie zajmuje się nimi ktoś inny. Ponadto pracownicy 50+ w sektorze komunikacji marketingowej są otwarci i gotowi do nauki nowych umiejętności.

Wykres 6.28 Ocena umiejętności narzędzi marketingu online wśród pracowników 50+



Dane w %, N=104, osoby, które zatrudniają osoby 50+

„Ten największy niedostatek mam chyba, jeśli chodzi o analitykę Googlową. Ale być może dlatego, że teraz się musimy przez to przedrzeć i ja najmniej temu czasu poświęcałam.

(Moderator - Może to być domena ludzi 50+ w tej branży?)

Myślę, że tak, bo to jest tak, zanim wyciągnę wnioski, to muszę się temu przyjrzeć, muszę popatrzeć, zanalizować. Jeszcze nigdy nie przesłałam mojemu klientowi po prostu wyników badań, tak jak xxx robi badania i jest z tego prezentacja, to moim zadaniem jest postawienie tezy, wyciągnięcie wniosków i pokazanie, co ja z tym mogę zrobić (...) Myślę, że to niedostosowanie gdzieś tam moje i pewnie całkiem sporej grupy osób być może w moim wieku, tudzież starsze, to rozwój digital marketingu. Tam wchodzi nowe narzędzia, analityka, której my na co dzień chociażby w naszej branży trochę mamy mniej. I rozumienie tych narzędzi i tego świata powoli zaczyna być momentami wyzwaniem. To znaczy, zanim coś zrobię, to często muszę sobie trochę uzupełnić wiedzę (...) U mnie pewnie wynika to też z takiego, ja nie bardzo lubię techniczne rzeczy. To znaczy zdarzało mi się już pracować na projektach takich software'owych, bo po prostu muszę zgłębić określoną wiedzę (...) wszystkie rzeczy typu programatic czy zakup mediów, czy dopalanie określonych projektów, w digitalu zaczyna być bardzo ważne i to są na pewno te niedostatki, które posiadam. Być może, pracując dalej tylko i wyłącznie w marketingu, nie miałabym tego problemu. Natomiast ten fokus na komunikację spowodował, że te rzeczy zrobiły się dla nas mniej istotne, a teraz czuję ten niedostatek, ponieważ to nasze podejście do biznesu jest takie, że ja muszę rozumieć wszystkie potrzeby mojego klienta. Mam takie projekty,

w których jesteśmy takim hubem, czyli my koordynujemy pracę innych agencji. To ja, żeby móc koordynować pracę chociażby domu mediowego czy agencji, która zajmuje się Facebookiem, muszę absolutnie rozumieć te narzędzia, umieć je ocenić. To są takie kompetencje, które ja na bieżąco muszę uzupełniać, bo świat się bardzo mocno zmienia” – specjalistka komunikacji marketingowej

„Korzystamy z narzędzi ogólnodostępnych, z którymi ja nie mam żadnych problemów. Żadnych specjalistycznych w firmie nie ma i pewnie stąd tych problemów u mnie nie ma, bo gdyby były specjalistyczne, to problem by był.

(Moderator - A jeśli chodzi o narzędzia w pracy. Chodzi tutaj o oprogramowania, bazy danych, jakieś zasoby oprogramowania. Na ile są ważne te umiejętności i czy je posiadasz?)
Jestem bardzo słabiotka w tym zakresie.” – dyrektor operacyjny w firmie marketingowej

Istnieje również bardzo istotna bariera wynikająca wprost z **zaawansowania zawodowego**. Paradoksalnie lata doświadczenia zawodowego mogą obrócić się przeciwko pracownikowi ze względu na **przyzwyczajenia**, których nabiera. Mogą to być zarówno uparte stosowanie znanych, sprawdzonych rozwiązań, jak i lata pracy zgodnie z procedurami, wytycznymi, schematami, od których ciężko jest się potem uwolnić. Może to stanowić przeszkodę, szczególnie istotną pod względem pracy w sektorze komunikacji marketingowej, w nauce nowych rozwiązań, sposobów pracy. Wynika to również z podziału pracy w firmach, pewnych rzeczy nie trzeba wykonywać samodzielnie. Co więcej, ogromne znaczenie ma też stanowisko i charakter pracy, w której zdobywało się doświadczenie.

„Zawsze są ludzie, którzy to mogą za mnie zrobić (...) Po co mam się tym zajmować? Są od tego ludzie. Po co ja mam się męczyć z niektórymi rzeczami, jak zadzwonię do człowieka od IT i on mi to zrobi w 3 minuty, a ja stracę godzinę.” – specjalistka komunikacji marketingowej

„W przypadku ludzi w moim wieku (...) to jest z przekonania, przyzwyczajenia. Ja mówię, nie, elektronika jest nie dla mnie albo IT jest nie dla mnie, od tego jest informatyk, niech on to zrobi. I to jest pewne przyzwyczajenie, bo zakładam, że nie, bo nie potrafię (...) to na pewno po sobie mogę powiedzieć, że osoby w moim wieku te przyzwyczajenia, natura, z tym troszkę trzeba powalczyć (...) osoba, która przychodzi w tym wieku ze strony klienta (...) ona wielu rzeczy nie robiła sama, bo miała właśnie agencje różne, różnych ludzi, którzy pomagali i ona się nie wdroży w tę dynamikę, szybką zmianę, nieustające właśnie uczenie się, w tę specyfikę agencyjną, bo w agencji się zupełnie inaczej pracuje (...) My jesteśmy z pokolenia, które lubiło być w jednym

miejscu długo (...) miałam dziewczynę, 42 lata, więc jeszcze nie nasz próg, w ostatnim miejscu była 15 lat. Była tak szalenie przyzwyczajona do schematów, standardów, procedur i różnych rzeczy, że nie potrafiła tego przeskoczyć. To znaczy my nie potrafiliśmy ani być dla niej atrakcyjni jako struktura, a ona nie potrafiła przeskakiwać z tematów na temat, uczyć się i zmieniać. Więc nie udało się.” – specjalistka komunikacji marketingowej

„Może powiem na swoim przykładzie. Zacznę od wady. Pewien rodzaj uporczywości w stosowaniu rozwiązań. To jest paradoks trochę, bo uważam się za osobę bardzo otwartą, ale jest we mnie rodzaj takiego uporczywości, który mówi z doświadczenia, wiem, że to rozwiązanie jest naprawdę bardzo dobre i spróbuj się przynajmniej zastanowić nad tym, czy nie wziąć go pod uwagę. I takie drążenie tematu, mimo że widzę, że na przykład druga strona kompletnie odrzuca ten temat.” – dyrektor operacyjny w firmie marketingowej

Omawiając poruszaną w raporcie tematykę, nie sposób nie odnieść się do opinii respondentów na temat młodych pracowników. Nie jest tak, że młodszy pracownicy są pozbawieni podobnych ograniczeń co pracownicy 50+. U osób ze znacznie mniejszym stażem podobne przyzwyczajenia mogą pojawić się stosunkowo szybko, choć nabierają one nieco innego charakteru niż omawiane wyżej w kontekście pracowników starszych. Ponadto młodzi pracownicy preferują wykonywanie poleceń i pracę zgodnie ze schematami i wytycznymi. Nie są tak niezależni jak pracownicy 50+.

„Widzę te przyzwyczajenia też u młodych ludzi, bo te umiejętności, które oni pozyskują, bardzo szybko przeradzają się w przyzwyczajenia. To jest, mówię, musisz raportować, tu masz przykład raportu, jak to zrobić sprytnie, żebyś się nie napracował, żeby klient dostał konkretną rzecz. I absolutnie od tego momentu jest schemat, ale przecież dałaś mi schemat. Ja mówię, nie, tu jest przykład. Jeżeli nie masz określonej działki, to ją wyrzucasz, a być może coś nowego może wpaść, ale jak na przykład, nie wiem, masz coś ciekawego, to pokaż obrazek, on super wygląda. Tutaj ten brak samodzielności. Tak. I to jest ten schematyzm, czyli przyzwyczajenia zarówno u ludzi w moim pokoleniu, jak i u tych młodszych istnieją. I one są ograniczeniem na pewno (...)

(Moderator - Oni potrzebują dokładnych instrukcji?)

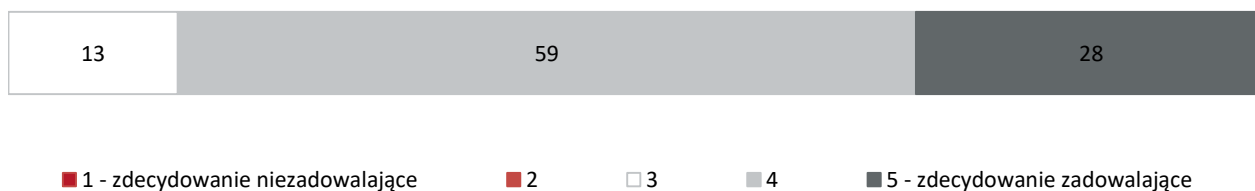
Tak. To znaczy są wybitne jednostki, ale raczej tak, to znaczy pokaż mi. Dlatego oni tak lubią korporacje, bo tam jest schemat, tam są procedury. Moje pokolenie nie lubi procedur, nie lubi schematów, dlatego uciekliśmy z korporacji, a oni świetnie wchodzi w korporacje, bo tam jest powiedziane jak.” – specjalistka komunikacji marketingowej

„Myślę, że pracodawca może mieć jeden problem z osobami 50+, z poczuciem własnej wartości (...) mamy naprawdę wysokie poczucie własnej wartości. W związku z tym też jesteśmy bardzo asertywni, umiemy wyrażać swoje zdanie. I myślę, że to często dla pracodawcy może być trudne. Poza tym pracodawca może wychodzić z założenia, co każę, to zrobi. Często młodzi ludzie tak rzeczywiście reagują, ale osoby w naszym wieku powiedzą hola, hola, chwileczkę, porozmawiajmy.” – dyrektor operacyjny w firmie marketingowej

„Pamiętam parę sytuacji, gdzie osoby młodsze zawodowo w moim zespole były przekonane, że się świetnie posługują językiem angielskim. Jednak teksty, które w tym języku przygotowały, były pełne niedoróbek. To było takie zderzenie, bo ja zwracałem uwagę na błędy i te osoby były zszokowane, że popełniają błędy. Czasami nie ma tej świadomości, że jest ten wyższy stopień znajomości języka.” – specjalista komunikacji marketingowej

Omawiając kwestię pracowników 50+, nie można pominąć również niewątpliwych zalet, jakimi takie osoby dysponują. Najbardziej oczywistą jest **doświadczenie zawodowe** przekładające się na umiejętności i wiedzę. Wiedzę o branży, o mechanizmach nią rządzących i umiejętność zastosowania tej wiedzy w praktyce. Jak wspomniano już wcześniej, osoby pracujące od lat w sektorze komunikacji marketingowej cechują się otwartością na naukę i są gotowi na przyswojenie nowej wiedzy. Ewentualne braki kompetencyjne nie są dla takich osób barierą nie do pokonania, a jedynie kwestią zgłębienia tematu, zdobycia wiedzy.

Wykres 6.29 Ocena doświadczenia w branży wśród pracowników 50+



Dane w %, N=104, osoby, które zatrudniają osoby 50+

„Myślę, że samo szkolenie to jest jedno, ale doświadczenie powoduje, że wdrażamy te umiejętności, trochę szerszego spojrzenia, doświadczenie życiowe, projektowe i takie zawodowe.” – specjalistka komunikacji marketingowej

„Umiejętności do uczenia mam i się uczę. Zdaję sobie sprawę z tego, że jeśli jest jakiś rozwój technologiczny, a ja nie jestem po stronie korporacyjnej czy agencyjnej, jeśli chodzi o bieżącą pracę, to mogę mieć wiedzę, że jakieś narzędzie istnieje, ale praktycznej wiedzy z posługiwania się narzędziem nie mam. Nie mam możliwości jego używania. Natomiast uczciwie mówię, że do tej pory nie zderzyłem się z sytuacją w sytuacji korporacyjnej, ale też i zawodowej, żebym nie mógł się posłużyć jakimś narzędziem, czyli nie miałbym wiedzy tego, co się robi.

(Moderator - Gdybyśmy wyobrazili sobie taką sytuację, że trafia Pan na rozmowę do firmy, w której chciałby Pan dostać pracę, ale wymagałaby ona przyuczenia jakiegoś narzędzia. Czy nie miałby Pan z tym problemu?)

Nie. Absolutnie nie. Z radością bym skorzystał z możliwości...” – specjalista komunikacji marketingowej

„Jeżeli moja praca wykraczałaby poza moje kompetencje, to oczywiście zrobiłabym wszystko, żeby je uzupełniać, rozszerzać. Czyli kursy, szkolenia, studia podyplomowe, wszystko to co mogłoby wzbogacić moją wiedzę na ten temat (...) przy otwartym umyśle (...) tego doświadczenia bardzo dużego nie musi być, bo się człowiek nauczy.” – dyrektor operacyjny w firmie marketingowej

Nie sposób również pominąć niezwykle cennych dla potencjalnych pracodawców kontaktów, znajomości z innymi osobami z branży, w tym z klientami, których to kontaktów przez lata pracy gromadzi się wiele.

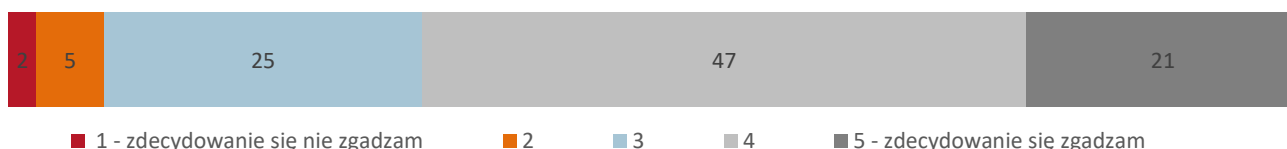
„Rzeczywiście większość zleceń dostaję w wyniku jakiejś pozycji public relations, czyli kontaktów, które mam, i to są zlecenia od osób, które mnie znają zawodowo i wiedzą, jaką jakoś pracy dostarczam. Paru klientów otrzymałem z polecenia, więc to również sieć.” – specjalista komunikacji marketingowej

„Kontakty, nie chciałabym tego nazwać znajomościami, ale relacje ze światem mediów, umiejętność funkcjonowania w świecie social mediów.” – dyrektor operacyjny w firmie marketingowej

6.1.2. „Nadmiar kompetencji”

Niezwykle specyficzną, ale częstą barierą przed zatrudnieniem osoby ze starszej grupy wiekowej jest zjawisko **nadmiaru kompetencji**. Powoduje to u pracodawcy przeświadczenie, że bardzo wysokie kompetencje oznaczają wyższe oczekiwane wynagrodzenie, co nie ma na ogół miejsca w przypadku młodszego pracownika. Pracodawcy naturalnie zatem widzą taką osobę na wysokich stanowiskach. Gdy osoba powyżej 50. roku życia aplikuje na stanowiska średniego szczebla sprawia wrażenie kandydata, który albo **specjalnie** zaniża swoje kompetencje, bo nie może znaleźć zatrudnienia na stanowisku odpowiednim do jego umiejętności, albo jest **postrzegany jako osoba niezaradna życiowo** i nierozwijająca swojej kariery. Niższe stanowiska są również niżej opłacane, przez co istnieje ryzyko, że osoba starsza nie będzie miała odpowiedniej motywacji do pracy.

Wykres 6.30 Podczas rekrutacji, kandydaci powyżej 50. roku życia często specjalnie zaniżają swoje umiejętności, aby tylko dostać pracę



Dane w %, N=231

„Natomiast jeżeli ktoś jest wysoko i aplikuje na wyższe stanowisko, a ma 40-ci parę albo, co gorsza, 50 ponad lat, to tych stanowisk jest bardzo mało. (...) Jest na pewno bariera finansowa, bo te osoby starsze są zazwyczaj droższe.” - duża firma

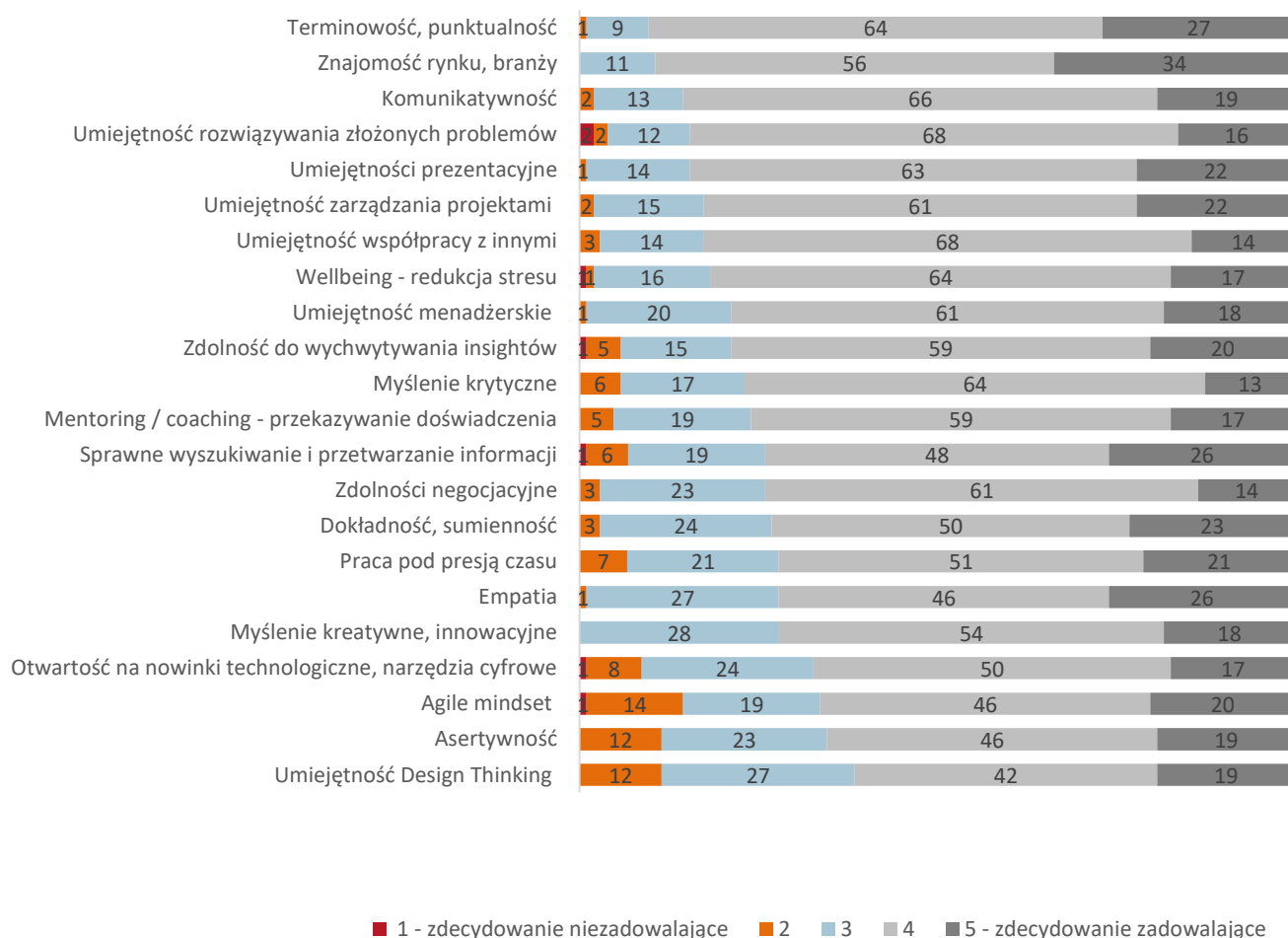
Respondenci mają świadomość tego, że w oczach potencjalnych pracodawców, nie tylko ich wiek, ale również paradoksalnie doświadczenie zawodowe może być przeszkodą w znalezieniu nowej pracy. Jeden z respondentów, specjalista komunikacji marketingowej, właśnie z powodu takiej dyskryminacji pozostaje samodzielnym konsultantem. Jego doświadczenie zamiast być dodatkowym atutem sprawia, że dla pracodawców jest osobą z za dużym doświadczeniem i umiejętnościami na stanowiska, na które aplikuje. Potencjalnie jest uznawany za osobę, która będzie oczekiwała dużego wynagrodzenia i może stanowić potencjalną konkurencję dla współpracowników albo nawet przełożonych. Na szczęście nie jest to problem na gruncie finansowym, respondent prowadzi własną działalność, z której się utrzymuje. Niemniej jednak wspomniana sytuacja stanowi przeszkodę w realizacji jego planów zawodowych.

„To znaczy ja uważam, że to być może jest takie ograniczenie. Ja uważam, że jestem w takim miejscu, w którym już nie mogę zmienić, bo mam pewne wymagania, w związku z czym na przykład dla niektórych struktur będę nieatrakcyjnym towarem. Mam już swoje przyzwyczajenia, sposób i styl pracy. Nie, to już teraz troszkę trzeba brnąć.” – specjalistka komunikacji marketingowej

„Wiek ma o tyle znaczenie, że wyobraź sobie proces składania, na przykład przeze mnie, aplikowania na jakąś funkcję w jakiejś organizacji, firmie, whatever. Są 4 etapy. Pierwszy to jest młodszy, czyli Junior Researcher, który bierze Twoje CV i porównuje do tego, co firma szuka i ok. Spełnia czy nie spełnia. Dobra spełnia. To ze 100 na kupkę, gdzie jest 10. Potem przychodzi jakiś Senior, ale chyba jeszcze nie Dyrektor HR i mówi: „Tu mamy piętnastu kandydatów, ciekawy ten. Ten jest trochę za stary.” Taki HR-owiec jak Cię już zaprosi na rozmowę, to zacznie z Tobą gadać. Jakie ma kompetencje HR-owiec, żeby gadać ze mną o reklamie telewizyjnej, digital-u, akcjach specjalnych. Tak na chłodno, prawdopodobnie go zajadę rozmową w 15 minut. I teraz wyobraź sobie, że trafisz na dobrego HR-owca, który przerzuci z tych 15 znowu na kupkę 5 i będziesz miał okazję spotkać się z tym, który chce kogoś zatrudnić. I teraz na poziomie dyrektorów zarządzających, z mojej perspektywy, będzie 36-latek. I on zobaczy moje CV i mówi: „O kurde. Ale kozak.” No to mnie wygrzybie, no to won, nawet się ze mną nie spotka.” – specjalista do spraw reklamy

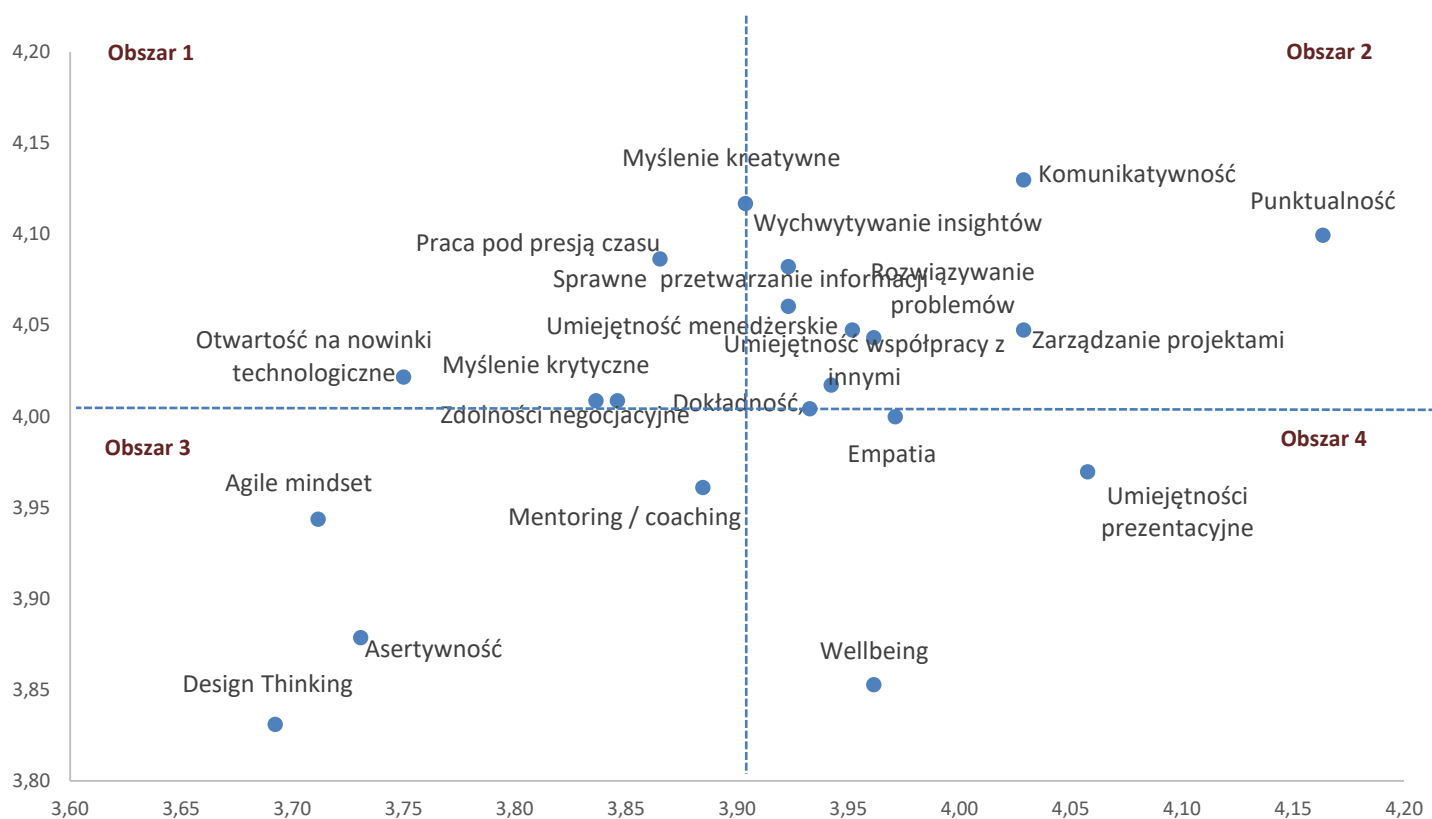
W badaniu ilościowym wykonano zestawienie średniego poziomu istotności kompetencji z ich średnim stopniem spełnienia wśród pracowników 50+, co pozwoliło na wyróżnienie czterech obszarów, wskazujących na konieczność określonych działań w kierunku utrzymania lub rozwoju tych umiejętności. Jeżeli chodzi o kompetencje miękkie, to **większość kompetencji można scharakteryzować jako „o wysokim znaczeniu i wysokim poziomie wśród pracowników”**. Na szczególną uwagę zasługują kompetencje o wysokim znaczeniu, ale o niskim poziomie spełnienia, tj. **otwartość na nowinki technologiczne, myślenie krytyczne, zdolności negocjacyjne i praca pod presją czasu**. Zdecydowanie mniej uwagi można za to poświęcić rozwojowi umiejętności systematycznego podejścia do projektowania, czyli **Design Thinking**, czy też ogólnie pojętej zwinności w pracy, określanej jako **agile mindset**.

Wykres 6.31 A jak, średnio rzecz biorąc, ocenia Pan(i) poziom tych kompetencji i umiejętności wśród pracowników powyżej 50. roku życia zajmujących się komunikacją marketingową w Pana(i) firmie?
Proszę o ocenę w skali od 1 do 5, gdzie 1 oznacza „zdecydowanie niezadowolające”, a 5 - „zdecydowanie zadowolające”



Dane w %, N=104, firmy zatrudniające osoby 50+ w komunikacji marketingowej

Wykres 6.32 Znaczenie a poziom kompetencji miękkich wśród pracowników 50+



Średnie na skali 1-5, N=231 (oś pionowa), N=104 (oś pozioma)

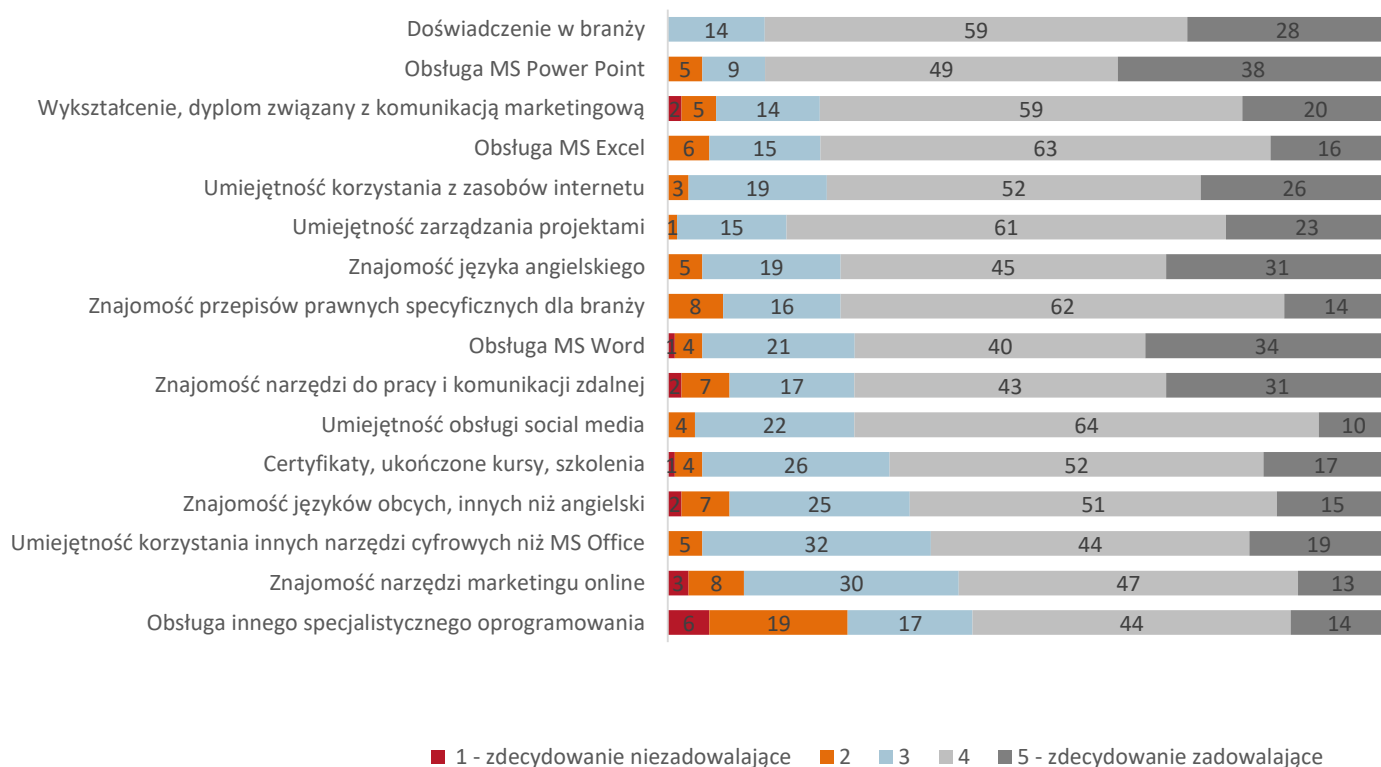
Interpretacja obszarów na wykresie:

- 1 – Kompetencje o wysokim znaczeniu, ale niskim poziomie
- 2 – Kompetencje o wysokim znaczeniu i wysokim poziomie
- 3 – Kompetencje o niskim znaczeniu i niskim poziomie
- 4 – Kompetencje o niskim znaczeniu, ale wysokim poziomie

Przerzywane linie dzielące pole wykresu na obszary to średnie wartości odpowiedzi dla wszystkich kompetencji

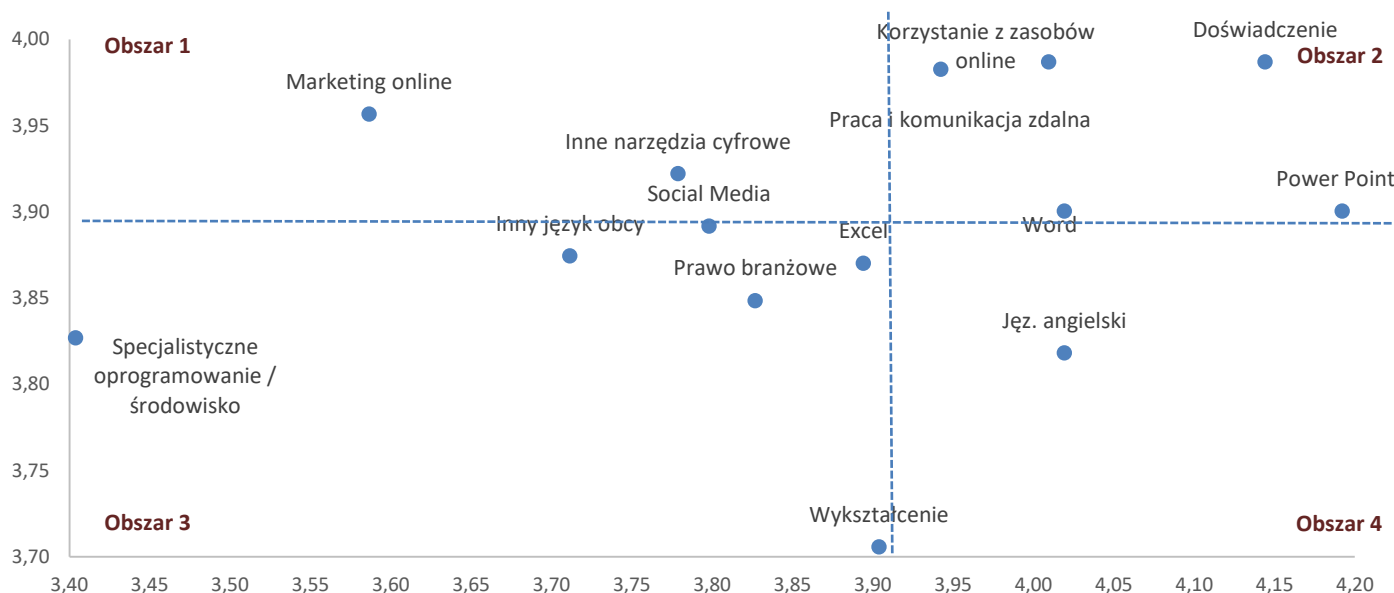
W przypadku kompetencji twardych obserwuje się większe zróżnicowanie, jeżeli chodzi o przynależność do poszczególnych obszarów. Wśród kompetencji o wysokim znaczeniu i wysokim stopniu spełnienia znajdują się: **obsługa MS Power Point, MS Word, korzystanie z zasobów internetu** oraz **obsługa narzędzi do pracy i komunikacji zdalnej**. Warto natomiast zwrócić uwagę na zestaw trzech umiejętności, które zdaniem przedstawicieli firm są bardzo ważne, ale wymagające poprawy wśród pracowników – są to: **obsługa narzędzi do marketingu online (SEO, SEM, Programmatic itp.), obsługa innych narzędzi cyfrowych oraz znajomość i obsługa narzędzi do prowadzenia kampanii i komunikacji w mediach społecznościowych**. Relatywnie mniej uwagi można poświęcić na rozwój umiejętności związanych z obsługą innego niż wymienione specjalistycznego oprogramowania, naukę innego niż angielski języka obcego czy naukę prawa branżowego (np. prawa reklamy, RODO).

Wykres 6.33 A jak, średnio rzecz biorąc, ocenia Pan(i) poziom tych kompetencji i umiejętności wśród pracowników powyżej 50. roku życia zajmujących się komunikacją marketingową w Pana(i) firmie? Proszę o ocenę w skali od 1 do 5, gdzie 1 oznacza „zdecydowanie niezadowolające”, a 5 - „zdecydowanie zadowolające”



Dane w %, N=104, firmy zatrudniające osoby 50+ w komunikacji marketingowej

Wykres 6.34 Znaczenie a poziom kompetencji twardych wśród pracowników 50+



Średnie na skali 1-5, N=231 (oś pionowa), N=104 (oś pozioma)

Interpretacja obszarów na wykresie:

- 1 – Kompetencje o wysokim znaczeniu, ale niskim poziomie
- 2 – Kompetencje o wysokim znaczeniu i wysokim poziomie
- 3 – Kompetencje o niskim znaczeniu i niskim poziomie
- 4 – Kompetencje o niskim znaczeniu, ale wysokim poziomie

Przerwane linie dzielące pole wykresu na obszary to średnie wartości odpowiedzi dla wszystkich kompetencji

Nie zawsze jednak wskazówki wynikające ze stopnia istotności i spełnienia danej kompetencji pokrywają się z preferencjami pracodawców dotyczącymi ich rozwoju. Jeżeli chodzi o kompetencje miękkie, to o ile w pierwszej kolejności firmy deklarują chęć poprawy **otwartości pracowników na nowinki technologiczne** (28%), to jednak niemal równie chętnie wskazują oni na mało istotny **Design Thinking** (27%) czy na relatywnie dobrze już rozwinięte **myślenie kreatywne** (23%).

Podobna sytuacja, choć w **niewielkim stopniu**, obserwowana jest w obszarze rozwoju kompetencji twardych. Niemal 3 na 10 pracodawców (29%) widzi najsilniejszą potrzebę w zakresie poprawy **znajomości narzędzi marketingu online (SEO, SEM, Programmatic)**. Jednak w drugiej kolejności wymieniana jest **znajomość narzędzi do pracy i komunikacji zdalnej** (18%), która wcześniej została oceniana na relatywnie zadowalającym poziomie spełnienia wśród pracowników 50+. Na trzeciej pozycji (po 14%) znalazły się 2 podobne obszarowo umiejętności: **obsługa innego specjalistycznego oprogramowania** oraz **umiejętność korzystania z narzędzi cyfrowych innych niż MS Office**. Jednak tylko druga z nich została wcześniej zaklasyfikowana jako umiejętność o wysokim znaczeniu, ale wymagająca poprawy.

Relatywnie niewiele było kompetencji ocenionych jako „zdecydowanie” lub „raczej” niezadowalających, jeżeli chodzi o ich poziom wśród pracowników 50+. Zjawisko niedomiaru obserwowane jest **wyraźnie częściej dla kompetencji twardych** (n=51 wskazań vs n=35). Analizując je w sposób zagregowany na poziomie osobno kompetencji miękkich i twardych, możliwe było dokonanie oceny, czy ich niedostatek jest problemem specyficznym dla danej płci. Jeżeli chodzi o kompetencje miękkie, pracodawcy oceniają, że **problem dotyczy bardziej mężczyzn** niż kobiet (21% vs 15%). Różnica jest jeszcze bardziej widoczna w przypadku kompetencji twardych (29% dla mężczyzn i 16% dla kobiet), przy czym w tym przypadku najczęściej pojawiała się opinia, że **problem dotyczy w tym samym stopniu kobiet co mężczyzn** (31%).

6.2. Znajomość języków obcych przez pokolenie Silver

Równie ważnym czynnikiem są kompetencje językowe. W fali 1993 POLPAN (Polski Survey Panelowy POLPAN - unikalny program badań panelowych realizowany od 1988 r. w 5-letnich interwałach i rejestrujący indywidualne biografie jednostek z próby reprezentatywnej, z dołączanymi nowymi kohortami) znajomość j. angielskiego nie przekraczała 20%, a w grupie wiekowej od 56 do 65 lat wynosiła zaledwie 10% w porównaniu z 42% deklarujących znajomość j. niemieckiego i rosyjskiego.

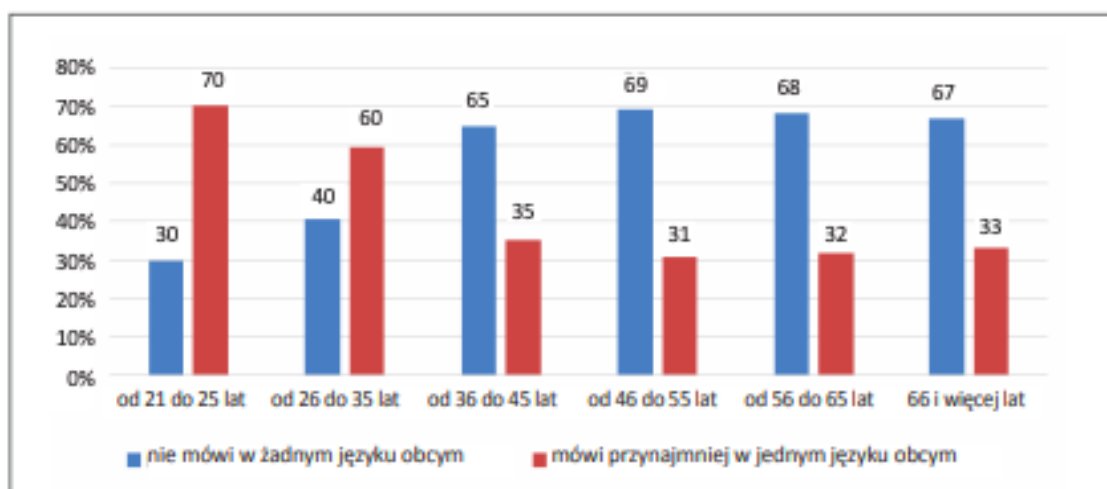
Wykres 6.35 Znajomość języków obcych w różnych grupach wiekowych w 1993 roku

Grupa wiekowa	Język angielski	Język niemiecki	Język rosyjski	Inny język obcy
od 26 do 35 lat	20%	25%	51%	4%
od 36 do 45 lat	16%	20%	59%	4%
od 46 do 55 lat	12%	18%	66%	4%
od 56 do 65 lat	10%	42%	42%	5%
66 i więcej lat	15%	50%	30%	4%

Źródło: Dane badania POLPAN, 1993 rok.

Natomiast 20 lat później, w 2013 roku, wykonane przez POLPAN badania pokazują, że średnia znajomość języka obcego osób po 50. roku życia oscyluje wokół 30%.

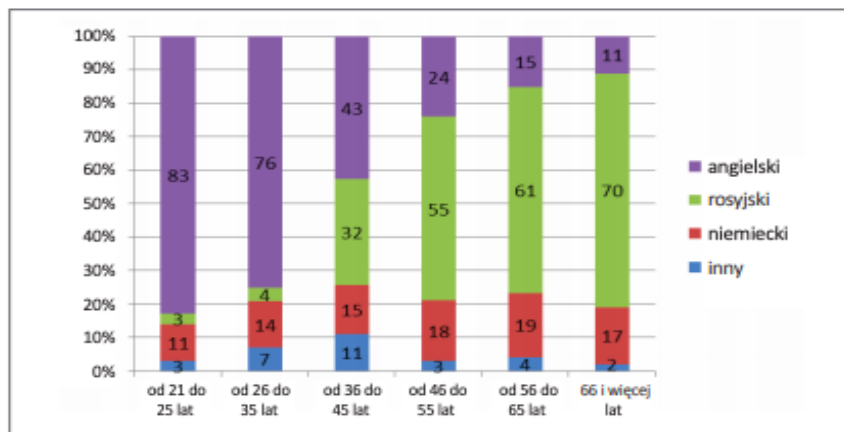
Wykres 6.36 Znajomość języków obcych w różnych grupach wiekowych w 2013 roku



Źródło: Dane badania POLPAN, 2013 rok.

Szczegółowe badania z 2013 roku prezentują wzrost na przestrzeni 20 lat umiejętności językowych w obszarze języka angielskiego. W badanej grupie już blisko 19% osób deklaruje posługiwaniem się tym językiem. Można zatem wnioskować, że te kompetencje wzrastają wraz z zapotrzebowaniem firm.

Wykres 6.36 Odsetek respondentów mówiących w poszczególnych językach obcych w 2013 roku



Źródło: Dane badania POLPAN, 2013 rok.

Źródło: Dane badania POLPAN, 2013 rok.

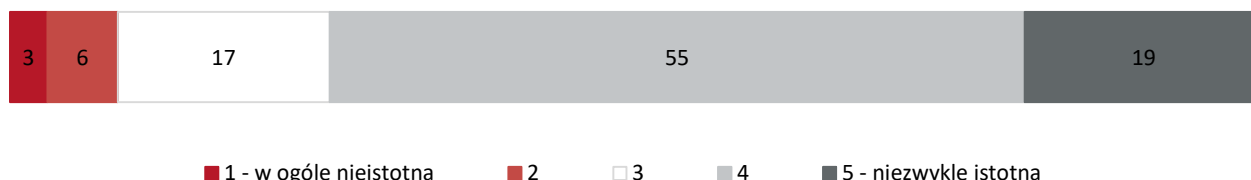
Natomiast badanie „Power Generation – pieniądze, seks i władza”⁴⁴ z 2020 roku dowodzi, że już 37 proc. osób w wieku 50+ lubi poszerzać swoje umiejętności i korzysta z różnych kursów i szkoleń, a 26 proc. deklaruje, że rozpoczęło naukę języków obcych.

6.3. Znajomość języków obcych w komunikacji marketingowej – badanie ilościowe i jakościowe

Kolejną kompetencją, która potrafi sprawiać trudności osobom powyżej 50. roku życia, a którą posiada praktycznie każdy młody człowiek występujący w branży, to **znajomość języka angielskiego**. Nie na każdym stanowisku i nie w każdej firmie jest on niezbędny. Jednak, aby móc sprawnie pracować i rozwijać się w tej branży, jest on wymagany chociaż w stopniu komunikatywnym. W trakcie badania pojawiły się opinie, że osoby powyżej 50. roku życia mogą mieć z tym problem, a praktycznie każdy młody człowiek potrafi w sposób komunikatywny posługiwać się tym językiem.

⁴⁴ <https://atenaresearch.pl/raport-power-generation/>

Wykres 6.37 Znaczenie znajomości języka angielskiego w pracy



Dane w %, N=231

Część badanych pracowników poruszyła również kwestię posługiwania się **językiem angielskim**. Obecnie na rynku pracy znajomość języka angielskiego nie jest niczym niezwykłym, niemniej jednak w globalizującym się świecie i możliwości błyskawicznego kontaktu z klientem zagranicznym jest ona niewątpliwie potrzebna. Nie bez znaczenia pozostaje również fakt, że język obcy jest dość istotnym elementem poszerzania wiedzy z zakresu komunikacji marketingowej.

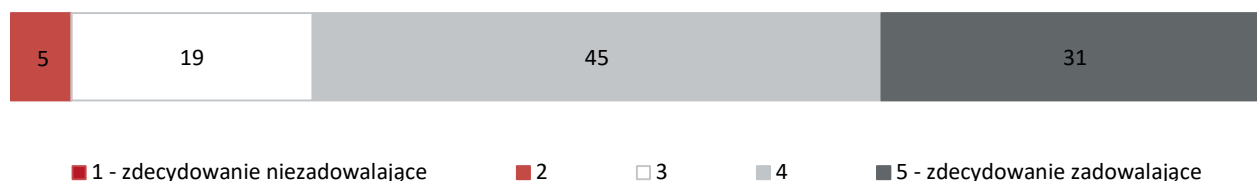
„Wydaje mi się, że teraz funkcjonowanie w public relations bez znajomości języków, które dają możliwość bezpośredniego korzystania z ciągle rozwijającego się rynku i biznesu, to jest prawie niemożliwe. Większość firm, które korzystają z usług zewnętrznych, spodziewają się, że konsultanci indywidualni czy z agencji posługują się przynajmniej jednym językiem.” – specjalista komunikacji marketingowej

(Moderator - Na ile język angielski jest ważny w tej branży?)

„Bardzo jest ważny. Stamtąd płynie, zza oceanu płynie ustanowiona większość trendów z branży. I po prostu, żeby być na bieżąco, trzeba to śledzić w momencie powstania.” – dyrektor operacyjny w firmie marketingowej

Jedną z głównych **barier wśród pracowników 50+ jest znajomość języka angielskiego**. Poza nielicznymi wyjątkami można powiedzieć, że dotyczy to większości pracowników z tej kategorii wiekowej. Nie pokrywa się to jednak z danymi uzyskanymi w badaniu ilościowym. Według respondentów znajomość angielskiego wśród osób 50+ w przeważającej ilości jest na poziomie zadowalającym lub zdecydowanie zadowalającym (76%).

Wykres 6.38 Ocena umiejętności znajomości wśród pracowników 50+.



Dane w %, N=104, osoby, które zatrudniają osoby 50+

„Te moje ograniczenie? Myślę, że na pewno ograniczeniem zdecydowanie w moim wypadku jest znajomość języka (...) Więc tutaj czuję niedostatki, że mogę usiąść i coś od razu napisać po angielsku.” – specjalistka komunikacji marketingowej

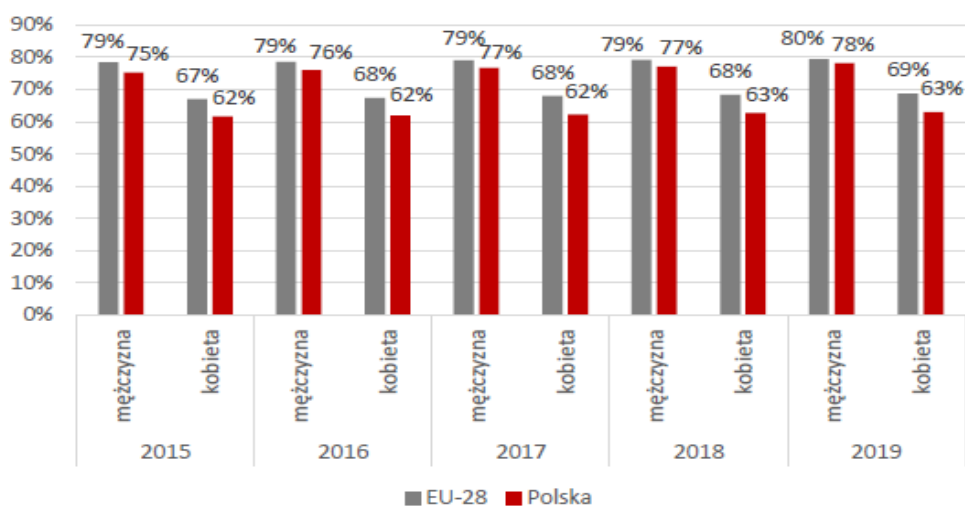
(znajomość języka obcego - angielski) „Niestety jest bardzo słaba (...) To jest ta kompetencja, nad którą, jeśli miałabym czas, to chciałabym popracować. I akurat tego, to żałuję, że jakoś może więcej nie szkoliłam się w tym zakresie.” – dyrektor operacyjny w firmie marketingowej

„Tylko dwóch rzeczy sobie nie daruję w życiu (...) Pierwsza to jest angielski. Ja nigdy się nie nauczyłem angielskiego. Nigdy (...) ten angielski teraz widzę, że to było jedno z moich niedociągnięć. Bo jestem aktywny na LinkedIn i jest bardzo wiele ofert pracy. Ale wymagany jest angielski. Więc chcąc nie chcąc, wziąłem się za ten angielski (...) w dwóch obszarach - zawodowy, jeżeli mówimy o reklamie i marketingu, oraz komunikatywny, żeby można było pogadać o pogodzie.” – specjalista do spraw reklamy

7. Aktywność pokolenia Silver a płeć

By zobrazować generację 50+, warto również spojrzeć na strukturę aktywności zawodowej kobiet i mężczyzn.

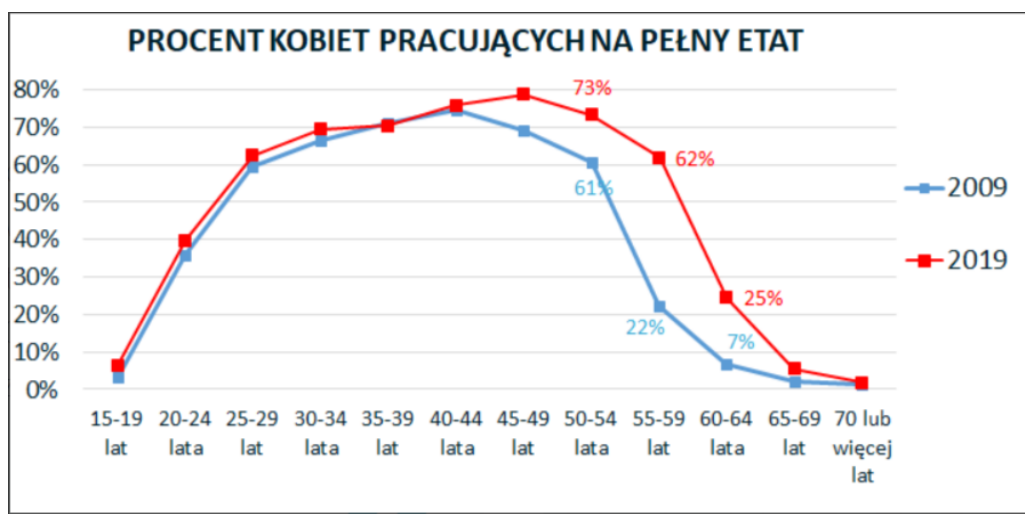
Wykres 7.1 Współczynnik aktywności zawodowej w państwach UE według płci (M/K) w latach 2015-2019 (IV kw., w %)



Źródło: PARP.

Na powyższym wykresie możemy zaobserwować aktywność zawodową w grupie państw Unii Europejskiej w zestawieniu z aktywnością zawodową w Polsce. Aktywność zawodowa mężczyzn jest średnio o 10% większa niż aktywność zawodowa kobiet, co może bezpośrednio wynikać z podziału na role w społeczeństwie, ale też od poziomu wynagrodzenia. Jednocześnie warto zauważyć, jaki procent kobiet pracuje na pełny etat w zależności od wieku.

Wykres 7.2 Polskie Badania Czytelnictwa: Kobiety pracują do 59. roku życia

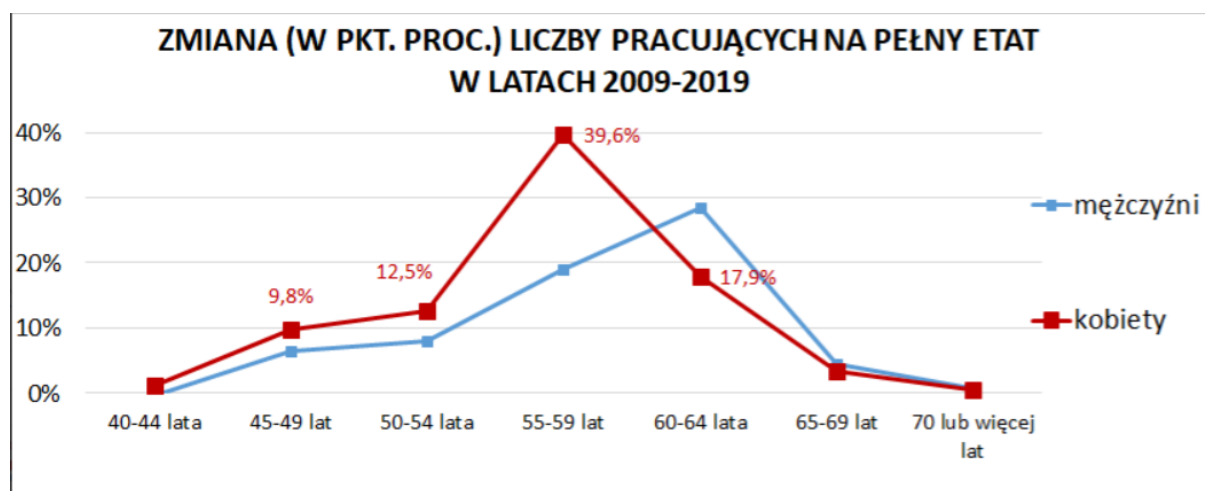


Dane zostały opracowane na podstawie badań zbieranych przez Polskie Badania Czytelnictwa od sierpnia 2018 roku.

Na podstawie powyższego badania firma Polskie Badania Czytelnictwa wskazała wiek 59 lat jako granicę aktywności zawodowej. Warto również zauważyć wnioski z powyższego wykresu:

W 2009 r. tylko co piąta kobieta w wieku 55-59 lat pracowała w pełnym wymiarze godzin, teraz już 62%. Wzrost zatrudnienia nastąpił także wśród kobiet 50-54 lata: do 73% w 2019 r. Obecnie większość kobiet pracuje do 59. roku życia.

Wykres 7.3 Zmiany w liczbie pracujących na pełny etat w latach 2009 - 2019. Polskie Badania Czytelnictwa: Wzrost zatrudnienia w grupie 50+

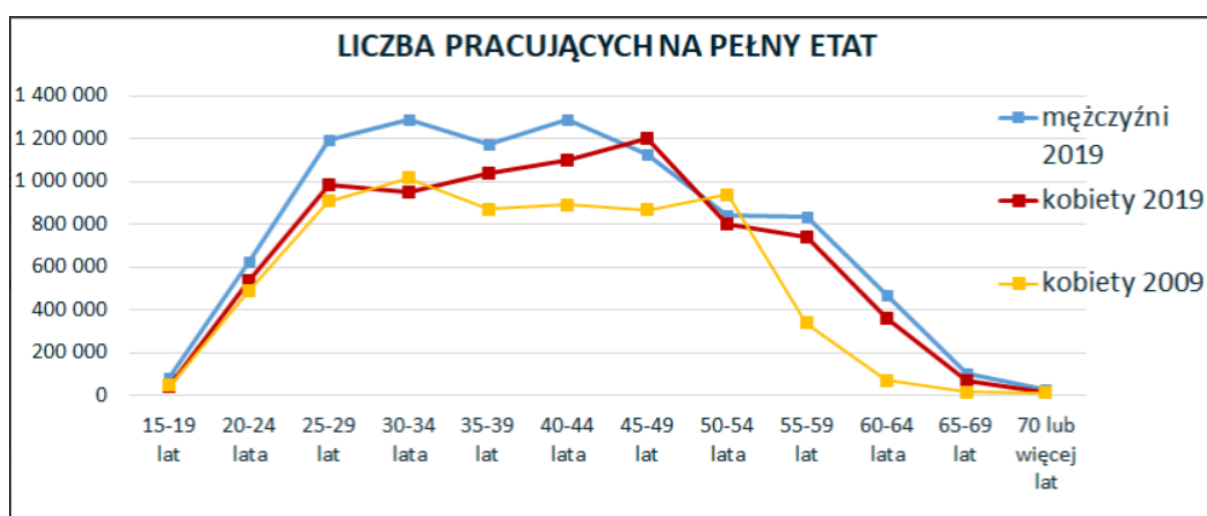


W tej samej analizie został wysnuty poniższy wniosek:

„W latach 2009-2019 największy wzrost zatrudnienia nastąpił wśród kobiet 50-64 lat i mężczyzn 55-64 lat. Wśród młodszych grup wzrost zatrudnienia jest kilku procentowy”.

W nawiązaniu do danych o starzejącym się społeczeństwie firma Polskie Badania Czytelnictwa wskazała na zmiany w strukturze zatrudnienia i przesunięciu wzrostu aktywności zawodowej z 50-54 lata do 55-59 lat.

Wykres 7.4 Liczba pracujących na pełny etat



Źródło: Polskie Badania Czytelnictwa: Liczebność kobiet na rynku pracy.

Wnioski: Zmienia się struktura wiekowa Polaków - jako społeczeństwo starzejemy się. Stąd w liczbach bezwzględnych kobiet w wieku 50-54 pracuje mniej niż 10 lat temu, ale kobiet w wieku 55-59 pracuje o 400 tys. więcej. Na rynku pracy najliczniejsi są mężczyźni w wieku 25-44 lat, ale w pozostałych grupach kobiety są równie licznie reprezentowane jak mężczyźni.

Posiadając zarys informacji o aktywności zawodowej „Silersów” oraz ich stereotypach, warto odpowiedzieć na pytanie: jak jest postrzegany i jaki powinien być „Silers” w pracy?

Pod koniec 2011 roku w urzędach pracy zarejestrowanych było 441,4 tys. bezrobotnych powyżej 50. roku życia – wynika z danych Ministerstwa Pracy i Polityki Społecznej. Udział tej grupy w strukturze ogółu bezrobotnych wyniósł 22,3%. Wśród bezrobotnych 50+ dominowali mężczyźni (58,9%) oraz osoby zamieszkałe w mieście (64,2%).

Najwięcej, bo niemal 40% bezrobotnych, stanowiły osoby z wykształceniem gimnazjalnym i niższym. Druga co do wielkości grupa to bezrobotni legitymujący się wykształceniem zasadniczym zawodowym

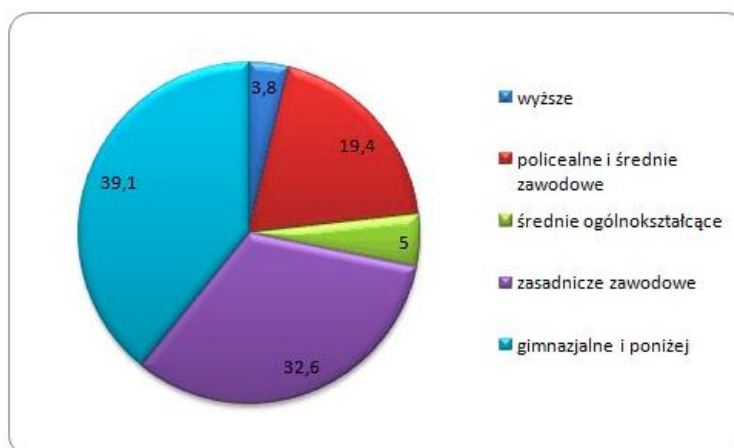
(32,6%), trzecia zaś – osoby, które ukończyły szkoły policealne i średnie zawodowe (19,4%). Najmniej liczną grupą wśród bezrobotnych 50+ okazali się absolwenci szkół wyższych – jedynie 3,8% bezrobotnych osób mających obecnie 50 lat i więcej ukończyło ten typ szkoły⁴⁵.

Jak w 2012 roku opublikował rynekpracy.pl:

„Pod koniec 2011 roku w urzędach pracy zarejestrowanych było 441,4 tys. bezrobotnych powyżej 50. roku życia - wynika z danych Ministerstwa Pracy i Polityki Społecznej. Udział tej grupy w strukturze ogółu bezrobotnych wyniósł 22,3%. Wśród bezrobotnych 50+ dominowali mężczyźni (58,9%) oraz osoby zamieszkałe w mieście (64,2%). Najwięcej, bo niemal 40% bezrobotnych, stanowiły osoby z wykształceniem gimnazjalnym i niższym. Druga co do wielkości grupa to bezrobotni legitymujący się wykształceniem zasadniczym zawodowym (32,6%), trzecia zaś – osoby, które ukończyły szkoły policealne i średnie zawodowe (19,4%). Najmniej liczną grupą wśród bezrobotnych 50+ okazali się absolwenci szkół wyższych – jedynie 3,8% bezrobotnych osób mających obecnie 50 lat i więcej ukończyło ten typ szkoły”

Wykres 7.5 Struktura bezrobotnych 50+ ze względu na wykształcenie

Struktura bezrobotnych 50+ według poziomu wykształcenia w końcu 2011 roku (%)



Opracowanie Sedlak & Sedlak na podstawie danych MPiPS

Źródło: <https://rynekpracy.pl/monitory/struktura-bezrobotnych-50>, Opracowanie Sedlak & Sedlak na podstawie danych MPiPS.

⁴⁵ <https://rynekpracy.pl/monitory/struktura-bezrobotnych-50> z dnia 31.12.2020

Pogłębiając analizę wykształcenia osób w wieku 50+ w sektorze komunikacji marketingowej, warto przeanalizować badanie przeprowadzone przez IAB Polska/SKM SAR/ZFPR w kwietniu 2016 roku.

Wykres 7.6 Zależność wieku i wykształcenia w Sektorze Komunikacji Marketingowej

Zależność wieku i wykształcenia w SKM w 2015 roku

	Do 25 lat	26–30 lat	31–35 lat	36–40 lat	41–45 lat	46–50 lat	>50 lat
PROCENTOWANIE PIONOWE							
Średnie	51%	13%	12%	17%	30%	43%	49%
Wyższe Z	22%	26%	18%	13%	10%	11%	6%
Wyższe +	27%	61%	70%	70%	60%	47%	45%
PROCENTOWANIE POZIOME							
Średnie	15%	13%	10%	10%	11%	12%	30%
Wyższe Z	11%	39%	22%	11%	6%	5%	6%
Wyższe +	4%	26%	24%	17%	10%	6%	12%

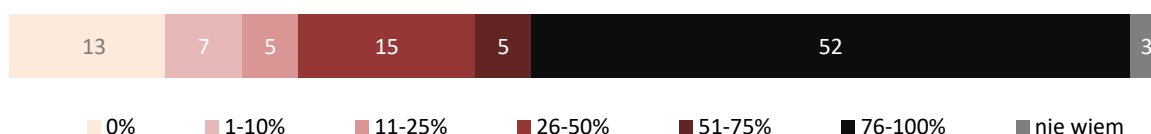
Źródło: IAB Polska/SKM SAR/ZFPR, kwiecień 2016.
Średnie: podstawowe, gimnazjalne, ponadgimnazjalne, średnie.
Wyższe Z: wyższe zawodowe (licencjat, inżynier).
Wyższe +: wyższe magisterskie lub naukowe (doktor, profesor).

Źródło: IAB Polska/SKM SAR/ZFPR, kwiecień 2016. Średnie: podstawowe, gimnazjalne, ponadgimnazjalne, średnie. Wyższe Z: wyższe zawodowe (licencjat, inżynier). Wyższe +: wyższe magisterskie lub naukowe (doktor, profesor).

7.1. Zatrudnienie a płeć – badanie ilościowe i jakościowe

Badanie ilościowe wykazało, że grupa pracowników 50+ jest **silnie sfeminizowana** – w ponad połowie przypadków przedsiębiorstw (52%) kobiety stanowią ponad 75% pracowników z tej kategorii wiekowej.

Wykres 7.7 Proszę oszacować, jaką część spośród pracowników powyżej 50. roku życia stanowią kobiety



Dane w %, N=231

Według deklaracji badanych pracodawców **pleć nie ma żadnego wpływu** na zatrudnianie nowych osób w tej branży. Respondenci w pytani w badaniu jakościowym o naturalne predyspozycje do zawodu często wyrażali opinię, że w sektorze komunikacji marketingowej lepiej się sprawdzają kobiety. Jednak były tu wymieniane cechy, które wcześniej nie były brane pod uwagę jako kluczowe w tej branży, czyli: **lojalność, skrupulatność, pracowitość, dobra obsługa klienta**. Badanie wykazało również, że kobiety chętniej się szkolą i rozwijają swoje umiejętności za pomocą kursów, szkoleń czy studiów podyplomowych. Wyżej wymienione aspekty wpływają na fakt, że w odczuciu badanych osób kobiet w branży jest więcej, jednak nie jest to znaczna różnica i jednocześnie z wiekiem pracowników coraz bardziej się zaciera. Według badanych najlepiej sprawdzają się zespoły mieszane.

„Natomiast w tym konkretnym odniesieniu ja chyba wolę pracować z kobietami, bo mam takie wrażenie, że kobiety są lojalniejsze. Minusem dla mnie jako dla pracodawcy, niejako człowieka, który się często przyjaźni z tymi osobami, z którymi pracuje, minusem jest to, że faktycznie trzeba wkalkulować to urlopy macierzyńskie i przerwy na wychowanie dzieci, bo to jest oczywiste i tak się po prostu dzieje, nie dyskutując, czy to dobrze, czy złe, tylko tak po prostu jest. Natomiast mimo wszystko na koniec dnia w tej branży wydaje mi się, że mamy przewagę pań, aczkolwiek nie zamykamy się na panów.” - mikro firma, stricte komunikacja marketingowa

„Myślę, że kobiety w ogóle są bardziej otwarte na takie inicjatywy. I jeżeli miałbym wskazać zupełnie znowu subiektywnie, na wycucie, to bardziej wydaje mi się, że do pań trafiamy taką propozycją autorozwojową.” - mikro firma, stricte komunikacja marketingowa

„Absolutnie nie. Jeżeli miałabym analizować, szukać jakichś stereotypów, to bym powiedziała tak: kobiety są bardziej pracowite, a faceci lepiej sprzedają. Szczególnie jeśli dyrektorkami marketingu są kobiety. Ale uważam, że jeśli jest przyzwoicie zrobiona praca i jest pewnego rodzaju pasja, osobowość i taka umiejętność sprzedaży, nie ma to żadnego znaczenia. Jeżeli chodzi w ogóle kształtowanie całego zespołu, to uważam generalnie, przynajmniej takie mam doświadczenie, że jest lepiej, kiedy te zespoły są pół na pół. Mieszane. Zarządzałam kiedyś zespołami bardzo babskimi i abstrahując od wielu plusów totalnie babskich zespołów, mam świadomość też problemów, jakie mają te zespoły. Zawsze jest tak, że jeżeli mamy za dużo mężczyzn albo za dużo kobiet, to już jak myślimy o kolejnej rekrutacji, to mój wspólnik zawsze

mówi, to teraz szukamy kobitki. A ja mówię „nie”. Szukamy specjalisty, eksperta. To jaka będzie płęć, jest wtórne. Nie fiksujemy się.” - mała firma

W agencjach często się zatrudnia nowych pracowników do konkretnych projektów. Wtedy płęć może mieć znaczenie i wybiera się ją pod klienta. Kiedyś uznawano *digital* za obszar zdominowany przez mężczyzn, jednak jest to już przeszłość.

„My zresztą wiadomo, że dobierając accounta pod klienta, a często jest tak, że poszukujemy zatrudnienia obsługi pod daną markę, którą w danym momencie wygraliśmy, to też zastanawiamy się faktycznie pod kątem, czy tutaj mężczyzna, czy kobieta daliby sobie lepiej radę, czy w tej relacyjności, analizując personalnie już tę osobę, która jest z drugiej strony, bliżej nam do kandydata, aczkolwiek sprawa płynna.” - mikro firma

Zdania na temat znaczenia płci w sektorze są wśród pracowników podzielone. Ze strony badanych padły stwierdzenia o stopniowej feminizacji branży, z drugiej strony jeden z respondentów stwierdził, że zjawisko dyskryminacji ze względu na płęć wciąż istnieje.

„Ja nie uważam, że ktoś miałby większe predyspozycje. Ten zawód się coraz bardziej feminizuje. Jak patrzę po tych miejscach, które znam. Sądzę, że w związku z feminizacją zawodu, ale nie widziałem badań jakiś, to jest z moich własnych obserwacji, że mężczyźni mają większe szanse zrobienia kariery w tym zawodzie, jeśli się na niego zdecydują. (...) To jest problem ogólnobiznesowy i ogólnospołeczny, że ciągle mężczyznom łatwiej dostać się na wyższe stanowiska. Agencja, z którą dużo współpracuję, jak patrzę na jej rozkład, na jej strukturę, to na wyższych stanowiskach są mężczyźni.” – specjalista komunikacji marketingowej

Inna respondentka wskazuje wręcz, że z kobietami pracuje się w komunikacji lepiej i dominują one w branży.

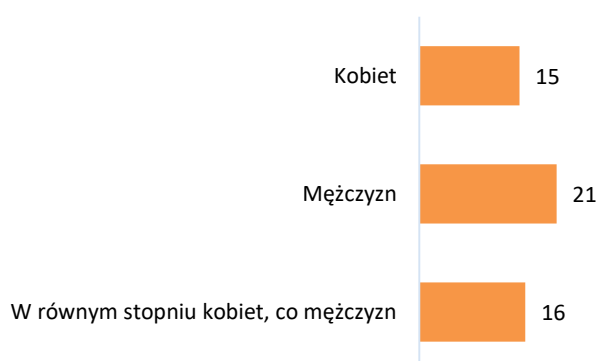
„Bardzo sfeminizowana nasza branża jest, przynajmniej ta komunikacyjna. Nie udaje się to z panami, systematycznie próbujemy. Teraz od dwóch lat mamy jednego chłopaka, było dwóch. (Moderator - Czyli branża raczej sfeminizowana.) Jeśli chodzi o komunikację, bo marketing na pewno nie, szczególnie marketing na stanowiskach, to tam są panowie, ale komunikacja tak, PR zdecydowanie.” – specjalistka komunikacji marketingowej

Zdaniem dyrektor operacyjnej jednej z firm wszystko zależy od determinacji konkretnej osoby, a jedyną przeszkodą dla kobiety może być życie prywatne w postaci macierzyństwa, życia rodzinnego, co z kolei zależy już od samodzielnie ustanowionych priorytetów.

„Moim zdaniem to jest tak, że jeżeli w tym środowisku kobiety chcą zająć wysoko, to zachodzą. Moim zdaniem wynika to wyłącznie z tego, że po prostu część kobiet rezygnuje w tej drodze po sukces, przekładając nad pracę życie rodzinne, wychowanie dzieci i tak dalej. Myślę sobie, że kobiety, które są w tym zawodzie, są tak silne, tak mocne, że nie mają problemu, żeby dojść do najwyższych stanowisk i że jeśli te ograniczenia się pojawiają, to one się pojawiają w tej sferze takiej prywatnej, która powoduje, że gdzieś ta kobieta się zatrzymuje.” – specjalistka komunikacji marketingowej

W badaniu ilościowym zapytano respondentów, jak oceniają kompetencje miękkie i twarde potrzebne do pracy w branży komunikacji marketingowej u kobiet i mężczyzn. Więcej osób gorzej ocenia posiadane kompetencje wśród mężczyzn (21% - kompetencje miękkie i prawie 29% - kompetencje twarde).

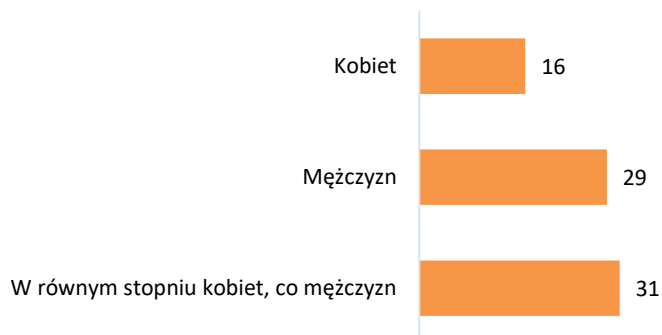
Wykres 7.8 Proszę powiedzieć, czy następujące kompetencje, które wskazał(a) Pan(i) jako niezadowolające, dotyczą częściej kobiet czy mężczyzn? – kompetencje miękkie



Na wykresie przedstawiono wyniki zintegrowane dla wszystkich kompetencji z ocenionego zestawu. Liczebności nad wykresem oznaczają łączną liczbę respondentów, którzy co najmniej jedną kompetencję ocenili jako „zdecydowanie” lub „raczej” niezadowolającą.

Dane w %, N=35, to tylko firmy zatrudniające osoby 50+ w komunikacji marketingowej

Wykres 7.9 Proszę powiedzieć, czy następujące kompetencje, które wskazał(a) Pan(i) jako niezadowolające, dotyczą częściej kobiet czy mężczyzn? – kompetencje twarde

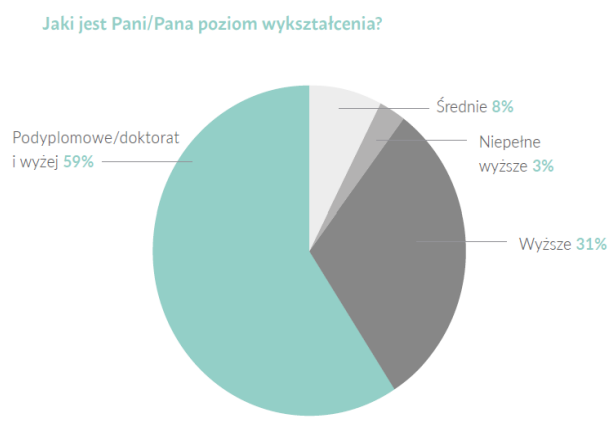


Na wykresie przedstawiono wyniki zintegrowane dla wszystkich kompetencji z ocenionego zestawu. Liczebności nad wykresem oznaczają łączną liczbę respondentów, którzy co najmniej jedną kompetencję ocenili jako „zdecydowanie” lub „raczej” niezadowolającą. Dane w %, N=51, to tylko firmy zatrudniające osoby 50+ w komunikacji marketingowej

8. Wykształcenie pokolenia Silver

Korzystając z przeprowadzonego przez BIGRAM⁴⁶ badania, zapoznajmy się z jednym z podstawowych czynników – wykształceniem. W badaniu wzięło udział 455 osób w przedziale wiekowym 46–65 lat. Do osób tych dotarto, korzystając z baz BIGRAM S.A. 48% respondentów stanowiły kobiety, 52% - mężczyźni. Metodologia badania: łączona CAWI (wywiady online) oraz CATI (wywiady realizowane przez telefon). Termin realizacji: sierpień – wrzesień 2019.

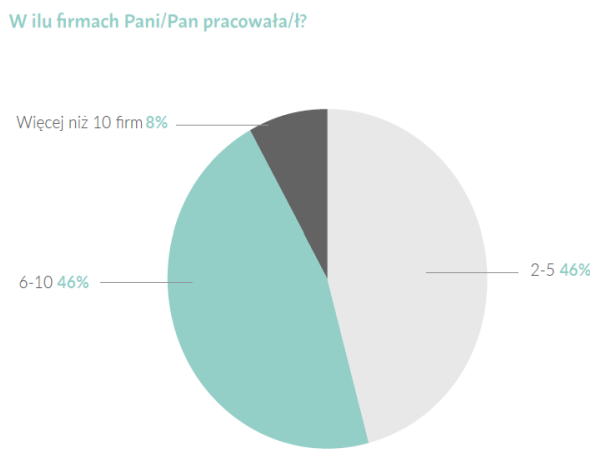
Wykres 8.1 Badanie opinii publicznej, poziom wykształcenia osób 50+. BIGRAM: Raport Pokolenie 50+ w pracy – Prawdy i stereotypy. Wykształcenie.



W innym badaniu, w którym 455 osób w przedziale wiekowym 46–65 lat odpowiada na pytanie „Jaki jest Pani/Pana poziom wykształcenia?” w zrealizowanym przez BIGRAM badaniu, w większości wskazują wykształcenie podyplomowe / doktoranckie lub wyżej. Tylko 8% badanych wskazało wykształcenie średnie. Kolejne badanie, na tej samej grupie respondentów, wskazujące na liczbę pracodawców, pokazuje, że 46% osób z wykształceniem wyższym i podyplomowym zmieniało w całym zawodowym życiu pracę od dwóch do maksymalnie pięciu razy. To pokazuje pracowników w wieku 50+ jako lojalnych i stałych względem swoich pracodawców. Badanie nie zostało pogłębione pytaniem, co powoduje tak rzadką zmianę pracodawcy.

⁴⁶ BIGRAM: Raport Pokolenie 50+ w pracy – Prawdy i stereotypy

Wykres 8.2 Liczba pracodawców u osób w wieku 50+. BIGRAM: Raport Pokolenie 50+ w pracy – Prawdy i stereotypy.



BIGRAM w badaniu zwraca również uwagę na zalety pracowników 50+, takie jak:

- duże doświadczenie zawodowe – tak twierdzi 83% ankieterowanych przedstawicieli działów HR
- odpowiedzialność i lojalność wobec pracodawcy - 75%
- dyscyplina pracy – 60%.

Powyższe odpowiedzi częściowo pokrywają się z opiniami przedstawicieli pokolenia 50+, gdyż na pytanie w cytowanym badaniu BIGRAM o cechy charakteru skutecznego pracownika, odpowiedzieli następująco:

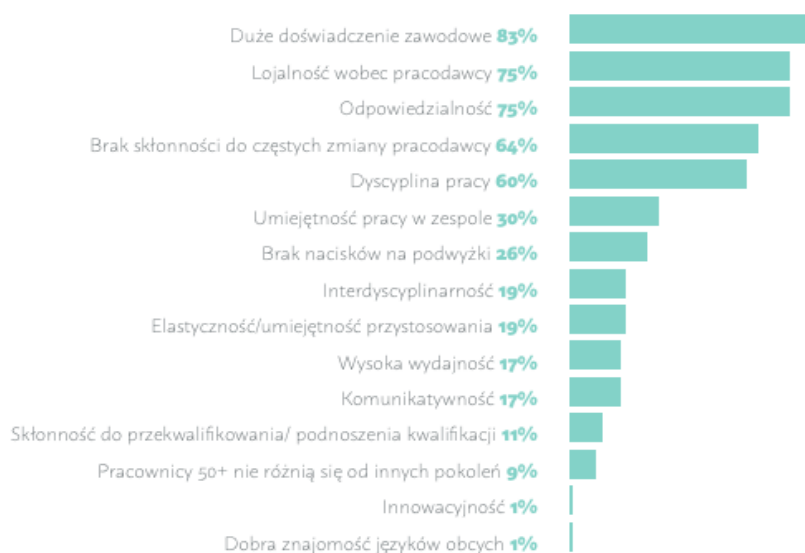
- doświadczenie 85%
- komunikatywność 77%
- uczciwość 72%
- pracowitość 69%
- lojalność 49%

Podczas badania działy HR również wskazały na wysoką ocenę przydatności pracowników 50+ w swoich organizacjach (69% badanych).

Wykres 8.3 Jakie zalety wyróżniają pracowników 50+ spośród pracowników z innych pokoleń? Raport
Pokolenie 50+ w pracy – Prawdy i stereotypy. BIGRAM.

Generalnie jakie zalety wyróżniają pracowników 50+ spośród pracowników z innych pokoleń?

(pyt. wielokrotnego wyboru)



Przytaczając dane z innego badania pt. „Postawy pracodawców wobec seniorów na rynku pracy”, przeprowadzonego przez firmę Work Service na celowej próbie 105 przedsiębiorstw, za pomocą wspomaganych komputerowo wywiadów telefonicznych CATI, w terminie lipiec-sierpień 2017 r., na korzyść starszych pracowników przemawia ich wieloletnie doświadczenie na rynku pracy (31,2%) oraz podejście do powierzanych im obowiązków (21,4%). Jeżeli spojrzymy na motywację pracodawców, którzy zatrudniają pracowników 50+, to ważny jest dla nich fakt, że starsi pracownicy rzadziej zmieniają pracę (18,9%). To pokazuje, że firmy stawiają na stabilnych pracownikach.

Wykres 8.4 Dlaczego pracodawcy zatrudniają osoby 50+

DLACZEGO PAŃSTWA FIRMA ZATRUDNIA OSOBY 50+?



źródło: Work Service S.A.

Źródło: <https://www.workservice.com/pl/Centrum-prasowe/Informacje-prasowe/Ekspert-HR-komentuje/Na-rynku-pracy-nadchodzi-czas-pokolenia-50>, 31.12.2020.

Z kolei bazując na wynikach badań ilościowych i jakościowych, według pracodawców **wykształcenie wyższe wśród pracowników jest dzisiaj oczywistością** i warunkiem bezwzględnym, jednak **ukończony kierunek nie ma aż tak dużego znaczenia**. Często cenieni specjaliści w tej branży nie posiadają branżowego wykształcenia, a są to ludzie po filologii, historii sztuki czy filozofii. **Przeważają kierunki humanistyczne**, jednak często nie są one w żaden sposób związane z marketingiem. Z tego względu podczas badania nie było możliwości zbadania dostosowania polskiej edukacji do wymagań rynku. Jednak często powtarzającą się opinią było to, że polskie szkolnictwo nie daje gotowego i kompletnego kandydata do pracy w branży. Różnego typu agencje mają swoją unikalną specyfikę, której można się nauczyć jedynie podczas praktyki zawodowej. Bardziej doceniane jest na przykład studiowanie w różnych krajach, co świadczy o wszechstronności i rozszerza perspektywę młodego człowieka.

Wykres 8.5 Znaczenie formalnego wykształcenia, dyplomu w pracy



Dane w %, N=231

„To jest troszeczkę tak, że trudno byłoby mi faktycznie dzisiaj w polskich kierunkach zdefiniować studia, które możliwie najlepiej przygotowują do branży marketingowej. Pewnie musiałbym uderzyć w kierunki ekonomiczne, bo te niewątpliwie temu sprzyjają. Aczkolwiek poza uniwersytetem ekonomicznym zatrudniamy osoby również po różnego rodzaju uniwersyteckich kierunkach humanistycznych. Jeżeli mówimy o strategii, często są to poloniści. Jeżeli mówimy o obsłudze klienta, mamy socjologów, filozofów. To jest szeroki przekrój.” - mikro firma

„Ale ja na przykład w ogóle zwracam uwagę na wykształcenie, ale tylko w takim sensie, że jeżeli ktoś studiował geodezję, a chce być teraz w marketingu, to jest jakoś interesujące. Ale tak to raczej o to nie pytam. Uważam, że teoria ma z praktyką niewiele wspólnego, zwłaszcza w świecie, w którym ta praktyka się tak szybko zmienia. (...) Więc studia z mojego punktu widzenia - być może dla innych to ma znaczenie, ale dla mnie oczywiście, że dobrze, że ktoś będzie miał wyższe wykształcenie, bo to znaczy, że się umiał ogarnąć, a to jest ważne. Taka jest kolej rzeczy, że po szkole średniej się idzie na studia. Ale to, że na przykład pojechał na rok w podróż dookoła świata, to znaczy, że jest odważny i ma otwarte horyzonty. A jeśli próbował zaraz po szkole średniej założyć własny biznes i mu nie wyszło, ale to przynajmniej wie, na czym polega biznes.” - duża firma

„Natomiast odpowiadając na Pani pytanie, czy polskie uczelnie dobrze przygotowują, na pewno nie przygotowują gotowców. To nie jest tak, że po architekturze wchodzi osoba, która może nie mieć doświadczenia, ale posługuje się jasnym, czytelnym językiem. Nasza agencja ma swoją specyfikę. Podejrzewam, że większość, być może poza sieciowymi (...) agencjami, ma swoją

specyfikę, do której trzeba wnieść te umiejętności, które wyniosło się z danej uczelni, przepracować, połączyć z doświadczeniem pracy i wtedy mamy gdzie tam gotowca.” - mikro firma

Przykładowo w próbie pracodawców znalazł się wykładowca na studiach podyplomowych na jednej z niepublicznych uczelni wyższych. W jego ocenie studia te są bardzo wartościowe ze względu na to, że są prowadzone przez praktyków i dzięki temu dają praktyczną wiedzę. Z jego doświadczenia wynika, że zazwyczaj na studia podyplomowe udają się często ludzie, których główne wykształcenie wyższe nie jest w żadnym stopniu związane z branżą, ale które mają od 3 do 12 lat maksymalnie doświadczenia zawodowego w komunikacji marketingowej.

„I studia podyplomowe. To są rzeczywiście prowadzone przez praktyków. I to są zajęcia, które dają bardzo dużo takiej bieżącej wiedzy, w danym momencie wykorzystywanej. Nie coś, co było 10 lat temu. Nie wykładają tych przedmiotów ludzie, którzy są teoretykami tylko, którzy są praktykami. Nawet jakieś małe drobne zmiany, które nastąpiły miesiąc, dwa miesiące temu w cookiesach czy w jakichś algorytmach. Jeżeli jest temat, to się może pojawić od razu na zajęciach. Nagrody, które właśnie zostały rozdane czy cokolwiek. Mam tego typu doświadczenia.” - mała firma

Część badanych osób deklarowała chęć przyjmowania praktykantów czy stażystów do swoich firm, jednak jest to na etapie pomysłu, który ze względu na obecnie panującą sytuację epidemiologiczną został odsunięty do czasu, aż uczelnie zaczną normalnie funkcjonować. Według badanych jest to najlepszy sposób, aby znaleźć potencjalnie dobrego pracownika, który do nich wróci po studiach już z odpowiednim pakietem doświadczeń i wstępną weryfikacją, z jaką osobą mają do czynienia. W próbie badawczej nie było przedsiębiorstw, z którymi polskie uczelnie prowadziłyby jakąkolwiek komunikację w celu monitoringu w zakresie zapotrzebowania rynku pracy. Pojawiła się jedna opinia, że **dopiero teraz zaczyna się podejmować takie kroki i polskie uczelnie zaczynają dostrzegać, że we współpracy z biznesem edukacja będzie dużo bardziej wartościowa.** Jednak nie dzieje się tak na wszystkich uczelniach i nie do końca jeszcze jest klarowny pomysł, jak to wdrożyć w życie.

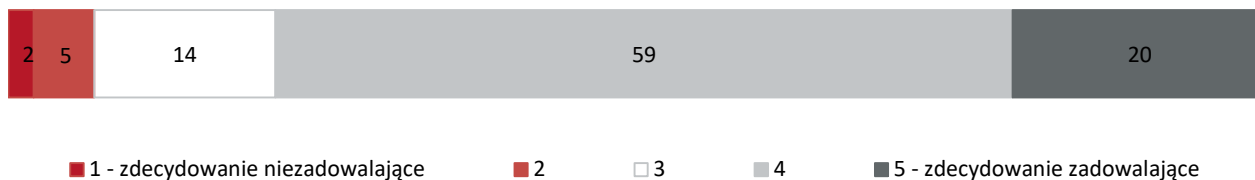
„Nie pamiętam, żeby uczelnia jakakolwiek zwracała się do nas. To bardziej my mieliśmy pomysły stypendialne w którymś roku, ale raczej nie było odzewu z drugiej strony, choć wiem, że akademia ekonomiczna gdzieś tego typu działania prowadziła, ale nigdy nikt się do mnie nie zwrócił z takim zapotrzebowaniem.” - mikro firma

„Bardzo to się zmienia. Myślę, że uczelnie też w Polsce zrozumiały, że jest wielka siła, jeśli chodzi o współpracę z uczelnią i biznesem. Generalnie ja - tak z punktu widzenia uczelni - uważam, że wykładowcy czy profesorowie mający kontakt też z praktyką dają dużo większą wartość studentom niż ludzie, którzy są znakomici, ale tylko bazują na teorii. Generalnie - widać wyraźnie, zmienia się podejście uczelni i coraz bardziej zabiegają o kontakty z biznesem. Choć pewnie nie do końca mają oni pomysł, jak można by ten kontakt, nazwijmy to może, skomercjalizować. Ale zmienia się pod tym względem otoczenie.” - duża firma

„Kiedyś był taki fajny program. My w nim zawsze braliśmy udział w firmie xxx. Jego już chyba nie ma - Grasz o staż. (...) On był rzeczywiście super. Bo tam trzeba było się naprawdę postarać. Najpierw to się musiał postarać bardzo pracodawca, czyli musiał poświęcić czas na to, żeby napisać zadanie. Nie mógł go zrobić na odwal się i wysłać mailem wieczorem, bo to było zadanie, które było publikowane w Gazecie Wyborczej. Było pod nazwiskiem i pod nazwą firmy, więc trzeba było to zrobić porządnie. Potem ci studenci te zadania rozwiązywali i odpowiadali. Tworzyli rzeczywiście jakieś porządne prezentacje czy dokumenty. Też się musieli przyłożyć, poświęcić na to kilka, kilkanaście godzin albo jak nie więcej, czy do jakiegoś researchu, czy do jakiegoś podejścia kreatywnego, czy analizy grupy docelowej. My w tym braliśmy udział, jak ja zarządzałem w xxx i ja z tego programu wyciągnąłem pewnie z 7 osób co roku. Tam też było założenie, że ten staż jest płatny od razu. Czyli przychodził ktoś, nawet jak nic nie umie, to jednak coś tam umie. Nawet jak to nie ma wiele wspólnego z tym, czego się nauczył na studiach, to ma wspólnego z normalnym życiem i pracą. Bo te zadania miały się jakoś odnosić do rzeczywistości to po pierwsze. A po drugie to byli też tacy ludzie, którym właśnie się chce. Nie tak, że pójdę na interview, a nuż się uda. Oni potem dostawali za to 2800 czy 3200 złotych, już nie pamiętam, i ten staż mógł trwać dwa albo trzy miesiące. Zatrudniałem stamtąd naprawdę osoby, które dziś są nie dyrektorami marketingu w bankach albo gdzieś w mediach. Naprawdę świetne osoby. Ja to bardzo dobrze wspominam. Niestety z tego programu zrezygnowano. Tam był po prostu program, do którego się można było dołączyć, a jakby organizowanie swojego, to zawsze jest tyle bieżących tematów, że po prostu nie ma na to czasu.” - duża firma

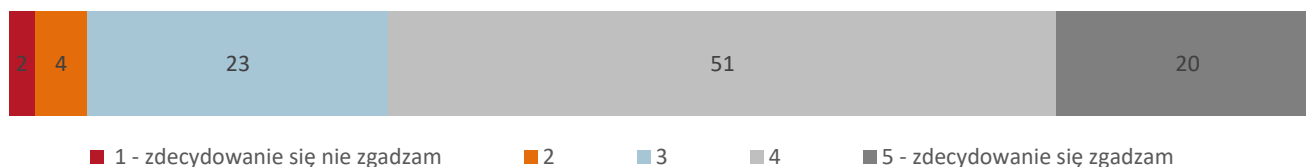
Mówiąc o edukacji w kontekście pracowników 50+ w sektorze komunikacji marketingowej, należy wspomnieć o wykształceniu naszych respondentów i innych podobnych im osób, które wtedy rozpoczynały pracę w branży. Żaden z respondentów nie posiadał wykształcenia związanego ściśle z branżą komunikacyjną. Jeżeli takie zdobyli, to miało to miejsce później, już po rozpoczęciu pracy w branży.

Wykres 8.6 Ocena formalnego wykształcenia, posiadania dyplomu wśród pracowników 50+



Dane w %, N=104, osoby, które zatrudniają osoby 50+

Wykres 8.7 Formalne wykształcenie, które otrzymały osoby powyżej 50. roku życia, jest nieadekwatne do bieżących potrzeb branży komunikacji marketingowej



Dane w %, N=231

„Po kilku latach jak się zdecydowałam zmienić branżę to skończyłam Wyższą Szkołę Komunikowania i Mediów Społecznych (...) W moim dziale, w którym pracowałam, na początku w marketingu, na 13 osób wszystkie były po AWF-ie (...) Wydaje mi się, że świat tak bardzo zmienił, że to co było wtedy, to w ogóle były czasy, kiedy nie było praktyków. Ja miałam wrażenie, że bardzo często jestem mądrzejsza od mojego wykładowcy. Trochę mam wrażenie, być może niestety, bo nie mam już doświadczeń, bo się nie uczę, ale trochę mam wrażenie, że tej praktycznej strony momentami gdzieś brakuje. Mnie wtedy brakowało, tam była sama teoria. Chyba pojawiło się z dwóch praktyków, chłonęliśmy jak gąbka, ale też to nie były doświadczenia, to znaczy to było już jednak sporo lat temu, w związku z czym to nie były takie doświadczenia, które na przykład teraz mają praktycy, jak popatrzę na moich kolegów, którzy są właścicielami chociażby agencji reklamowych czy PR-owych, czy domów mediowych, to oni uzupełnili sobie wykształcenie i mają doświadczenie ogromne.” – specjalistka komunikacji marketingowej

„Ja mam wykształcenie średnie. Nie mam studiów skończonych. (Moderator - Ale były studia jakieś?)

No takie nieskończone. (Moderator - Ale w jakim kierunku?)

One nie były, bo one były medyczne. Zupełnie z innej bajki. (Moderator - Jakikolwiek marketing był w tym?)

Nie.” – dyrektor operacyjny w firmie marketingowej

(Moderator - Sama psychologia jako nauka. Na ile Ci to pomogło bądź nie?)

„Nie jestem pewien, czy mi to jakoś specjalnie pomogło. Myślę, że te studia są na tyle ciekawe. Może ciekawe to złe słowo, ale otwierają umysł na różne aspekty. Są takie (...), że bardzo uniwersalne. Dotyczą człowieka. Ta branża jest związana z ludźmi, z relacjami. Więc na pewno gdzieś tam, nie wprost, nie na twardo tylko bardziej na miękko. To też na pewno wpływa na to, jak funkcjonuję w zespole na przykład. W firmie, jak zarządzam ludźmi i tak dalej (...) Edukację krótko skończyłem na uzyskaniu stopnia magistra psychologii i potem pracowałem.” – szef Client Service w agencji interaktywnej

„Kończyłem AWF (...) Nie było żadnych szkół. Do reklamy wówczas trafiali, mówiąc krótko, sprytni ludzie chyba z wszelakim wykształceniem, AWF, Akademia Sztuk Pięknych. Musieli mieć to coś.” – specjalista do spraw reklamy

Biorąc pod uwagę doświadczenia pracowników powyżej 50. roku życia, którzy rozpoczęli pracę w sektorze w latach 90-tych, nie dziwi fakt, że ich zdaniem edukacja formalna nie posiada szczególnego znaczenia, jeśli chodzi o pracę w komunikacji marketingowej. Szczególne znaczenie ma dla nich, zwłaszcza biorąc pod uwagę, że tą drogą sami podążali, nauka organiczna w miejscu pracy, nauka w pracy poprzez wdrożenie. Jeżeli tylko ktoś posiada wymieniane wcześniej cechy, kompetencje miękkie, najważniejsza jest praktyka, a tej nie zdobywa się poprzez edukację formalną.

„Myśmy wchodzili i zdobywali wiedzę w praktycznym działaniu. I pewnie dlatego tak lubimy tę formę i dlatego ona jest dla nas taka przyjazna, jest bezpieczna.” – specjalistka komunikacji marketingowej

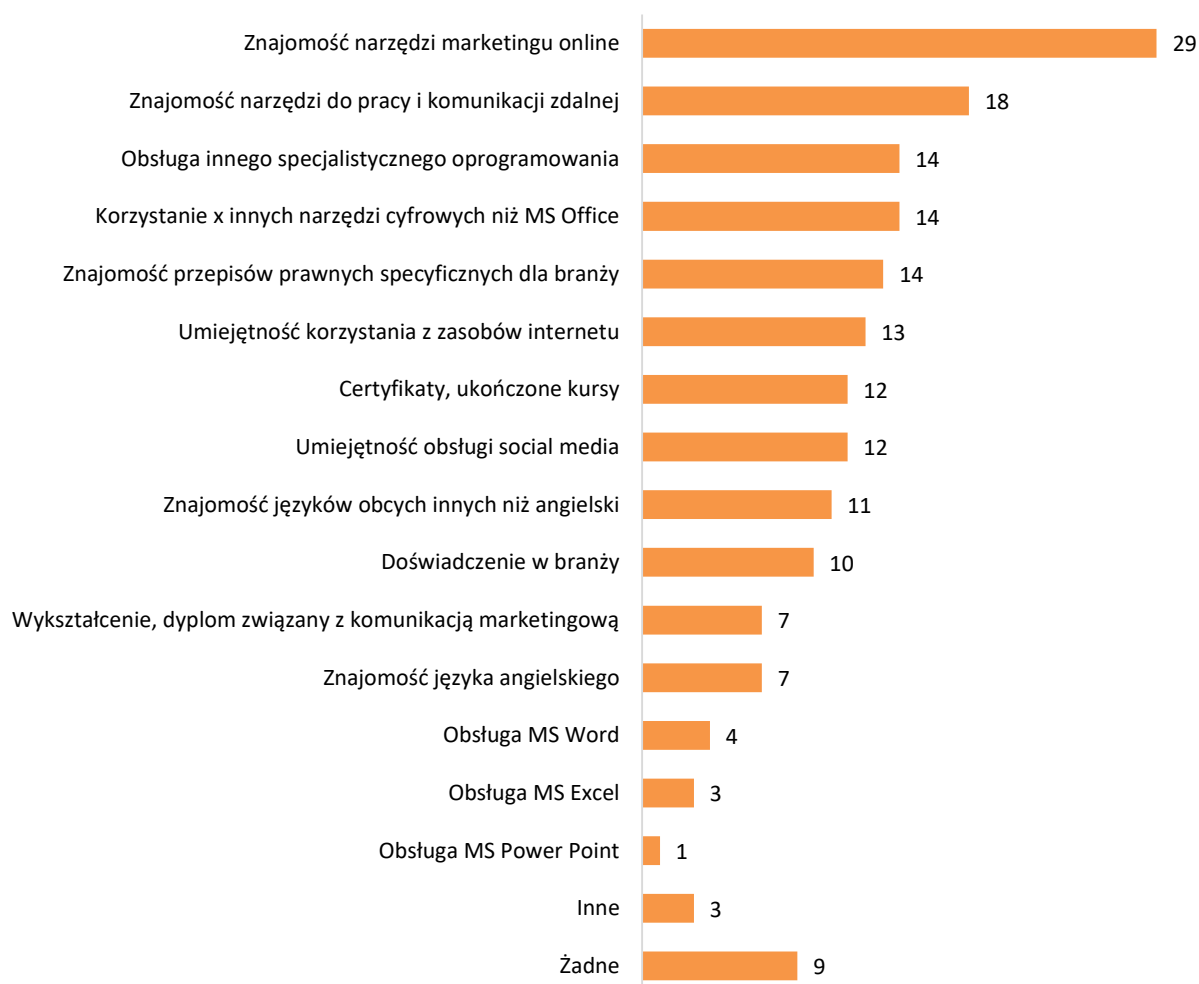
***„Pierwsza moja praca była w firmie PR-owej. Zatem przeszłam przez cały ten etap pracy PR-owca, więc poznałam kontakt z mediami, umiejętność rozmowy, pisanie komunikatów prasowych, tworzenia strategii PR-owych, więc ten cały etap miałam okazję poznać. Nauczyłam się bardzo dużo, aczkolwiek nie było to moją pasją. Przekonałam się, że ta praca jest dość nudna, a ja potrzebuję adrenaliny. Przede wszystkim potrzebuję mieć ciągle możliwość kreowania. To jest coś, co powoduje, że ja się rozwijam, bo mając tego rodzaju zadania, ja szukam, sprawdzam, bardzo dużo czasu poświęcam na research i tego typu rzeczy i to mnie bardzo rozwija (...)
Uczyłam się w życiu. Praca nauczyła mnie tego na co dzień.” – dyrektor operacyjny w firmie marketingowej***

„Po studiach, tak branżowo, to właściwie się wszystkiego nauczyłem w praktyce (...) Ponieważ to były początki, to wszyscy się uczyliśmy tego wspólnie, można powiedzieć (...) żadne szkolenie nie jest lepsze niż kolega, ziomek obok, który się na tym zna. Raczej to są kwestie wymiany wiedzy wewnątrz firmy, pomiędzy specjalistami, a osobami, które mniej się na tym znają.” – szef Client Service w agencji interaktywnej

9. Edukacja pozaformalna

Badane przedsiębiorstwa częściej oferują swoim pracownikom kursy i szkolenia niż studia podyplomowe. Z drugiej strony bardzo często pojawiała się opinia, że **wiedza przekazywana podczas takich szkoleń jest powierzchowna i podstawowa**. Z kolei kursy bardziej specjalistyczne, jeśli są, to **bardzo kosztowne**, co często zniechęca do udziału w nich. Mimo wszystko komunikacja marketingowa jest branżą, w której ciągły rozwój jest bardzo ważny. Digitalizacja, nowe oprogramowania, nadążanie za możliwościami, jakie dają media społecznościowe, były najczęściej wymienianymi obszarami w branży, które wymagają ciągłego szkolenia.

Wykres 9.1 Proszę wskazać max. 3 kompetencji, które chciał(a) Pan(i) rozwinąć u swoich pracowników powyżej 50. roku życia.



Dane w %, N=104, firmy zatrudniające osoby 50+ w komunikacji marketingowej, możliwość wyboru do 3 odpowiedzi

Komunikacja marketingowa jest branżą bardzo czasochłonną, często nie dającą się ująć w ścisłe godziny pracownicze, dlatego możliwości wysyłania pracowników na kursy i szkolenia są ograniczone. Jednak ostatnio panujące specyficzne warunki wynikające ze światowej pandemii sprawiły, że ludzie z tej branży zaczęli szukać nowych możliwości. Doceniono i chętnie zaczęto korzystać z różnych webinarów. Zazwyczaj są one szybkie (ok. 1-1,5 godziny), uczestniczenie w nich jest wygodne, a zarazem jest możliwość skorzystania ze szkoleń prowadzonych na całym świecie. Również podczas ścisłego lockdownu branża na chwilę stanęła i naturalnie wytworzyła się przestrzeń czasowa do tego typu inicjatyw. Osoby powyżej 50. roku życia również z tego korzystały, co wpłynęło na podniesienie ich kwalifikacji, jak również, że podeszli do pracy z nowym entuzjazmem. Dlatego ciągłe szkolenie się i odbywanie kursów jest ważne również i w tym aspekcie, gdyż może uchronić przed wypaleniem zawodowym.

„Znowu jest mi trudno powiedzieć, tak uogólniając, że osoby 50+ biorą chętniej niż 40+, dlatego, że ten okres pandemiczny spowodował, że osoby, z którymi zawieszaliśmy współpracę, nagle się uaktywniły i wykorzystały ten czas na to, żeby się szkolić i zwiększać swoje umiejętności. I po okresie paru miesięcy do nas wróciły z jeszcze większą motywacją i chęcią działania. I to są osoby chyba 45+, bardzo blisko tej granicy.” - mikro firma

„Natomiast w tej chwili w warunkach pandemii to ja sobie bardzo cenię takie krótkie, godzina, półtorej streamy z różnych stron świata, gdzie sobie można posłuchać. A czasami porozmawiać z ludźmi, z którymi w innych warunkach nie byłoby szansy na kontakt.” - duża firma

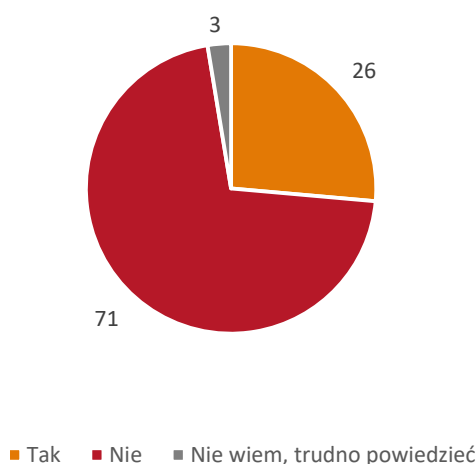
„Są, ale jakby wydaje mi się, że szkolenia digitalowe są na takim poziomie dla firm, no po prostu nie ma profesjonalnych szkoleń. To są moje takie jakby, że myślę, że z każdego zakresu nie ma profesjonalnych szkoleń. Naprawdę jest kilka, no i tych kilka jakby my współpracujemy z nimi. Jeśli chodzi o polski rynek. Natomiast dlatego też po prostu bierzemy udział w zagranicznych, bo ten poziom jest inny.” – mała firma

Jeżeli chodzi o przejawianie inicjatywy w kierunku szkoleń, pracodawcy na ogół sami nie decydują, z jakiego obszaru pracownicy powinni zostać doszkoleni. Zazwyczaj proszą swoich pracowników o informację, jakie szkolenia byłyby dla nich interesujące i potwierdzają to dane ilościowe. Inicjatywa wychodzi od pracownika, który nie jest przymuszany do udziału w nich, jeżeli sobie tego nie życzy. Najczęściej szkolenia są organizowane przez zewnętrzne firmy, za wyjątkiem sytuacji, gdy firma jest międzynarodowa i posiada swoje własne specyficzne i unikalne rozwiązania. Wtedy koniecznością są szkolenia wewnętrzne.

„Miewamy takie inicjatywy i często rozmawiamy z pracownikami na temat tego, w jakim zakresie chcieliby się doszkalać. I faktycznie od czasu do czasu ktoś zgłasza taką potrzebę. Mamy taki fundusz, który na to przeznaczamy, więc to jest realizowane. Natomiast specyfika pracy w agencji, gdzie doba czasami jest za krótka, sprawia, że nie zawsze oni najnormalniej w świecie mają na to czas, a nie chcą już poświęcać weekendów, zabierając je rodzinie. Natomiast ochota myślę, że jest. To jest kwestia realiów branży, o której mówimy.” - mikro firma

Wyniki badania ilościowego pokazują, że niewiele ponad ¼ pracodawców z sektora komunikacji marketingowej (26%) deklaruje, że w ich firmach bada się potrzeby pracowników w kierunku rozwoju ich kompetencji. Jednak zdecydowana większość firm (84%), **jeżeli już takie działania prowadzi, to robi to również wśród pracowników 50+**. Niemniej jednak w skali całej próby firmy prowadzące badania potrzeb pracowników 50+ stanowią zaledwie 10% respondentów⁴⁷. Niepokoi tak niski udział firm badających potrzeby szkoleniowe w świetle relatywnie często wskazywanych braków kompetencyjnych.

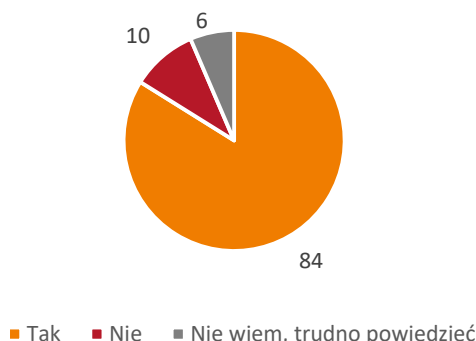
Wykres 9.2 Czy w Pan(i) firmie bada się potrzeby pracowników, jeżeli chodzi o rozwój ich kompetencji?



Dane w %, N=231

⁴⁷ Wyniki dla tej sekcji mają w dużej mierze charakter jakościowy, a różnice liczbowe należy interpretować z dużą ostrożnością

Wykres 9.3 A czy te badania prowadzi się również wśród pracowników powyżej 50. roku życia?



Dane w %, N=31, firmy prowadzące badania potrzeb pracowników w celu rozwoju ich kompetencji i zatrudniające osoby 50+ w komunikacji marketingowej

Zdecydowanie najczęściej, bo w przypadku niemal 9 na 10 firm adresujących badania potrzeb do pracowników 50+, mają miejsce **indywidualne rozmowy z pracownikami z inicjatywy kadry kierowniczej**. Rozmowy te są inicjowane przez pracowników znacznie rzadziej, bo tylko w 4 na 10 przypadkach. Drugą pod względem częstości występowania formą badania potrzeb pracowników wymieniane były **ankiety wśród pracowników** (42%) na ten temat.

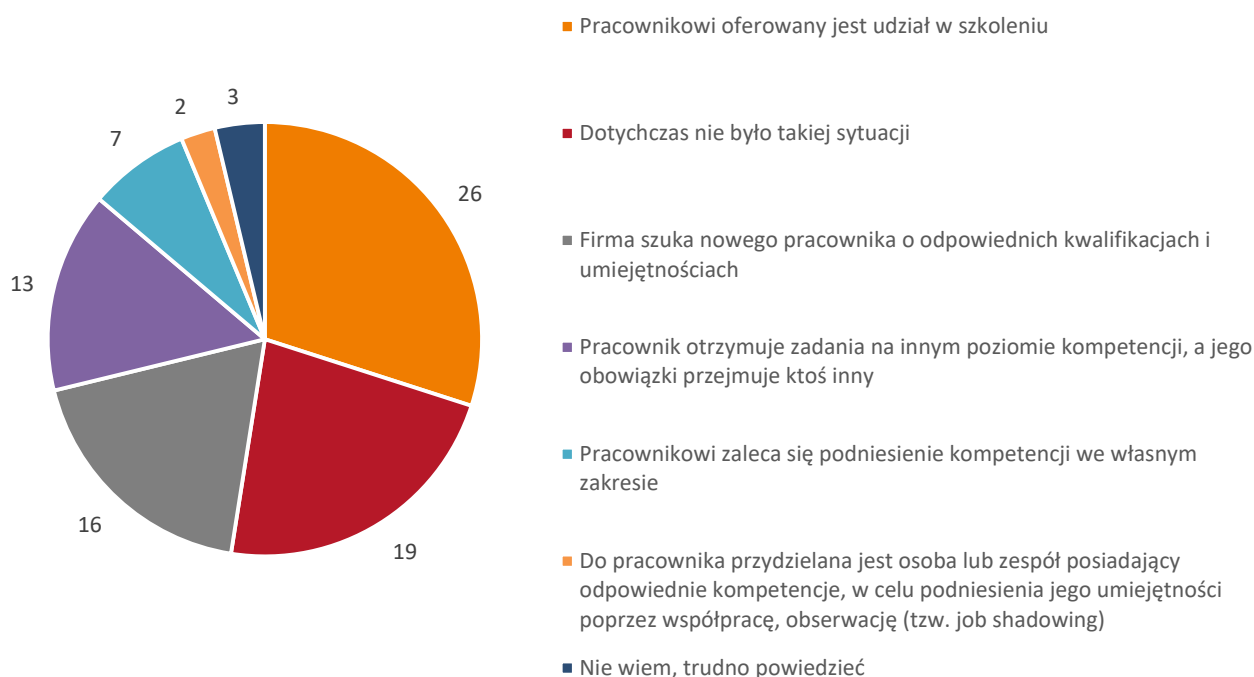
Wykres 9.4 W jaki sposób w Pana(i) firmie bada się potrzeby pracowników powyżej 50. roku życia w zakresie rozwoju ich kompetencji?



Dane w %, N=26, firmy prowadzące badania potrzeb pracowników 50+ w celu rozwoju ich kompetencji
Możliwość wyboru wielu odpowiedzi

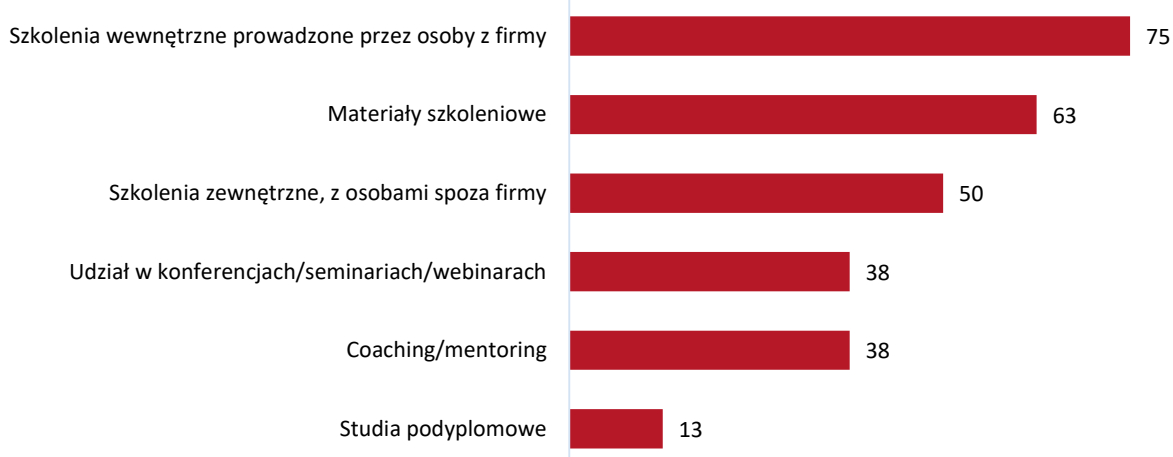
W przypadku prawie 1/5 firm (19%) zatrudniających osoby 50+ i prowadzących badania potrzeb pracowników **nie zdarzyła się jeszcze sytuacja**, aby kompetencje pracownika z tej kategorii wiekowej okazały się niewystarczające. Jeżeli jednak taka sytuacja miała miejsce, to najczęściej takim pracownikowi **oferowane było szkolenie** (26%), natomiast rzadziej decydowano się na poszukiwanie nowego pracownika o odpowiednich kwalifikacjach (16%). Najczęściej oferowano szkolenia wewnętrzne, prowadzone przez pracownika firmy, czyli inaczej niż deklarowali pracownicy i pracodawcy podczas badania jakościowego. Niezależnie od formy wsparcia szkoleniowo-rozwojowego w każdym przypadku było ono w **100% finansowane przez pracodawcę**. Najczęstsze pozytywne zmiany po zastosowaniu szkoleń związane były z **poprawą kreatywności pracowników i motywacji do pracy**.

Wykres 9.5 Jeżeli w Pan(i) firmie okazuje się, że kompetencje pracownika powyżej 50. roku życia są niewystarczające, to jakie działania są podejmowane najczęściej?



Dane w %, N=31, firmy prowadzące badania potrzeb pracowników w celu rozwoju ich kompetencji i zatrudniające osoby 50+ w komunikacji marketingowej

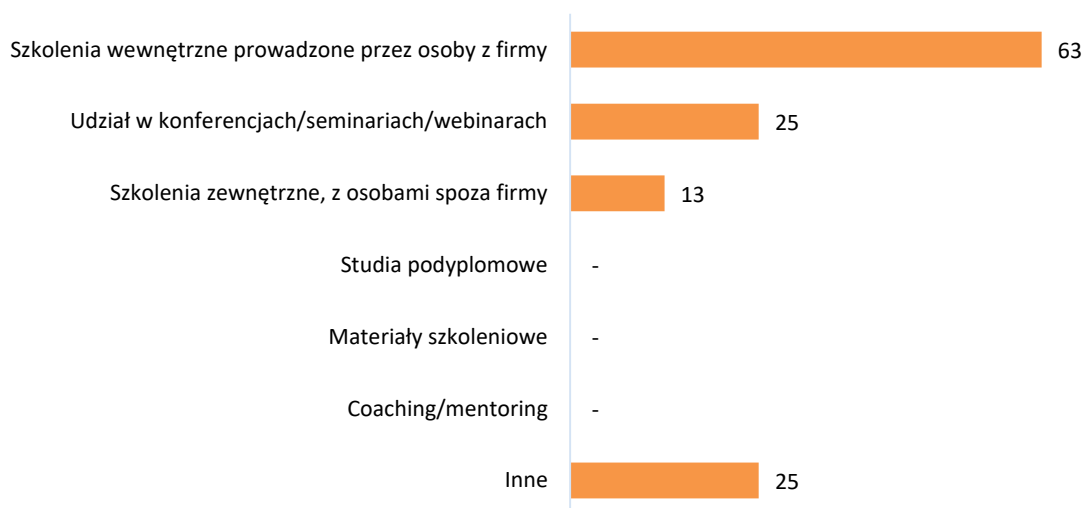
Wykres 9.6 W jakich formach jest oferowane wsparcie w Pana(i) firmie dla pracowników pow. 50 roku życia?



Dane w %, N=8, firmy oferujące wsparcie szkoleniowo-rozwojowe dla pracowników 50+. Uwaga, bardzo niska liczebność próby!

Możliwość wyboru wielu odpowiedzi

Wykres 9.7 A które z tych działań są Pana(i) zdaniem najbardziej efektywne, tj. przynoszą największe korzyści obu stronom - firmie i pracownikowi?



Dane w %, N=8, firmy oferujące wsparcie szkoleniowo-rozwojowe dla pracowników 50+. Uwaga, bardzo niska liczebność próby!

Możliwość wyboru maksymalnie 2 odpowiedzi

Wykres 9.8 Co uległo poprawie w Pana(i) firmie po zastosowaniu działań doszkalających wobec pracowników powyżej 50. roku życia?



Dane w %, N=8, firmy oferujące wsparcie szkoleniowo-rozwojowe dla pracowników 50+. Uwaga, bardzo niska liczebność próby!

Możliwość wyboru wielu odpowiedzi

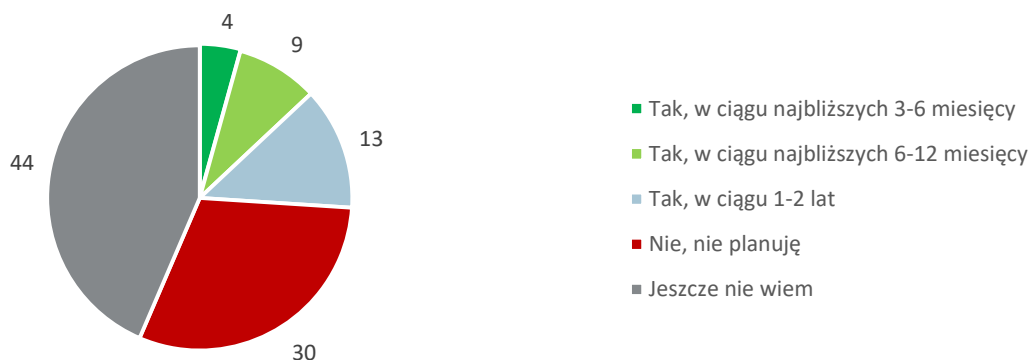
Wśród dwóch kluczowych barier, dla których firmy nie zdecydowały się na wdrożenie szkoleń dla pracowników 50+ w sektorze komunikacji marketingowej, wymieniane były: **brak odpowiedniej oferty szkoleniowej dla branży** (48%) oraz opinia, że **dostępne szkolenia oferują przede wszystkim wiedzę teoretyczną, a nie praktyczną** (39%). Aż blisko ¼ firm (74%), które nie wdrożyły jeszcze oferty szkoleniowej, nie planuje w przyszłości takich działań lub nie potrafi wskazać, kiedy takie działania podejmie.

Wykres 9.9 Proszę powiedzieć, czemu w Pana(i) firmie dotychczas nie wdrożono działań szkoleniowo-rozwojowych dla pracowników powyżej 50. roku życia



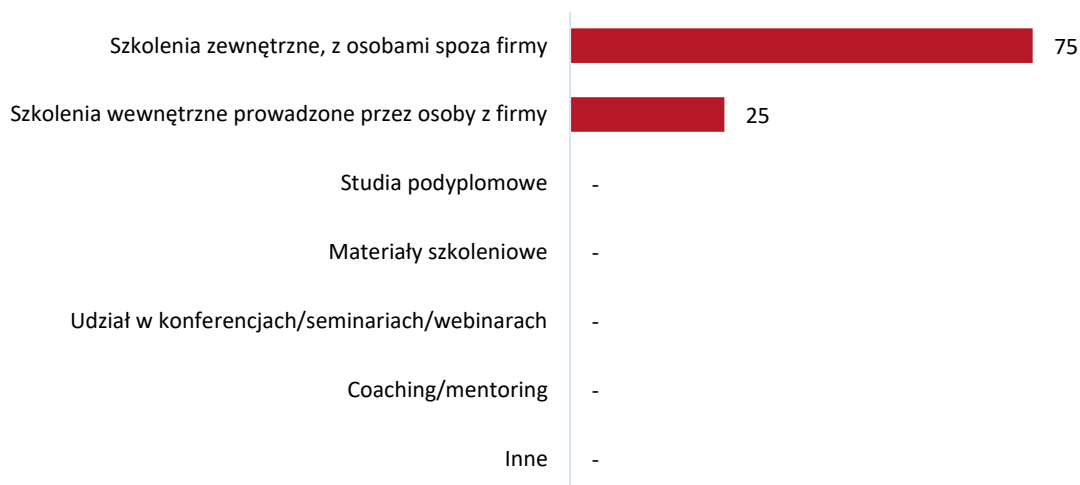
Dane w %, N=23, firmy, które jeszcze nie wdrożyły wsparcia szkoleniowo-rozwojowe dla pracowników 50+. Uwaga, niska liczebność próby! Możliwość wyboru wielu odpowiedzi

Wykres 9.10 Czy w przyszłości planuje Pan(i) wdrożyć działania szkoleniowo-rozwojowe dla pracowników powyżej 50. roku życia?



Dane w %, N=23, firmy, które jeszcze nie wdrożyły wsparcia szkoleniowo-rozwojowe dla pracowników 50+. Uwaga, niska liczebność próby!

Wykres 9.11 A z których form działań szkoleniowo-rozwojowych dla pracowników powyżej 50. roku życia był(a)by Pan(i) skłonna skorzystać, gdyby nie miał(a) Pan(i) ograniczeń finansowych?



Dane w %, N=4, firmy, które jeszcze nie wdrożyły wsparcia szkoleniowo-rozwojowe dla pracowników 50+ ze względów finansowych.

Uwaga, bardzo niska liczebność próby! Możliwość wyboru wielu odpowiedzi

Kursy i szkolenia pod względem swojej merytoryczności **były dobrze oceniane przez pracodawców** podczas badania jakościowego, jednak ich wadą, tak samo wskazaną przez respondentów w badaniu ilościowym, jest często **brak możliwości zastosowania poznanych nowych rozwiązań w praktyce**. W momencie gdy potencjalnie one mogą być użyteczne, perspektywa czasowa sprawia, że zostają zapominane.

„Bo jakby tu powiedzieć? Przynajmniej te, na których byłam, z założenia są skazane na porażkę. Bo to troszkę tak, jakby uczyć się Excela, nie sadzając kogoś przy komputerze, tylko pokazywać mu, nie wiem, na ekranie: funkcja X i funkcja Y. I tabele przestawne otworzysz tak, czy inaczej. Więc można wysłuchać, nawet ze zrozumieniem, ale bardzo niewiele zostaje z tego. Jeśli nie masz szans przećwiczyć w trakcie szkolenia tych umiejętności, a tylko wysłuchujesz.” - duża firma

Niektóre badane osoby nie zauważały różnicy w chęci podejmowaniu kursów między osobami starszymi i młodszymi oraz kobietami i mężczyznami. Jednak jeśli już ktoś zauważał takie zależności, to twierdził, że chętniej szkolą się osoby młode i zdecydowanie kobiety. Dla osób w wieku powyżej 50. roku życia powinno się organizować kursy z zakresu cyfryzacji nastawionej na komunikację z klientem.

„Wiesz co, czasami spotykam takie osoby na studiach, ale nie jest ich za dużo. Natomiast to co jest bardzo charakterystyczne, to to, że na grupy trzydziestoosobowe, jest nie więcej niż 2, 3 mężczyźn. Głównie to są kobiety. Kobiety się doszkalają.” - mała firma

Według pracowników edukacja pozaformalna może być bardzo pomocna w przypadku sektora. Wszelkiego rodzaju kursy, szkolenia są dobrym sposobem na uzupełnienie wiedzy, szczególnie biorąc pod uwagę pojawiające się cały czas nowe rozwiązania i narzędzia. Można również uzyskać potwierdzenie kompetencji uzyskanych w ten sposób poprzez zdobycie certyfikatu. Jako przykład podawano DIMAQ potwierdzający kompetencję w obszarze marketingu digitalowego.

„Jaką SARową szkołę marketingu internetowego skończyłem. Ale to są żadne oficjalne studia, ani podyplomowe (...) Mam certyfikat Dimaq'a IAB (...) Idzie się na test sprawdzający bardzo, można powiedzieć, szeroko kompetencje digitalowe. Nie jest to prosty test, bo trzeba się mocno przygotować. Zwłaszcza z tych tematów, które też nie są takim chlebem powszednim. Jak na przykład prawo reklamowe, bo to też zwykle wypycha się do prawników. A to trzeba było trochę podstawowych zasad czy przepisów się nauczyć. No i potem egzamin. I taki certyfikat jest ważny przez 2 lata i potem jest odnawiany dzięki zdobywaniu wiedzy na konferencjach, czy bycie prelegentem wydarzeń branżowych. Dzięki tym punktom sobie przedłużyłem jeszcze o 2 lata. Krótko mówiąc, 3 lata mniej więcej jestem certyfikowany digital professional ” – szef Client Service w agencji interaktywnej

„Szkolenia jako takie, bo pokazują nam inne ujęcie różnych projektów. Więc one na pewno gdzieś nas popychają do nauki. Jeśli chodzi o tworzenie contentu są (...) Jest zdecydowanie takich szkoleń. Ja myślę, że szkolenia menedżerskie bardzo często dla ludzi na określonych stanowiskach właśnie wchodzi w te miękkie rzeczy, ta sztuka dawania feedbacku chociażby, sztuka oceny. Więc sporo jest takich szkoleń i myślę, że warto z nich korzystać, bo one nawet jeśli dotyczą na przykład komunikacji wewnętrznej albo zarządzania zespołem, to potem się okazuje, że one mają trochę większy impact na inne rzeczy.” – specjalistka komunikacji marketingowej

„Były tylko szkolenia i doksztalcanie się już w ramach szkoleń, które przechodziłam, różnego rodzaju kursów, bo też szkoliłam się jako trener. W związku z tym przechodziłam różnego rodzaju certyfikaty (...) Jest bardzo dużo kursów online. Bardzo dużo też jest kursów, które są organizowane w sposób bezpłatny. Nawet dla osób, które są niżej uposażone, taka możliwość istnieje.” – dyrektor operacyjny w firmie marketingowej

Ponadto dzięki sieci internetowej istnieje swobodny dostęp do materiałów w ramach samokształcenia np. artykułów i instruktaży, tutoriali, także w formacie video.

„Świat jest teraz tak skonstruowany, są tutoriale (...) To są rzeczy, które pokazują, jak to zrobić, jak się tego nauczyć. Ta wiedza jest dostępna.” – specjalistka komunikacji marketingowej

„Bo jeśli ktoś ma taką wewnętrzną potrzebę rozwoju, to bez żadnego problemu znajdzie, ma to na tacy podane, przez Internet. Właściwie na każdy temat można znaleźć odpowiedź i tutorial. I się wszystkiego nauczyć. Tylko i wyłącznie zależy to od motywacji. Którą oczywiście można podsycać, czy tam podierać jako pracodawca czy szef. Natomiast każdy, kto chce się uczyć, to tutaj możliwości ma po tysiącokroć lepsze, niż mieliśmy my. Bo nie można tego porównać do kserowania sobie książki..” – szef Client Service w agencji interaktywnej

10. Dobre praktyki w obszarze rozwoju pracowników 50+

10.1 Przykłady z innych państw Europy

Warto podkreślić, że wyzwaniom związanym ze starzeniem się pracowników w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi starają się sprostać wszystkie kraje europejskie.

Austria wśród dobrych praktyk ma już:

- uzgodnione z pracownikami zmiany dotyczące czasu pracy
- szkolenia dla wszystkich pracowników (niezależnie od wieku)
- ocenę ergonomii stanowisk pracy z uwzględnieniem specyficznych wymogów dotyczących obniżonej sprawności starszych pracowników

Finlandia oferuje:

- szkolenia kadry kierowniczej w celu poprawy jakości zarządzania zespołem
- rozmowy kierowników z podwładnymi w celu poprawy przepływu informacji na temat procesów pracy
- ćwiczenia fizyczne i testy sprawności
- częściowe emerytury
- elastyczne godziny pracy

W Niemczech wśród dobrych praktyk są:

- rozmowy z każdym pracownikiem, w trakcie których oceniana jest dotychczasowa praca oraz przedstawiane możliwości rozwoju kariery zawodowej w firmie
- specjalistyczne szkolenia zawodowe
- zwolnienia z nocnych zmian
- elastyczne formy pracy
- system mentoringu ułatwiający transfer wiedzy i zmniejszający obciążenie starszych pracowników
- regularne badania lekarskie
- ochrona wynagrodzenia w przypadku przesunięcia do innych zadań

Łotwa wspiera pracowników 50+, oferując:

- aktywne rekrutacje, premie i świadczenia dla starszych pracowników, w tym świadczenia socjalne
- bezpłatne świadczenia medyczne

- pracownicy z długoletnim stażem w firmie (20- i 30-letnim) otrzymują status odpowiednio „zasłużonego pracownika” i „honorowego zasłużonego pracownika” wraz z jednorazową premią pieniężną i okolicznościowym dyplomem
- mentoring – szkolenie osób nowo przyjmowanych do pracy przez starszych, doświadczonych pracowników

10.2 Przykłady z Polski

Dobre praktyki ma także na swoim koncie **Polska**:

- okresowe szkolenia pozwalające na dostosowanie wiedzy i umiejętności do zmian technologicznych w procesie produkcji
- zatrudnianie członków rodzin w celu stabilizacji zatrudnienia i tworzenia „grup wsparcia”
- zachęcanie do powrotu do pracy osób, które przeszły na emeryturę, poprzez propozycję pracy na część etatu
- pakiety świadczeń zdrowotnych oraz w razie potrzeby świadczeń rehabilitacyjnych
- dostosowanie stanowisk pracy do potrzeb dotyczących ergonomii
- powierzanie roli mentora pracownikom starszym, którzy dzielą się swoją wiedzą i doświadczeniem z młodszymi pracownikami

Poza państwami europejskimi także inne kraje, a wśród nich USA, działają na rzecz pracowników pokolenia 50+ nazywanego „srebrnym tsunami”. To ważny element zarządzania zasobami ludzkimi, ponieważ każdego dnia aż dziesięć tysięcy osób z wyżu demograficznego kończy 65 lat. Ten trend, który rozpoczął się w 2011 r., będzie trwał do 2030 r. Według portalu shrm.org, organizacje borykające się z nadmierną utratą talentów stale będą musiały odpowiadać na kilka kluczowych zagadnień:

- Jak mogą zachęcić wartościowych pracowników do odłożenia emerytury?
- W jaki sposób mogą przekazać wiedzę, umiejętności i doświadczenie profesjonalistom w średnim wieku?
- Jak mogą rozwijać pracowników we wszystkich grupach wiekowych?

Portal shrm.org wskazuje, że:

- Wiele tradycyjnych gałęzi przemysłu stoi w obliczu zniechęcającej perspektywy „szybkich emerytur”, kiedy to duża liczba pracowników odejdzie naraz. Aby powstrzymać tę falę, niektórzy oferują stopniowe programy emerytalne, które pozwalają uprawnionym do emerytury pracownikom pracować w ograniczonym czasie lub przestawić się na mniej stresujące role. Wielu pracowników 60+ chce odejść ze względu na zbyt duże obciążenie pracą.

Jeśli pracodawca chce ich zatrzymać, musi zastanowić się nad redukcją zadań lub ich podziałem.

- Mentoring i coaching to dla Boomersów dwa najbardziej efektywne sposoby przekazywania swojej wiedzy i doświadczenia młodszemu, mniej doświadczonemu pracownikowi. Wiele osób z wyżu demograficznego chciałoby podjąć się roli coacha i mentora, gdzie cała ich praca polega na przekazywaniu wiedzy. Statystyki pokazują, że mentoring może przynieść niezliczone korzyści organizacyjne - zmniejsza rotację, zwiększa satysfakcję z pracy, rozwija umiejętności pracowników i pokazuje pracownikom, że organizacja w nich inwestuje.
- Pracodawcy, którzy chcą zainwestować w rozwój swoich pracowników, z większym prawdopodobieństwem zatrzymają swoje najlepsze talenty. W rzeczywistości niektóre organizacje korzystają z wewnętrznych trenerów kariery, aby pomóc pracownikom w rozwoju kariery. Badanie Conference Board Global Executive Coaching Survey z 2016 r. wykazało, że coaching kariery jest obecnie włączany do zarządzania wydajnością i jest wykorzystywany, aby pomóc pracownikom w rozwijaniu ścieżek kariery i tworzeniu ścieżek przywódczych.

10.3 Wyzwania

Zdaniem badanych pracodawców bardzo korzystne byłoby realizowanie na kierunkach branżowych następujących postulatów:

- **tzw. case-studies**, tj. nauki na konkretnych przypadkach. Wymaga tego dynamika sektora komunikacji.
- wykładowcy akademicki **nie mogą być jedynie naukowcami**, a warunkiem koniecznym w ich przypadku jest również stała praktyka zawodowa. Inaczej nie ma możliwości, żeby przekazywana wiedza i umiejętności studentom były aktualne i zarazem pożądane na rynku pracy.
- **zupełnie pomijanym tematem jest edukacja z mediów społecznościowych**, jednak dla osób młodych jest to bliski temat, gdzie często osoby starsze, wykładające na uczelni, w ogóle nie mają wyczucia i praktyki w temacie.

„Ja pamiętam, kiedyś sam popełniłem jakiś taki ruch, który poszedł w kierunku studiów podyplomowych z zakresu marketingu i szybko ich zaniechałem, dlatego że chyba w przypadku uniwersytetu w moim mieście była potrzeba stworzenia kierunku, ale doświadczenia tam nie było, pracownicy uniwersyteccy bez doświadczeń zawodowych niewiele mogli wniesić. Natomiast widziałem taką specyfikę osób, które przychodziły z doświadczeniem agencyjnym, że właściwie przychodziły jak na taką rozszerzoną rekrutację, wyciągając te osoby po studiach, które mogły być atrakcyjne dla nich zawodowo.” - mikro firma

11. Pracownik 50+ - wady i zalety

U przyszłego potencjalnego pracodawcy może zatem pojawić się pytanie - jak sprawić, by osoba 50+ była osobą, która sprosta wyzwaniom nowoczesnego jutra. Dlatego przed społeczeństwem, ale także i przed pracodawcami stoi wyzwanie w postaci zmiany podejścia i stereotypizowania pracownika w wieku powyżej 50 lat, a przed pracownikami po 50. roku życia stoją wyzwania w postaci intensywnego podnoszenia kwalifikacji, nauki języków obcych i elastyczności względem zmieniającego się rynku z offline na online.

Liczba pracujących osób 50+ systematycznie rośnie, ale wśród wszystkich krajów Unii Europejskiej Polska miała najniższy wskaźnik zatrudnienia pięćdziesięciolatek. Z 16 mln aktywnych zawodowo Polaków przeszło 25 proc. było powyżej 50. roku życia. W ostatniej dekadzie odsetek zatrudnionych 50+ w Polsce podniósł się prawie o połowę (do 47,4 proc.).

Zgodnie z obowiązującymi przepisami prawa wiek (podobnie jak płeć, religia, status rodziny, orientacja seksualną, polityczna itd.) kandydatów nie może być kryterium, w oparciu o które pracodawcy podejmują decyzję o przyjęciu do pracy.

W rzeczywistości jednak pracodawcy preferują młodszych kandydatów, uważając, że młodszy pracownik będzie bardziej energiczny, szybciej przystosuje się do nowych warunków pracy, będzie pracował efektywniej za niższe wynagrodzenie niż osoba z kilkudziesięcioletnim stażem.

Jakie zalety zatem zdaniem przedstawicieli działów HR⁴⁸ wyróżniają pracowników 50+? Najwięcej osób wskazało na:

- duże doświadczenie zawodowe - tak twierdzi 83% ankietowanych przedstawicieli działów HR
- odpowiedzialność i lojalność wobec pracodawcy - 75%
- brak skłonności do częstych zmian pracodawcy – 64%
- dyscyplina pracy – 60%

Powyższe odpowiedzi częściowo pokrywają się z opiniami przedstawicieli pokolenia 50+, gdyż na pytanie o cechy charakteru skutecznego pracownika, odpowiedzieli następująco⁴⁹:

- doświadczenie 85%
- komunikatywność 77%
- uczciwość 72%

⁴⁸ <https://bigram.pl/wp-content/uploads/2019/11/RAPORT-POKOLENIE-5018.11.pdf>

⁴⁹ <https://bigram.pl/wp-content/uploads/2019/11/RAPORT-POKOLENIE-5018.11.pdf>

- pracowitość 69%
- lojalność 49% w pracy.

Na szczęście sytuacja w ostatnich latach uległa korzystnej zmianie. Jakie są zatem realne słabe i mocne strony pracowników 50+ na rynku pracy?

Wykres 11.1 Słabe i mocne strony pracowników 50+

	Słabe strony 50+	Mocne strony 50+
Wskazania grupy młodych	<ul style="list-style-type: none"> ◆ niechęć do nauki i doskonalenia oraz do zmian – opór przed zmianami, ◆ brak znajomości języków obcych, ◆ komunikowanie się „nie wprost”, ◆ schematyzm myślenia i zachowania, ◆ nostalgiczny stosunek do przeszłości w organizacji „kiedyś było super...”, ◆ tendencja do „zespolowej zмовy pokoleniowej kontra młodym” 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ odporność na stres i represyjność, ◆ wiedza o firmie, pracownikach i organizacji, ◆ umiejętność wywierania wpływu (nieformalnej presji, szczególnie grupowej)
Wskazania 50+	<ul style="list-style-type: none"> ◆ zachowania izolujące od młodych powodowane strachem, że „zabiorą pracę”, ◆ konserwatyzm powodowany lękiem przed bezrobociem, ◆ staroświecki dystans wobec przełożonych, ◆ zahamowania przed wyrażaniem wobec nich swojego zdania, ◆ brak swobody publicznych wypowiedzi i asertywności 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ doświadczenie zawodowe i życiowe, ◆ wysoka specjalizacja w swoim zakresie, ◆ dokładność, ◆ sumienność

Źródło: Raport - Uwarunkowania organizacyjne i psychologiczne intermentoringu dla utrzymania osób 50+ na rynku pracy. Żory, 2006.

Natomiast w opracowaniu „Innowacje w aktywizacji kobiet 50+ - wyrównywanie szans na rynku pracy” z konferencji upowszechniającej projekt „Innowacje w aktywizacji pracowników w grupie wiekowej 50+” dr Robert Marczak⁵⁰ wskazuje:

„Źródłem wyzwań są zmiany demograficzne (starzenie się społeczeństwa nie tylko w Polsce, ale też w Europie), presja na innowacyjność, postępujące umiędzynarodowienie (aspekt inwestycji zagranicznych), nowoczesne technologie, wzrost Mobilności oraz migracji. Czynniki te niosą za sobą konsekwencje dla rynku pracy, w tym w postaci niepewności zatrudnienia. Osoby, które zajmują się zarządzaniem kapitałem ludzkim w organizacjach, stają przed problemem, czy teoria i praktyka nadążają za powyższymi zmianami i czy sposób, w jaki wyjaśniane są określone zjawiska (cel pracy, identyfikacja, władza, podejście do konfliktów), jest adekwatny do pewnych koncepcji rozwojowych. Ma to przełożenie na pracę doradców i zarządców, którzy wcielają tę wiedzę i doświadczenie w życie. Podstawowe kwalifikacje, jakich oczekują pracodawcy od

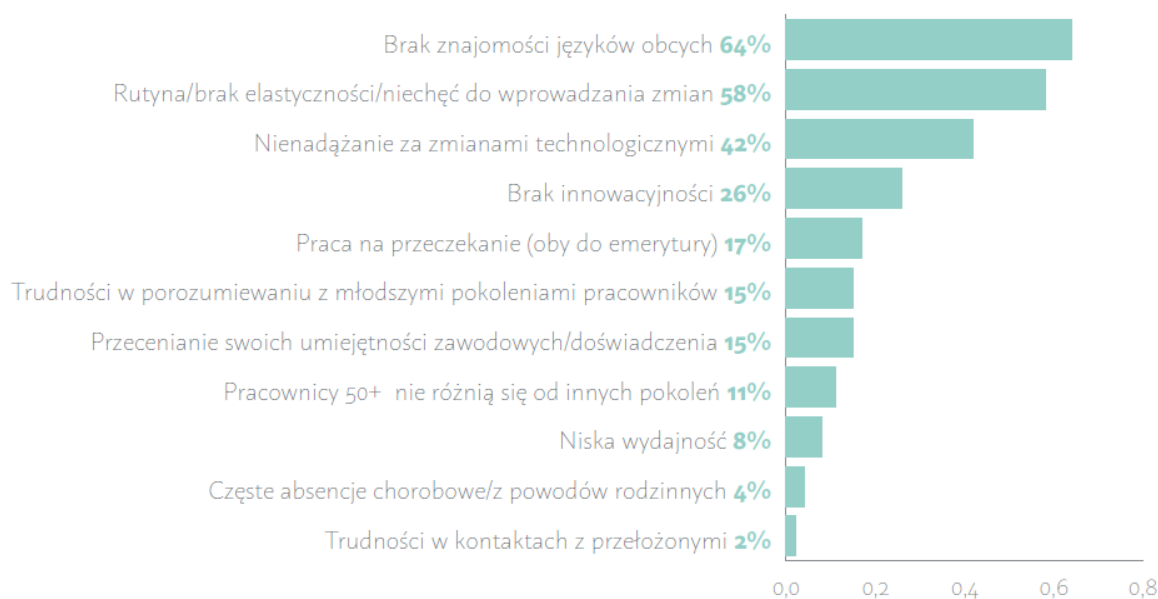
⁵⁰ Badanie innowacje w aktywizacji kobiet 50+ – wyrównywanie szans na rynku pracy

pracowników, to wiedza fachowa (wiedza specjalistyczna), umiejętności komunikowania się i posługiwania nowoczesnymi technologiami, znajomość języków obcych, elastyczność i gotowość do przystosowania do zmian.”

Warto zwrócić uwagę także na inne badania zrealizowane w roku 2019 przez firmę BIGRAM⁵¹, gdzie w podobnym tonie zostają wskazane obawy pracodawców: „Najwięcej ankieterowanych (64%) osób z działów HR uważa, że wadą, która odróżnia pokolenie 50+ od pracowników z innych pokoleń, jest brak znajomości języków obcych. Tuż po tym jest rutyna/ brak elastyczności/niechęć do wprowadzania zmian (58%). Na trzecim miejscu - nienadążanie za zmianami technologicznymi 42% respondentów; brak innowacyjności (26%); praca „na przeczekanie” (17%).”

Wykres 11.2 Jakie wady wyróżniają pracowników 50+. BIGRAM: Wady Silversów – Fakty i mity.

Generalnie jakie wady wyróżniają pracowników 50+ od pracowników z innych pokoleń?



Zestawiając wyniki z powyższego badania BIGRAM z badaniem Kapitał Ludzki w Sektorze Komunikacji Marketingowej, przeprowadzonego przez IAB Polska/SKM SAR/ZFPR, w kwietniu 2016, do kompetencji najtrudniejszych do pozyskania przez pracodawców należą: zaangażowanie, współpraca, innowacyjność, zarządzanie projektem czy wiedza o branży. Przyszli pracownicy powinni charakteryzować się takimi cechami jak: kreatywne myślenie, umiejętność wyszukiwania i analizy danych oraz zarządzanie projektem.

⁵¹ <https://www.money.pl/pieniadze/emerytura-polacy-przechodza-na-nia-coraz-pozniej-6480310847559297a.html>

Wykres 11.3 Jakich kompetencji brakuje pracownikom 50+ ubiegającym się o pracę w firmie?

Jakich kompetencji brakuje potencjalnym pracownikom ubiegającym się o pracę w firmie?



Źródło IAB Polska, SKM, ZFPR. Kwiecień 2016, N-55, możliwość wielu odpowiedzi.

Jak każda generacja tak i Silwersi mają swoje wady i zalety jako pracownicy. Czy zatem podążając za powyższymi badaniami generacji „siwych włosów”, możemy stwierdzić, że przysłowiowy „Silvers” nie jest aktywny zawodowo i liczy tylko na odejście na emeryturę? Portal Money.pl podaje, że:

„Odsetek osób wstrzymujących się z przejściem na emeryturę wzrasta od 2018 r. Dla zobrazowania - jeszcze w 2015 r. aż 83 proc. osób uprawnionych do przejścia na emeryturę robiło to niezwłocznie, kiedy osiągnęło odpowiedni wiek. W 2017 r. wiek obniżono do 60 lat dla kobiet i 65 - dla mężczyzn. Wtedy z zwlekało jeszcze mniej osób, bo wniosek do ZUS wysłało aż 88 proc. z tych, którzy mogli przejść na emeryturę. To się jednak zmienia. W 2018 r. odsetek osób przechodzących na emeryturę bez czekania spadł do zaledwie 57 proc. Tylko niespełna 6 proc. uprawnionych do przejścia na emeryturę pracuje jeszcze kilka lat. Najczęściej są to kobiety, które dostają z ZUS znacznie niższe świadczenia niż mężczyźni.⁵²”

⁵² <https://www.money.pl/pieniadze/emerytura-polacy-przechodza-na-nia-coraz-pozniej-6480310847559297a.html>

11.1. Pracownik 50+ wady i zalety – badanie ilościowe i jakościowe

Młodzi absolwenci są chętniej zatrudniani w większych korporacjach, a rzadziej w mniejszych agencjach. Jeśli tak się dzieje, zazwyczaj są to ludzie z polecenia, o których z góry pracodawca już coś wie. W innych przypadkach praktyka zawodowa w tej lub podobnej branży jednak jest wymagana. Największą zaletą takiego pracownika jest to, że **przynosi on świat cyfrowy ze sobą**, nie trzeba go tego specjalnie uczyć, a dodatkowo wkłada w pracę dużo entuzjazmu. Panuje przeświadczenie, że ludzie młodzi są ciekawi świata i wyzwań oraz chętni do pracy i nauki. Potencjalną zaletą takiego pracownika jest **możliwość wyszkolenia go** i nauczenia praktyk oraz zasad, które panują w danym przedsiębiorstwie. Można nowego pracownika ukształtować według własnych upodobań i praktyk – taki pracownik łatwo asymiluje się w środowisko firmy. Dodatkowo pracownik zaraz po studiach jest tani i mało wymagający. Młode osoby nie mają również wyuczonych nawyków, „utartych” schematów, przez co są bardzo kreatywne, a to zdaniem pracodawców stanowi atut tej branży. **Świeżość**, jaką niesie ze sobą student ostatnich lat lub absolwent, może dużo wnieść do firmy i poniekąd chronić przed wcześniej wspomnianym wypaleniem zawodowym. Właściciele firm często są osobami, które znajdują się w okolicach 50. lat, lub są starsi i lubią się otaczać osobami młodszymi. Są oni dla nich poniekąd inspiracją, „*jak nie umiesz rozwiązać problemu, daj go studentowi*”.

„Ja jestem zwolennikiem osób, które nie mają tego doświadczenia, które przyuczamy, ale one mają tę wadę, że trzeba im poświęcić więcej czasu. Natomiast moi pracownicy wolą kogoś, po kim mogą się spodziewać takich czy innych działań, którzy ich odciążają od tej bieżącej pracy, a nie dokładamy im jeszcze młodego człowieka do szkolenia. Więc jeżeli by spytać moich ludzi, to pewnie wolą ten wariant z dużo większym doświadczeniem i tak zwanego gotowca - kolokwialnie powiem, a z kolei z mojej perspektywy dużo i to mogę potwierdzić latami, w których działamy, na długo zostają u nas ludzie, których sami wszystkiego od początku uczyliśmy.” - średnia firma

„Po pierwsze, że wnoszą ten świat cyfrowy, przynoszą ze sobą. Mają tutaj bardzo fajne kreatywne pomysły co można zrobić i to jest na pewno duży plus. I że są to osoby z reguły bardzo zainteresowane pracą, chętne do współpracy, które bardzo chętnie się uczą. Powiedziałabym też, że można je w pewnym sensie trochę tak ukształtować, ulepić. Czyli łatwo wchodzą w kulturę organizacyjną firmy.” - duża firma

Negatywnymi konsekwencjami zatrudniania osoby zaraz po studiach i potencjalną barierą jest **konieczność poświęcenia młodemu adeptowi dużej ilości czasu i energii**. Szkolenie, przyuczenie do zawodu zabiera czas, jak również często środki finansowe. Jednocześnie młodzi ludzie naturalnie chętniej zmieniają pracę, szukając nowych wyzwań i możliwości, chcą różnicować swoją ścieżkę

kariery, żeby później posiadać atrakcyjne CV. Jest to bariera, która szczególnie dotyczy mniejszych firm, gdzie nowe możliwości dla młodego człowieka szybko się kończą. Absolwent szybko osiąga konkretne umiejętności i poziom, który pozwala mu na objęcie wyższego stanowiska, które w małych agencjach są pozajmowane. Dodatkowo młody człowiek nie ma obycia w świecie biznesu i często nie wie, jak się zachować lub wręcz jego zachowania dla pracodawcy są nieprzewidywalne. Pracodawcy podkreślają również, że trzeba ich nauczyć etyki biznesowej, czyli sfery trudnej do opanowania jedynie w ramach formalnego kształcenia.

Wykres 11.4 Pracownicy powyżej 50. roku życia są atrakcyjniejszymi kandydatami dla pracodawców, ponieważ nie mają wygórowanych oczekiwań względem podwyżek, pensji, awansu



Dane w %, N=231

„Poświęcenie dużej ilości czasu i za chwilę jej rezygnacja z pracy. I to taka trochę para w gwizdek, dlatego że musimy od początku brać kolejną osobę, którą znowu przygotujemy do tego samego.” - mikro firma

„Ja osobiście największe wątpliwości mam, jeśli jakieś wątpliwości mam, jeśli w ogóle kiedyś drzę, że się może coś wydarzyć w relacji klient-nasza firma, to w przypadku młodych osób. Nie dojrzałych. Jak nie ma jakichś kompetencji, to umie tak przeprowadzić fantastycznie rozmowę z klientem, że nie ma dymu, nie ma kryzysu. A młody człowiek, mając kompetencje czasami, potrafi tak ułożyć zdanie, tak skomunikować o co mu chodzi, że jest dym taki, że trzeba jechać na sygnale i wszystko reperować.” - mała firma

„Przychodzi mi do głowy to, że zwykle takie osoby przychodzą do korporacji z planem takim, że jest tutaj na przykład 3, 4 lata i idę dalej, bo muszę różnicować swoją ścieżkę kariery. (...) Pewnie taki brak doświadczenia, powiedziałabym taki, jeśli chodzi o takie relacje zawodowe z ludźmi. Czyli trochę taką osobę trzeba uczyć od podstaw. Powiedziałabym nawet takiej trochę etykiety

„biznesowej. To chyba też jest oczywiste, no bo właściwie zaczyna funkcjonować w zupełnie nowych warunkach. Jak przychodzi człowiek z korporacji, to właściwie rozumiemy się bez słów.” - duża firma

„Z doświadczenia to jest tak, że opuszczają nas najczęściej ludzie o najniższych kompetencjach, dlatego że w pewnym momencie uzyskują na jakimś tam poziomie te kompetencje i w innych, dużych firmach, oferuje się im po prostu w pewnym momencie, może nie lepsze pieniądze, więcej wyzwań na dużych, prestiżowych, wizerunkowo dużych klientach. My generalnie mamy tak, mamy ludzi, którzy albo się napracowali już dla dużych międzynarodowych koncernów i te duże marki im kompletnie nie imponują, albo mamy takich, których przyuczyliśmy i tych, których przyuczyliśmy, mają taki głód aspiracyjności, żeby sobie popracować dla tych wielkich koncernów. I jeżeli my popracujemy z jakimś człowiekiem do jakiegoś poziomu, to on w pewnym momencie jest głodny, żeby mieć to dodatkowe doświadczenie. Wtedy zdarza się tak, że po prostu odchodzą.” - mała firma

„Myślę, że młodzi, ale to też pewnie taka specyfika młodości, często posiadają dość głębokie kompetencje w jakimś obszarze, natomiast parasolowo pewnych rzeczy nie rozumieją. Nie rozumieją procesów do końca.” - mała firma

Kolejną niekorzystną i zaraz trudną do ukształtowania cechą osób zaraz po studiach **jest wąska specjalizacja**. Pomimo tego, że często mowa tu o umiejętnościach obcych dla niektórych starszych pracowników, to brak szerszej perspektywy powoduje ryzyko, że stają się one albo nieużyteczne w miejscu pracy albo stosowane w nieodpowiedni sposób.

„Ale to środowisko ludzi, którzy trafiają i w ogóle wybierają dzisiaj marketing, jest, delikatnie rzecz ujmując, dużo mniej ciekawe niż w dawnych czasach. Prawdopodobnie nasze pokolenie było takim pokoleniem ludzi, którzy z różnych studiów, z kompletnie innych obszarów przechodziło do marketingu i miało dużo szersze horyzonty. Można z tymi ludźmi dyskutować, jeśli ma się jakieś odniesienia do kultury, odniesienia do spraw międzynarodowych, to oni w ogóle nie mają takich zasobów. Oni są tylko i wyłącznie sformatowani na ten marketing, na brandy, na to, że taki influencer, inny influencer.” - mała firma

Brak odpowiednich kompetencji i umiejętności to tylko jeden z aspektów zatrudniania młodego pracownika. Nie należy również zapominać o pewnych specyficznych cechach charakteru,

przypisywanych dzisiejszemu pokoleniu. Według niektórych badanych osób **młodzi ludzie nie posiadają w sobie pokory**, przez co często uważają, że „wiedzą coś lepiej”. Powoduje to, że wszelkiego rodzaju przekazywana wiedza nie jest łatwo przyswajana. Szczególnie gdy wiedza przekazywana jest przez pracownika 50+. W takich sytuacjach młodzi często wychodzą z założenia, że osoby starsze nie znają się na dzisiejszym świecie, a ich wiedza jest nieadekwatna, nieaktualna.

Oba pokolenie dodatkowo **dzieli spojrzenie na dzisiejszy rynek pracy** i związane z nim wymagania kompetencyjne. Starsi pracownicy pamiętają czasy, kiedy o posadę było trudno, przez co mają wpisany w osobowość szacunek do miejsca pracy i docenianie możliwości, jakie daje każda następna posada. Młodzi ludzie uważają, że praca zawsze będzie i oni jako strona podaźowa na rynku pracy mają przewagę nad pracodawcą, przez co mniej się angażują w wykonywane obowiązki i praca nie jest dla nich tak bardzo wartościowa jak dla osoby starszej. Teraz pracodawca ma trudniej, starając się o dobrego pracownika, niż osoba poszukująca pracy.

„Te starsze osoby są na pewno dużo bardziej doświadczone, dużo bardziej dojrzałe. Dla nich ta praca jest czymś, myślę, że ważniejszym niż dla młodych ludzi. (...) Ale te bariery są w obie strony. Jak bym miał powiedzieć takim stereotypem, to ta moja półka wiekowa - 40-paroletni ludzie, po pierwsze oni mają inny mindset, bardziej zbliżony do mojego. Pamiętam, że jak ja zaczynałem pracować w latach 90, inne czasy oczywiście, to dla mnie praca była mega wartościq. To, że ja mogę wykonywać zawody, których nie mogli wykonywać moi rodzice, mnie mega realizowało. Potrafiłem pracować po kilkanaście godzin na dobę. Po prostu było super. Dzisiejsi ludzie, młodzi, mówią: work-life balance, przecież świat się zmienił. To też dobrze. Jest work-life balance, to znaczy, że jak tutaj zostałem pół godziny dłużej, to ja sobie zapisuję nadgodzinę. O 17-tej spotkanie to raczej nie, bo mam jogę albo siłownię.” – duża firma

„To jest tak: to, czego mi brakuje u tych młodych ludzi dzisiaj, to jest pokora. Ja bym oczekiwał większej. Pokora wobec doświadczenia, również jest potrzebna często, pokora wobec kompetencji, wobec tego, że ten ktoś już więcej przeżył zarówno prywatnie, jaki i zawodowo. (...) Ja miałem super szefów. Takie miałem szczęście, że w większości moi szefowie byli super. Ale to nie było tak, że ja ich rozliczałem z czegoś. Ja uważałem, że ja od takiego szefa mam się jak najwięcej nauczyć. Ale ta nauka jest też taka, że to ode mnie zależy, czy ja się będę chciał od niego nauczyć, czy nie. Ja mam też wyciągnąć od niego i wycisnąć od niego wszystko, ale to jest moje zadanie.” – duża firma

Pojawiła się również opinia, że osoby po 50. roku życia raczej **rzadko decydują się na studia podyplomowe**. Wynika to z faktu, że są to osoby, które tworzyły dzisiejszy świat komunikacji marketingowej i nic tam nowego czy wartościowego się nie dowiedzą. Osoby z tej grupy wiekowej chętniej korzystają z kursów czy szkoleń, a studia podyplomowe w ocenie osób badanych są pewnego rodzaju stratą czasu.

„Jeżeli chodzi o moją doświadczenia to dodatkowe wykształcenie podyplomowe jest troszeczkę bez znaczenia. Dlatego że w wieku, o którym Pani mówi, oceniane są rzetelne kwestie wynikające z przepracowanego czasu, a nie to co się w CV pokazuje. To znaczy uważam, że te studia podyplomowe są dużo atrakcyjniejsze dla ludzi po studiach, którzy nie mogą się chwalić doświadczeniem, ale mają ileś tam tych skillsów, które sprawiają, że to CV trochę lepiej wygląda. Natomiast dla osób już doświadczonych uważam, że wpisywanie, że przeszli kurs taki czy inny, nie ma większego znaczenia, bo myślę, że rzadko kto będzie to oceniał.” - mała firma

12. Przyszłość branży komunikacji marketingowej a covid-19

12.1 2020 rok w Polsce – COVID-19

Klienci szybko zauważają, że styl komunikacji marki lub profil działalności ulegają zmianie w odniesieniu do aktualnej rzeczywistości, trendów lub tendencji. Deloitte w swoim badaniu przeprowadzonym z udziałem 2447 konsumentów z całego świata wykazał, że „58% osób było w stanie podać nazwę firmy, która szybko zmodyfikowała swoją ofertę, aby lepiej dostosować się do aktualnej sytuacji na świecie, którą zdominował COVID-19”. „Co ciekawsze, aż „82% osób z tej samej grupy stwierdziło też, że taka nowa, dopasowana do aktualnej sytuacji oferta sprawiła, że chętniej będą kupować produkty czy usługi tej marki⁵³”.

Sytuacja na świecie

Istnieje wiele podobnych prognoz, jednak najciekawsze opinie pochodzą z Chin, jednego z krajów najbardziej dotkniętych skutkami pandemii. Pod koniec lutego 2020 roku Dentstu Aegis Network zapytał swoich klientów z Chin, jak obecna sytuacja wpływa na ich działania, strategie i wyniki reklamowe. Spośród 155 uzyskanych odpowiedzi 67% klientów deklarowało negatywny wpływ aktualnej sytuacji na ich biznesy w sektorze komunikacji marketingowej. Mimo, że całkowicie wstrzymało działania reklamowe tylko 7% podmiotów, to likwidację budżetów mediowych na offline zadeklarowało 14%, a 22% firm zmieniło strategie kreatywne.

12.2 Zatrudnienie w Stanach Zjednoczonych a COVID - 19

W ocenie sytuacji w Polsce warto uwzględnić perspektywę światową, a dokładniej amerykańską.

Amykańskie raporty z 2020 roku wskazują na trudną sytuację na rynku pracy, a jak wiadomo, rynek amerykański nadaje ton światowej gospodarce. Długofalowo można przypuszczać, że podobna sytuacja może również dotknąć rynki europejskie, w tym polski. Według Departamentu Pracy ponad 30 milionów Amerykanów (populacja 328 mln) złożyło wnioski o zasiłek dla bezrobotnych. Nic dziwnego, że według Instytutu Polityki Publicznej AARP stopa bezrobocia wśród pracowników w wieku 55 lat i starszych rośnie⁵⁴.

Raport przygotowany przez ekonomistkę pracy Teresę Ghilarducci, profesor w New School for Social Research w Nowym Jorku, zakłada, że 20% starszych pracowników (powyżej 50 lat) straci pracę

⁵³ Deloitte.com, Zmiana zasad gry, Drugi z siedmiu trendów opisanych w raporcie Global Marketing Trends 2021, listopad 2020, dostęp internetowy: <https://www2.deloitte.com/pl/pl/pages/deloitte-digital/articles/Raport-Global-Marketing-Trends-2021-Jak-wyznaczc-kurs-w-czasach-niepewnosci/zmiana-zasad-gry.html>, (14.12.2020 r.).

⁵⁴ <https://www.marketwatch.com/story/why-covid-19s-impact-on-the-job-market-is-far-worse-for-older-workers-2020-05-05>

z powodu epidemii koronawirusa. Sytuacja amerykańska może również wywrzeć wpływ na sytuację w Polsce, ze względu na wielość przedsiębiorstw amerykańskich na polskim rynku.

„Amerykańskie przedsiębiorstwa inwestujące w Polsce są zintegrowaną częścią gospodarki i przyczyniają się do jej wzrostu i rozwoju. Wartość inwestycji amerykańskich w Polsce po I kwartale 2018 roku mogła sięgnąć 130 mld zł. Przedsiębiorstwa zza Atlantyku tworzą aż 220 tys. miejsc pracy, w których przeciętne wynagrodzenie jest wyższe niż analogiczna wartość dla całej gospodarki. Rozbudowana sieć partnerów biznesowych świadczy o wysokim poziomie integracji amerykańskich firm, które przyczyniają się do tworzenia wartości dodanej w polskiej gospodarce.”

12.3 **Zatrudnienie a przyszłość – podsumowanie**

Po przeprowadzonej analizie możemy zaobserwować wzrost liczby zatrudnionych osób w Sektorze Komunikacji Marketingowej na przestrzeni ostatnich dziewięciu lat.

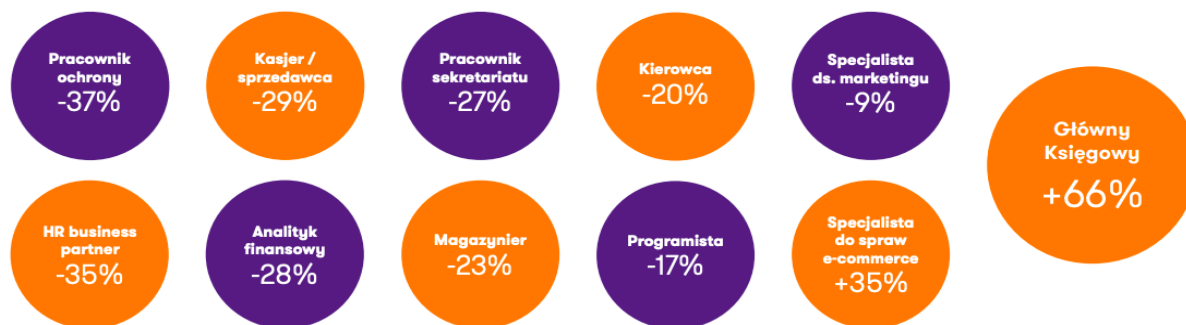
Analizując sytuację Sektora Komunikacji Marketingowej, należy również wziąć pod uwagę bieżącą sytuację w Polsce w dobie pandemii koronawirusa. Według Głównego Urzędu Statystycznego w III kwartale 2020 roku liczba osób pracujących wynosiła w naszym kraju 16 644 tys. Była to największa wartość w historii prowadzonych analiz. Liczba ta wzrosła o 370 tys. (2,3%) w porównaniu do II kwartału 2020 roku i o 25 tys. (0,2%) w relacji do III kwartału roku 2019. Historyczne minimum zostało odnotowane w I kwartale 2003 roku (13 348 tys.). Mieliśmy do czynienia z odbiciem po szoku pandemii z końca I i całego II kwartału 2020 roku⁵⁵. Również poziom stopy bezrobocia rejestrowanego w Polsce nie notuje większych zmian. Od czerwca do sierpnia utrzymywał się na takim samym poziomie i wyniósł 6,1 proc. „Jak wynika z raportu Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości „Rynek pracy, edukacja, kompetencje. Aktualne trendy i wyniki badań. Wrzesień 2020”, w sierpniu w urzędach pracy zarejestrowało się mniej bezrobotnych i jednocześnie pojawiło się mniej wolnych wakatów w porównaniu do lipca br. O swoją przyszłość na rynku pracy najbardziej boją się najmłodszy pracownicy i ci w wieku 45-54 lat⁵⁶. Na polskim rynku pracy widoczne są również skutki kryzysu spowodowanego pandemią. „W sierpniu na 50 największych portalach rekrutacyjnych pracodawcy w Polsce opublikowali 238,2 tys. ofert pracy – to o 21,8% mniej niż w sierpniu zeszłego roku (304,8 tys.). 83% pracodawców deklaruje brak zmian personalnych. Perspektywy zatrudnienia w IV kw. 2020 r. polepszyły się o 12 p.p. w porównaniu z III kw. br., natomiast w porównaniu z analogicznym okresem

⁵⁵ Główny Urząd Statystyczny

⁵⁶ <https://www.parp.gov.pl/component/content/article/64583:sytuacja-na-ryнку-pracy-w-polsce-stabilniejsza-niz-w-innych-krajach-unii-europejskiej>

ub.r. wskaźnik zanotował spadek o 3 p.p.⁵⁷ Analiza wskazuje również na spadek liczby ofert pracy na stanowisko specjalista ds. marketingu o 9% względem analogicznego okresu w 2019 roku.

Wykres 12.1 Zmiana liczby ofert pracy (przykłady) w sierpniu 2020 roku w stosunku do sierpnia 2019



Źródło: raport polskiej agencji rozwoju przedsiębiorczości.

Instytut Randstad w połowie grudnia 2020 roku przedstawił badanie dotyczące planów pracodawców na 2021 rok. „59 proc. firm spodziewa się recesji, utrzymała się niska ocena kondycji firm, obecnie nadal tylko 43 proc. ocenia ją jako dobrą lub bardzo dobrą. 17 proc. firm zamierza zwiększać zatrudnienie w ciągu najbliższego półrocza, co oznacza utrzymanie się niskiego wskaźnika. Większość przedsiębiorstw planuje pozostawić poziom zatrudnienia na obecnym poziomie⁵⁸. Znaczna część sektorów mierzy się jednak obecnie z planowaniem zwolnień grupowych z powodu zmiany strategii firmy czy nierentowności niektórych gałęzi biznesowych.

⁵⁷ https://www.parp.gov.pl/storage/publications/pdf/Raport_rynek_pracy_2020_09_ost.pdf

⁵⁸ <https://www.bankier.pl/wiadomosc/Zwolnienia-grupowe-w-2021-roku-Tysiace-osob-straci-prace-8021720.html>

Wykres 12.2 Zgłoszenia grupowe w wybranych urządzeniach pracy w listopadzie 2020 roku

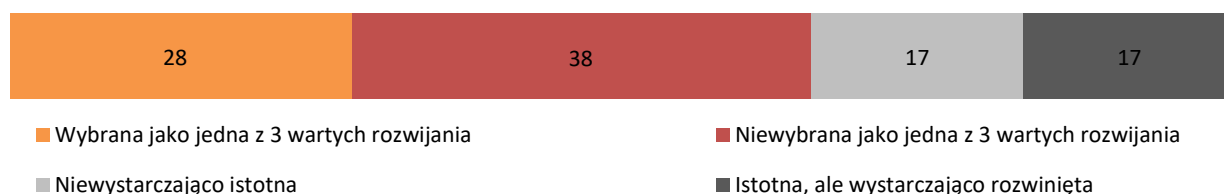
Województwo	Liczba pracodawców	Liczba pracowników
Podlaskie	2	8
Lubuskie	0	0
Śląskie	Brak danych	3057
Świętokrzyskie*	3	37
Małopolskie*	6	281
Warmińsko-mazurskie*	1	5
Opolskie*	1	51
Wielkopolskie*	9	1200
Mazowieckie	12	1082

Źródło: bankier.pl, na podstawie miesięcznych z urzędów pracy. Dane z 2020 roku.

12.4 Przyszłość branży marketingowej – badanie ilościowe i jakościowe

Każdy pracujący w branży komunikacji marketingowej ma świadomość bardzo dynamicznie zmieniającego się otoczenia, do którego musi się dostosować. Korzystanie z nowoczesnych technologii, digitalizacja, automatyzacja różnych procesów jest naturalnym stanem rzeczy, jednak są to czynniki, które **wykluczają osoby 50+ na niektórych stanowiskach**.

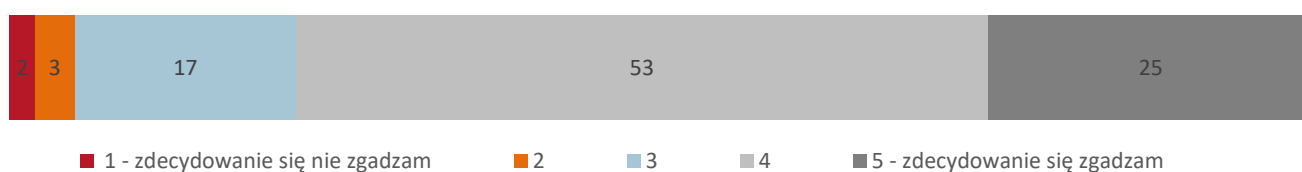
Wykres 12.3 Ocena kompetencji „otwartość na nowinki technologiczne” z punktu widzenia rozwoju u pracowników 50+.



Dane w %, N=104, osoby, które zatrudniają osoby 50+

Osoby te muszą mieć świadomość tych procesów i skupić się na umiejętnościach, które młode osoby nie posiadają, czyli zdolności przywódcze, zdolność delegowania obowiązków na osoby specjalizujące się w danych czynnościach, koordynacja wszystkich działań i funkcja reprezentatywna firmy. Są zadania i obowiązki, których nie jest w stanie wykonać osoba starsza, ale są też naturalne predyspozycje i kompetencje miękkie, których nie posiada osoba młoda.

Wykres 12.4 Pracownicy powyżej 50. roku życia mają lepiej rozwinięte kompetencje „miękkie” niż młodszy pracownicy.



Dane w %, N=231

Osoby w wieku 50+ muszą podążać za możliwościami, jakie dają nowe rozwiązania, nie pozostawać w starych, choć sprawdzonych, ale często nieaktualnych procesach. Bardzo ważnym aspektem w branży komunikacji marketingowej jest ciągła styczność z ludźmi młodymi i odpowiednia komunikacja między pokoleniami. W przedsiębiorstwach na ogół występują stanowiska juniorskie i seniorskie, które muszą ze sobą współpracować i nie da się zastąpić jednych drugimi. Dlatego też ludzie w tej branży dłużej zachowują młodość, a nadal istnieją stanowiska, gdzie nie ma konieczności posługiwania się na przykład mediami społecznościowymi. Z tego powodu pracownicy w tym wieku dalej mogą wnieść dużo dobrego do branży, gdyż też dają inny punkt widzenia, co pozwala na wypracowanie lepszych rozwiązań przez różnorodność zespołu.

„Patrząc na swoją korporację, na poziom przynajmniej Europa, to powiedziałabym, że dostosowuje się szybko i działa zwinnie, i że tworzą ten nowy świat faktycznie młodzi ludzie. Jak patrzę na ten zespół na poziomie właśnie Europy, to tylko szefa zaliczylibyśmy do poziomu 40+, otoczył się zespołem młodych ludzi, prawdziwych profesjonalistów, dużo lepszych niż on w poszczególnych obszarach. I myślę, że na tym polega jego siła. Czyli są stworzone centra kompetencyjne, specjalizujące się w poszczególnych obszarach komunikacji marketingowej. I może korzystać z tego cała Europa.” – duża firma

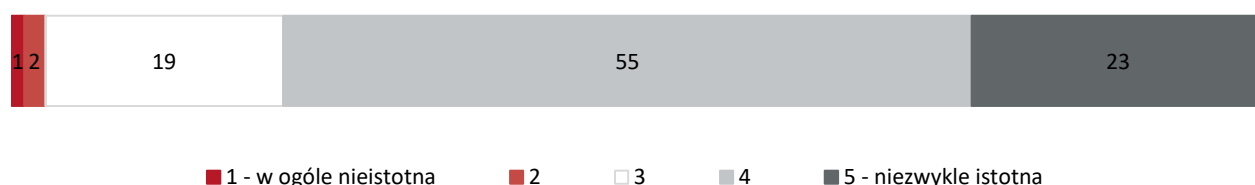
„Tak jak powiedziałem w tej branży i Pani chyba to potwierdzi, ludzie chyba dłużej zachowują młodość głównie przez to, że przebywają w towarzystwie ludzi młodszych i nie ma sytuacji takiej, w której byśmy się szybko starzeli. Ja nie mówię o zużyciu, bo to jest zupełnie inna kwestia.” - mikro firma

„Naprawdę wierzę w to, że są ludzie starzy, którzy są młodzi psychicznie i młodzi, którzy są starzy psychicznie i że to w ogóle nie jest związane z naszą powłoką i z ilością zmarszczek, i z licznikiem w dowodzie osobistym. To jest historia o kompletnie czymś innym, to jest historia o tym, czy ktoś umie, lubi uczyć, o tym, czy ktoś umie, lubi gotować, czy ktoś jest cały czas w rozwoju czy nie, czy się okopał i mówi dobra, mam pewne kompetencje i to mi wystarczy, bo jestem ekspertem.” - mała firma

Obecna sytuacja epidemiologiczna wpłynęła na styl pracy, ale również na całą branżę w sposób nieodwracalny. Oczywiście jest, że ucierpiały korzyści płynące z budowania relacji międzyludzkich, ale również pandemia przyspieszyła pewne procesy, jak na przykład spadek wartości gazet, billboardów i jednocześnie rozwój rozwiązań on-linowych. Na dzień dzisiejszy nie sposób przewidzieć, jaki ostatecznie przybierze kształt branża, jednak pewne rozwiązania pozostaną na stałe. Sposób pracy hybrydowy, zauważenie, że niektóre spotkania nie muszą się odbywać osobiście, znacznie wpłynie na tempo pracy, ale również daje nowe możliwości zatrudnienia w tej branży. Rynek pracy otworzy się na zatrudnianie osób z innych miast i państw, co może być dodatkowym zagrożeniem dla osób w wieku powyżej 50. roku życia. Ta możliwość również niesie za sobą ryzyko, że nie będzie możliwości jak do tej pory budowania dobrze funkcjonujących zespołów, co nasili zjawisko silosowości.

Pracownicy podobnie oceniają obecną sytuację. Pandemia, nie tylko w Polsce, mocno uderzyła w sektor komunikacji marketingowej. Głównie poprzez wprowadzenie pracy zdalnej, co okazało się dużym wyzwaniem, przede wszystkim ze względu na zespołowy charakter pracy i potrzebę częstej komunikacji.

Wykres 12.5 Znaczenie znajomości narzędzi do pracy i komunikacji zdalnej w pracy



Dane w %, N=231

„Z perspektywy mojej pracy ja myślę, że nie wszyscy jeszcze widzimy te ograniczenia, bo my wszyscy się zachłysnęliśmy zdalną pracą, Zoomami, Teamsami i innymi. Natomiast ja uważam, że cierpią na tym relacje, spada drastycznie jakość różnych rzeczy, a tak dla mnie to oznacza dużo więcej pracy. Ja mam straszne poczucie straconego czasu, bo żeby wyegzekwować jedną rzecz, to ja muszę najpierw porozmawiać, napisać maila, potem wyegzekwować, sprawdzić i omówić.”

(Moderator - Czyli ta komunikacja jest bardziej złożona?)

„Tak, ona zbiera więcej czasu. Jak pracuję nad czymś, to wstaję od biurka, idę i mówię, słuchaj, wolałabym, żebyś to zrobiła tak a nie inaczej, i to mi zajmuje minutę. Ale żeby to samo przekazać w zdalnej pracy, zajmuje mi to więcej. Mam wrażenie, że w naszej branży, gdzie ważna jest kreatywność, to wcale nie pomaga. To pewnie ważne są też warunki pracy, bo jak ktoś pracował w ogromnym open space, gdzie było głośno, to on teraz mówi, o Jezu, jak super jest. Ale my nie dajemy odpocząć naszym głowom. Człowiek jest tak skonstruowany, że nie można wstać od biurka czy stołu i powiedzieć – wyszedłem z pracy. Bo jak wychodzę z pracy i jadę, to widzę ludzi, wkurzam się na otoczenie, jadę samochodem, robię zakupy po drodze i moja głowa przenosi się do innego świata, a jak wstaje tylko od biurka i idzie do kuchni, to ta głowa nie przenosi się do innego świata. Więc myślę, że te konsekwencje dopiero są przed nami. Ja, niestety, jestem typem takiego trochę może pesymisty. Uważam, że w naszej działce ona przynosi więcej tych negatywnych rzeczy, ale to, że potrafiliśmy się znaleźć w tej sytuacji, przekonać klientów, że można inaczej, gdzie klienci byli przyzwyczajeni do nieustających spotkań, briefingów i tak dalej.”
– specjalistka komunikacji marketingowej

„Czas COVIDu bardzo ograniczył aktywność w komunikacji marketingowej. Choćby z tego powodu, że bardzo wiele firm wstrzymało swoje działanie na długie miesiące (...) Kiedy się nie widzimy, kiedy tylko słyszymy i kiedy ta strona taka, mowa ciała, to wszystko powoduje, że często możemy być inaczej odbierani, niż byśmy chcieli. Nad tym powinniśmy bardzo dużo pracować. Dla wielu osób niezwykle ciężka jest praca w online ze względu na skupienie uwagi w tym małym obrazku. Myślę, że brak takiego bezpośredniego kontaktu z drugim człowiekiem, takiej swobodnej, luźnej rozmowy, wymiany doświadczeń, ale też uścisków ręki, klepania po plecach, wspólnego picia kawy. Wszystkim nam bardzo brakuje takiego bezpośredniego kontaktu. Online tego nie zastąpi.” – dyrektor operacyjny w firmie marketingowej

„Cały czas jest kwestia potrzeby superważnej komunikacji. W sytuacji kiedy się nie komunikujemy 1:1, w cztery oczy w sali konferencyjnej, tylko się komunikujemy przez komunikatory (...) Bo ten przekaz jest niestety mocno utrudniony. Nie można powiedzieć absolutnie, że jest taki sam, jak było normalnie. Jak się widzieliśmy na brainstormach (...) U nas w firmie mieliśmy tylko kilka takich tygodni, kiedy wszyscy byliśmy zdalnie i to było ciężkie dla nas przeżycie, bo nie byliśmy gotowi jako organizacja na tego typu chyba układ. Jakoś doprowadziliśmy do czegoś takiego hybrydowego. Jest możliwość pracy w biurze, z której korzysta właściwie większość ludzi, jest tutaj na miejscu (...) Chyba nic więcej nie przychodzi mi do głowy, że ta sytuacja jakieś kompetencje wśród ludzi uczyniła ważniejszymi. Oprócz takimi właśnie precyzyjne communication skills (...) Niestety wszystko się dzieje wolniej (...) wydaje się, że ten tryb pracy uniemożliwia tak gładkie jej wykonanie, jak to się dzieje, jak jesteśmy wszyscy w zespole. Bardziej myślę o zespaleniu miejsca pracy, wszyscy razem na miejscu.” – szef Client Service w agencji interaktywnej

„Jechałem ostatnio z taką analityczką jednej z dużych firm analitycznych (...) to była pierwsza osoba, która powiedziała mi, że ona uwielbia pracę zdalną, dlatego że szefową ma za wielką wodą, nikt jej nie rozlicza z godzin, które poświęca na pracę, bo ważna jest skuteczność. Ta firma daje ludziom dużo wolnego miejsca, wolną rękę. I to była dziewczyna, która jako jedna z niewielu powiedziała, że uwielbia pracę zdalną, więc prawdopodobnie w wielu firmach zmieni się podejście do tego rodzaju pracy. Mówiąc krótko, to będzie przyszłość, że pracodawcy będą odchodzili od pracy stacjonarnej na rzecz pracy zdalnej.” – specjalista do spraw reklamy

Jednak bez względu na sytuację w chwili obecnej i zgodnie ze specyficzną dynamiką sektora spodziewany jest jego dalszy rozwój, szczególnie w kierunku działań online, marketingu digitalowego. Co ciekawe, pomimo osobistych doświadczeń związanych ze zmianami, jakie przyniosły rozpowszechnienie dostępu do Internetu i mediów społecznościowych, pracownicy nie przewidują pojawienia się nowych rozwiązań lub technologii, które mogłyby wpłynąć na sektor komunikacji marketingowej z podobną siłą.

„Świat się zmienia, zmieniają się potrzeby, zmieniają się klienci. I jeśli my nie będziemy za tym nadążać to nie będziemy dostarczać rozwiązań, które się będą sprawdzać. Czyli taka otwartość na ciągle poznawanie i uczenie się.” – specjalistka komunikacji marketingowej

„W obecnych czasach zdecydowanie bardzo szybko aktywizacja w kierunku nowych technologii i działań online. To jest coś, co od marca właściwie stało się już częścią mojej pracy. Komunikacja online, poznanie funkcjonowania tych wszystkich platform komunikacyjnych, jak je wykorzystywać do pracy zawodowej. Nawet nie technologie nowe, bo to zawsze funkcjonowało i od 100 lat klienci zawsze pytali o nowe technologie, ale właśnie ten rodzaj komunikacji online.” – dyrektor operacyjny w firmie marketingowej

„Myślę, że się dalej będzie (branża) rozwijała z mniejszą lub większą dynamiką. Myślę, że ten rozwój już nie będzie taki gwałtowny. Gdzieś tam powstaną nowe kanały czy formaty. Raczej to jest wszystko to, co wiemy, to to będzie ewoluowało. Natomiast nie spodziewam się tutaj w jakiejś krótkiej perspektywie, kilku lat, jakichś dramatycznych zmian w naszej branży (...) praktycznie wszystko, co teraz już wiem, że jest w mniejszej lub większej skali, to będzie w jakiś tam sposób albo rosło, albo nie będzie rosło. Jakoś chyba nie spodziewam się jakiegoś nowego odkrycia, nowego lądu.” – szef Client Service w agencji interaktywnej

13. Bibliografia – Desk research

1. Marczak, R. Innowacje w aktywizacji kobiet 50+ – wyrównywanie szans na rynku pracy, 2015.
2. Stochniałek-Mulas K., op. Percepcja przekazów marketingowych jako element procesu komunikacji marketingowej.
3. A. Mattelart; Teorie komunikacji: krótkie wprowadzenie; Wydawnictwo Naukowe PWN; Warszawa 2001.
4. Raport "Marketing Progress" stworzony przez Mind Progress Group.
5. Taranko T., Komunikacja marketingowa. Istota, uwarunkowania, efekty, Wolters Kluwer S.A., 2015 r.
6. Deloitte.com, Zmiana zasad gry, Drugi z siedmiu trendów opisanych w raporcie Global Marketing Trends 2021, listopad 2020.
7. Zmiany strukturalne grup podmiotów gospodarki narodowej w rejestrze REGON dla lat: 2009 – 2019.
8. Raport z badania: Global Entrepreneurship Monitor, Polska 2019.
9. Marczak, R. Innowacje w aktywizacji kobiet 50+ – wyrównywanie szans na rynku pracy, 2015.
10. Batorski D., Czerniawska D., Fenrich W., Kowalik W., Kubicki P., Olcoń-Kubicka M., Zajac J.M., Żychlińska M., Między alienacją a adaptacją: Polacy w wieku 50+ wobec Internetu, UPC Polska, Warszawa 2010.
11. Czerniawska D., Metodologiczne wyzwania badania kompetencji medialnych i cyfrowych, „Kultura Popularna” nr 3(41) 2014, s. 32-44.
12. Prognoza ludności na lata 2008-2035, GUS, Warszawa 2009.
13. Łęcicki G., Edukacja medialna jako istotna cecha nowoczesnego społeczeństwa, „Kultura-Media-Teologia” nr 3, 2010, s. 70-80.
14. Batorski D., Wykluczenie cyfrowe w Polsce, Studia Biura Analiz Sejmowych nr 3(19) 2009, s. 223-249.
15. Raport „Power Generation – pieniądze, seks i władza” <https://atenaresearch.pl/raport-power-generation/>
16. Machul P., Kowalczyk W., Marketing generacji silver. Jak skutecznie komunikować się z pokoleniem
17. G. Naegele, A. Walker, A guide to good practice in age management, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, 2006
18. J. Liwiński, U. Sztanderska, Zarządzanie wiekiem w przedsiębiorstwie, UW w partnerstwie z PARP, Warszawa 2010.

14. Aneks nr 1 – Scenariusz wywiadu pogłębionego z pracodawcami

Czas trwania: ok. 1,5 godziny

WPROWADZENIE [5 min]

1. Wyjaśnienie zasad:

- a. Przedstawienie się moderatora
- b. Informacja o temacie spotkania
- c. Informacja o zasadach rozmowy
- d. Informacja o nagrywaniu i danych osobowych

Nazywam się xxx i reprezentuję agencję badawczą SW Research - wykonawcę badania prowadzonego w ramach projektu „Sektorowa Rada ds. Kompetencji Sektora Komunikacji Marketingowej”⁵⁹. Bardzo dziękuję za wyrażenie zgody na przeprowadzenie niniejszego wywiadu. Będziemy rozmawiać dziś na temat specyfiki branży marketingowej i potrzebach kwalifikacyjno-zawodowych pracowników pracujących w tej branży.

Spotykamy się tutaj, żeby porozmawiać i wymienić się poglądami na ten temat. Proszę pamiętać, że żadna z odpowiedzi nie jest „zła” lub „dobra”, chcemy poznać prawdziwe opinie, odczucia i doświadczenia.

Udzielone przez Pana/Panią informacje są poufne i zostaną uwzględnione w analizie materiału badawczego w sposób anonimowy, bez wykorzystania Pana/Pani danych osobowych. Nasza rozmowa potrwa ok. 1,5 godziny.

Ułożenie pytań:

1. Pytanie główne / ogólne

- *Pytanie szczegółowe*
 - *Pytanie pomocnicze*
 - *Dopytania*

⁵⁹ Sektorowa Rada ds. Kompetencji Sektora Komunikacji Marketingowej to projekt realizowany przez Stowarzyszenie Komunikacji Marketingowej SAR oraz Związek Pracodawców Branży Internetowej IAB Polska. Projekt realizowany jest w ramach Działania 2.12 „Zwiększenie wiedzy o potrzebach kwalifikacyjno-zawodowych”, Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój 2014-2020, wdrażanego przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości.

ROZGRZEWKA [10 min]

Moderator: *Proszę o przedstawienie się i powiedzenie kilku słów o sobie...*

- W jakiej firmie Pan/Pani pracuje?
 - Czym zajmuje się Państwa firma?
 - Czy długo jest na rynku?
- Na jakim stanowisku Pan/Pani pracuje?
- Od kiedy?

Moderator: *Tak jak już wspomniałam podczas dzisiejszej rozmowy, będziemy poruszali różne tematy związane ze specyfiką branży komunikacji marketingowej. Na początku chciałabym, aby opowiedział/a Pan/Pani o pracownikach pracujących w Państwa firmie.*

1. Ilu pracowników zatrudnia państwa firma?

- Jakiego rodzaju specjalistów/pracowników zatrudnia Państwa firma?
- Czy często następuje rotacja wśród pracowników?
 - Często zatrudniacie nowych pracowników?
 - Na jakie stanowiska najczęściej?
 - W jaki sposób poszukują Państwo nowych pracowników?

2. Jakby mógł/aby Pan/Pani sobie wyobrazić idealnego pracownika z branży komunikacji marketingowej pracującego w Państwa firmie. Jaka jest to osoba?

- Jakie posiada cechy?
- Jakiej jest płci?
- Jakie posiada kwalifikacje/kompetencje/ umiejętności?
- W jakim jest wieku?
- Jakie ma wykształcenie?
- Czy powinna mieć jakieś specjalne zdolności? Jakie?

- o Czy osoba powyżej 50. roku życia mogła by spełnić wszystkie aspekty i cechy, które Pan/Pani wymieniła?
- o [jeśli nie] Dlaczego? Jak Pan/Pani uważa, czego może brakować takiej osobie?

PYTANIA ZASADNICZE [ok. 75 min]

I. Wymagania kwalifikacyjne dotyczące pracowników firmy

II. Pracownicy 50+

III. Zatrudnienie a płeć

IV. Efekty kształcenia a rynek pracy

V. Edukacja pozaformalna (kursy, szkolenia, warsztaty)

VI. Przyszłość branży marketingowej

I. Wymagania kwalifikacyjne dotyczące pracowników firmy

Moderator: *Omówiliśmy wstępnie, jak wygląda struktura pracowników w Państwa firmie, a teraz chciałabym trochę się dowiedzieć na temat tego, jakie mają Państwo wymagania kwalifikacyjne wobec swoich pracowników.*

3. Jakie kwalifikacje zawodowe i jakie umiejętności powinien posiadać potencjalny pracownik, aby znaleźć zatrudnienie w Państwa firmie?

- Które z wymienionych przez Pana/Pani kompetencji według Pana/Pani są najważniejsze?
 - A jakie konkretnie kompetencje muszą posiadać poszczególni pracownicy na danych stanowiskach z branży komunikacji marketingowej?
 - **MODERATOR:** Czy mógłby/aby Pan/Pani w jakiś sposób pogrupować te stanowiska (np. analityczne, menedżerskie itd.) i po kolei omówić każdą grupę i powiedzieć, które kompetencje są w tym przypadku szczególnie ważne.
- **MODERATOR:** zannotuj wymienione grupy; w dalszej części wywiadu, gdy pytamy o konkretne stanowiska, używaj kategorii podanych przez respondenta

- [po kolei do każdej grupy stanowiska] Jakich kompetencji Państwo oczekują?
 - Czy są to rzeczy, których można się nauczyć, czy wynikają one bardziej z osobowości/cech charakteru?
 - [jeśli wcześniej nie padło] Na ile jest w przypadku Państwa firmy konieczna znajomość języków obcych?
 - Jakie to języki?
 - Na jakich stanowiskach?
 - W jakim stopniu znajomość tego języka jest konieczna?
4. Czy na rynku pracy dostępni są pracownicy o kwalifikacjach wymaganych w Państwa firmie?
- Czy Pana/Pani zdaniem łatwo jest znaleźć dobrego pracownika do Państwa firmy?
 - Na które stanowiska najtrudniej jest znaleźć nowych pracowników?
 - Jakiego rodzaju pracowników brakuje? O jakich kwalifikacjach?
 - Czy istnieją jakieś specyficzne umiejętności w Państwa firmie, które ciężko znaleźć wśród aplikujących osób?
 - Których stanowisk to dotyczy?
 - [po kolei do każdej grupy stanowisk] Jakie są to konkretnie umiejętności? Które są niezbędne? A co mogłoby być pomocne lub pożądane w przypadku tego stanowiska?
 - Czy zatrudniani pracownicy wymagają dodatkowych szkoleń, przygotowania do pracy?
5. Jakie narzędzia (np. specyficzne oprogramowanie, bazy danych itd.) wykorzystują Państwa pracownicy do realizacji zadań w pracy?
- Czy są to rynkowe, ogólnodostępne narzędzia, czy mają Państwo autorskie narzędzia, które są specyficzne dla Państwa firmy, tylko przez was używane?
 - Czy pracownicy muszą posiadać szczególne umiejętności o aspekcie technologicznym, czy wymagana jest obsługa specyficznych programów?
 - [jeśli TAK] Czy firma organizuje jakieś szkolenia w tym zakresie?
 - *Dopytać o szkolenia wewnątrz firmy oraz zewnętrzne, komercyjne*
 - [jeśli TAK] Czy łatwo jest znaleźć pracownika na rynku pracy, który od razu posiada takie umiejętności?

- [Jeśli mają specyficzne narzędzia używane tylko w ich firmie] - A co w przypadku specyficznych narzędzi używanych tylko w Państwa firmie?

II. Pracownicy 50+

Moderator: *Dużo już powiedział/a mi Pan/Pani na temat kwalifikacji pracowników. Teraz chciałabym poruszyć kwestię wieku pracowników.*

6. Jaka jest Pana/Pani zdaniem średnia wieku w Państwa firmie?

- Czy wśród obecnie zatrudnionych osób w Państwa firmie są osoby powyżej 50. roku życia? Jeśli tak, to jakich grup stanowisk to dotyczy? (*Domniemanie menedżerskie*)
- Czy zatrudniają Państwo osoby powyżej 50. roku życia?

Moderator: *zaznacza, że chodzi wyłącznie o grupy stanowisk zajmujących się pracą marketingowo-komunikacyjną, bez stanowisk pomocniczych jak księgowość, HR itd.*

- [jeśli NIE] Dlaczego? Jak uważa Pan/Pani, z czego to wynika?
- [jeśli NIE] Czy osoby w tym wieku nie są zainteresowane pracą w Państwa firmie/branży? Dlaczego?
 - [jeśli TAK] Jak Pan/Pani uważa, z czego może wynikać brak aplikacji ze strony osób powyżej 50. roku życia? Czy Pana/Pani zdaniem są to bariery do pokonania?
- [jeśli NIE] Pana/Pani zdaniem, jakich umiejętności/kompetencji brakuje potencjalnym pracownikom z tej grupy wiekowej?
- [jeśli TAK] Jak wielu jest takich pracowników?
- [jeśli TAK] Jakie stanowiska obejmują pracownicy z tej grupy wiekowej?
- [jeśli TAK] Jaka jest Pana/Pani opinia o pracownikach z tej grupy?
- [jeśli TAK] Jakie jest Pana/Pani zdanie o ich kompetencjach? Czy struktura wiekowa różni się ze względu na poziom kompetencji/kwalifikacji?
 - [jeśli TAK] W jaki sposób?

- [jeśli TAK] Czy ich wiedza i kompetencje wymagają dodatkowych szkoleń?

7. Czy Państwa firma jest skłonna do zatrudniania osób powyżej 50. roku życia?

- [jeśli NIE] Dlaczego?
 - Jakie bariery mają Państwo przed zatrudnianiem osób z tej grupy wiekowej? Co Państwa powstrzymuje?
 - Czy widzi Pana/Pani może jakieś potencjalne zalety takiego pracownika?
- [jeśli TAK] Na jakich grupach stanowisk mogą być one zatrudniane?
 - [po kolei do każdej grupy stanowisk] Jakie są plusy i minusy takiej osoby konkretnie na tym stanowisku?
 - [po kolei do każdej grupy stanowisk] Czy osoby z tej grupy wiekowej mogą wnieść coś wartościowego? Co takiego?
 - [po kolei każdej grupy stanowisk] A z czym mogą mieć problemy?
 - [po kolei do każdej grupy stanowisk] Jakie kompetencje będą wymagane od tych osób na tym stanowisku?
- [jeśli TAK] Czy Pana/Pani zdaniem osoby te będą wymagały szczególnych działań aktywizujących i dopasowujących ich kompetencji do potrzeb pracodawcy?
 - [jeśli TAK] Czy wymagane będą kursy, szkolenia, przyuczenia do pracy?
 - Czy w Państwa firmie jest praktyka prowadzenia takich kursów/szkoleń?
 - Czy jest jakaś osoba bądź dział, który jest odpowiedzialny za organizowanie/prowadzenie szkoleń w firmie, zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych?
 - Czy osoby w tym wieku chętnie biorą udział w takich szkoleniach kursach/szkoleniach? Czy zdarzyło się, że byli Państwo gotowi zatrudnić nowego pracownika, ale ze względu na konieczność zdobycia nowych umiejętności zrezygnował z posady?
- Czy jak Państwo prowadzą rekrutację nowych pracowników, to zgłaszają się kandydaci powyżej 50. roku życia?
 - [jeśli NIE] Jak Pan/Pani myśli, z czego to wynika?

- [jeśli NIE] Czy jak Państwo umieszczacie ofertę pracy, to Pana/Pani zdaniem jest ona zachęcająca dla osób powyżej 50. roku życia? Czy mogą mieć jakieś obawy przed aplikacją na dane stanowisko ze względu na treść ogłoszenia?
- [jeśli TAK] Czy zazwyczaj osoby te posiadają odpowiednie kompetencje wymagane na dane stanowisko?
- [jeśli TAK] Czy istnieją jakieś grupy stanowisk, na które zgłasza się największa liczba osób w tym wieku? Czy zauważył/a Pan/Pani tutaj jakąś zależność?
- [jeśli TAK] Czy chętnie zatrudniają Państwo takie osoby? Dlaczego TAK/NIE?

III. Zatrudnienie a płeć

Moderator: *Rozmawialiśmy już na temat wieku pracowników i jakie są pod tym kątem różnicowania. Poprosiłabym, żebyśmy teraz porozmawiali o różnicach, jeśli chodzi o płeć.*

8. Jak wygląda u Państwa struktura zatrudnienia ze względu na płeć?

Moderator: przypominaj, że chodzi wyłącznie o grupy stanowisk zajmujących się pracą marketingowo-komunikacyjną, bez stanowisk pomocniczych jak księgowość, HR itd.

- Więcej jest kobiet/mężczyzn/mniej więcej po równo? Czy to się zmieniało na przestrzeni czasu? Jak? Z czego to wynika?
 - Czy są grupy stanowisk, na których jest widoczna przewaga kobiet lub mężczyzn? Jakie to stanowiska? Czy widzi Pan/Pani jakieś tendencje, predyspozycje wynikające z płci wobec niektórych stanowisk i kompetencji? Z czego to wynika? Skąd taka proporcja? Jak Pan/Pani uważa?
 - Co Pana/Pani zdaniem można by było zrobić, żeby te różnice były mniejsze? Gdzie byłoby to szczególnie pożądane, w ramach jakich grup stanowisk?
 - Czy i jak zmieniłoby to wobec funkcjonowania firmy? *Pozytywnie/negatywnie?*
 - Jak mogłoby wpłynąć na samych pracowników?
9. Czy jak prowadzą Państwo rekrutację, to widać przewagę w kandydatkach mężczyzn lub kobiet?
- [jeśli TAK] Czy któraś z płci jest zatrudniana częściej?
 - [jeśli TAK] Na które grupy stanowisk chętniej aplikują kobiety/mężczyźni? Z czego to wynika? Czy tak jest od lat, czy zauważa Pan/Pani jakieś zmiany? Jakie? Co może być tego powodem?

- [Jeśli TAK] Czy istnieją różnice w poziomie kwalifikacji posiadanych przez kobiety i mężczyzn?
 - Jakie to różnice? Które dotyczą kobiet, a które mężczyzn?
 - Które kompetencje są według Pana/Pani kluczowe?
 - Czy są jakieś zauważalne braki kompetencyjne wśród kobiet/mężczyzn? Jakie?
 - A jak wygląda sytuacja pracowników powyżej 50. roku życia? Czy w ich przypadku widać przewagę kobiet lub mężczyzn?
 - [Jeśli TAK] Dlaczego tak się dzieje? Z czego to wynika?
 - Jakie to różnice? Które dotyczą kobiet, a które mężczyzn?
 - Które kompetencje są według Pana/Pani kluczowe?
 - Czy są jakieś zauważalne braki kompetencyjne wśród kobiet/mężczyzn? Jakie?

IV. Efekty kształcenia a rynek pracy

Moderator: *Chciałabym teraz porozmawiać na temat efektów kształcenia na uczelniach i na ile są one odpowiednie do potrzeb rynku pracy z sektora Państwa firmy.*

10. Proszę powiedzieć, jak z punktu widzenia potrzeb Państwa firmy oceniają Państwo przygotowanie absolwentów polskich uczelni studiujących na kierunkach branżowych do podjęcia pracy?
- Czy do tej pory Państwa firma zatrudniała absolwentów zaraz po studiach?
 - [jeśli NIE] Dlaczego?
 - [jeśli TAK] Czy chętnie zatrudniają Państwo absolwentów? Dlaczego TAK/NIE?
 - Czy w Państwa ocenie absolwenci polskich uczelni posiadają umiejętności na odpowiednim / zadawalającym poziomie?
 - Czy zatrudnianie absolwenta zaraz po studiach z punktu widzenia Państwa firmy to dobry pomysł? Jakie są plusy i minusy takiego człowieka?
 - A jakie bywają negatywne konsekwencje zatrudniania osób zaraz po studiach? Czy mieli Państwo jakieś obawy, zatrudniając taką osobę? Proszę o nich opowiedzieć.
11. Czy dużo absolwentów zaraz po studiach zgłasza chęć do pracy w Państwa firmie?

- a. Czy obecny program edukacji na polskich uczelniach w Państwa ocenie daje odpowiednie umiejętności i efekty kształcenia absolwentom z punktu widzenia potrzeb Państwa firmy?
- Czy Państwa zdaniem łatwo jest znaleźć obecnie dobrego pracownika wśród absolwentów uczelni wyższych?
 - Jakie aspekty można by było poprawić, aby chętniej przyjmowali Państwo absolwentów do pracy?
 - Jakich umiejętności Państwo oczekują od studenta? Czego student powinien się nauczyć w trakcie studiów?
 - Czy istnieją jakieś specyficzne umiejętności w Państwa branży, które w Państwa ocenie są pomijane lub nieprzekazywane w odpowiedni sposób podczas toku studiów?
 - Czy w ogóle posiadanie dyplomu/skończenie konkretnej uczelni / kierunku ma dla Państwa znaczenie, czy bardziej zwracacie uwagę na miękkie kompetencje typu: kreatywność, umiejętność szybkiego rozwiązywania problemów itp.?

b. Przy okazji tego badania chciałabym się dowiedzieć, czy uczelnie prowadzą monitoring w zakresie zapotrzebowania rynku pracy?

- Czy zmiany w programach nauczania/dostosowanie jest prowadzone we współpracy z biznesem?
- Czy wyobrażają sobie Państwo taką współpracę? Pozytywne przykłady/ praktyki – wymienić oraz w czym pomocne.
- Czy mieliby Państwo jakieś rady dla uczelni, które mogłyby lepiej dostosować program nauczania do wymagań rynku pracy w sektorze, w którym znajduje się Państwa firma?

12. Czy prowadzą Państwo (bądź prowadzili) staże lub praktyki dla absolwentów lub studentów uczelni wyższych?

- [jeśli TAK] Z jakimi uczelniami Państwo współpracują? Jak Państwo oceniają tę współpracę?
- [jeśli TAK] W jaki sposób się to odbywa? Jakie są zasady?
- [jeśli TAK] Jak oceniają Państwo absolwentów/studentów, którzy trafiają do Państwa firm na praktyki/staże?
- [jeśli NIE] Dlaczego nie organizują Państwo praktyk/staży?
- [jeśli NIE] Jakie są bariery?
- [jeśli NIE] Czy dostrzegają Państwo jakieś korzyści tego rozwiązania?
- [jeśli NIE] Czy w ogóle w przeszłości lub obecnie rozważali Państwo organizację takich praktyk? Co Państwa przed tym powstrzymało?

13. Chciałam teraz na chwilę wrócić do tematu osób w wieku powyżej 50. roku życia. Czy orientuje się Pan/Pani, czy takie osoby podejmują studia, aby zacząć pracę lub doszkolić się w branży komunikacji marketingowej?
- Na przykładzie osób powyżej 50. roku życia, na ile ich obecne kompetencje są wynikiem odbytych w przeszłości studiów? Czego taka osoba musiała się nauczyć w trakcie zdobywania doświadczenia zawodowego?

V. Edukacja pozaformalna (kursy, szkolenia, warsztaty)

Moderator: *Teraz chciałam Pana/Panią zapytać, w jaki jeszcze sposób można zdobyć kwalifikacje i jakie są możliwości rozwoju w branży.*

14. Czy uważa Pan/Pani, że rozwój w branży komunikacji marketingowej jest ważny?
- Dlaczego?
 - W jaki sposób można się rozwijać w branży marketingowej?
 - A w jaki sposób mogą się rozwijać osoby po 50. roku życia?
 - Czy istnieją jakieś obszary w Państwa firmie, które wymagają ciągłego szkolenia pracowników?
 - Jakie to obszary?
 - Czy w tych obszarach znajdują się osoby po 50. roku życia? Jakich grup stanowisk to dotyczy? Jakie kompetencje wymagają szkolenia?
 - Częściej doszkalania wymagają kobiety/mężczyźni? Czy są tu jakieś zależności?
 - Czy w Państwa firmie są organizowane lub wysyłają Państwo pracowników na kursy/szkolenia?
 - [jeśli TAK] Jakiego rodzaju szkolenia/kursy to są? Z jakiego zakresu?
 - [jeśli TAK] Jak często są organizowane tego typu kursy/szkolenia?
 - [jeśli TAK] Czy organizują je firmy zewnętrzne, czy robią to Państwo we własnym zakresie?
 - [jeśli TAK] Czy Państwa pracownicy chętnie biorą udział w tego typu szkoleniach?

- [jeśli TAK] Jakiego rodzaju kursy/szkolenia Pana/Pani zdaniem powinien odbyć pracownik powyżej 50. roku życia? Jaka oferta szkoleń powinna być kierowana do pracowników w tym wieku?

 - [jeśli NIE] Z jakiego powodu nie organizują Państwo szkoleń?
 - Nie są one potrzebne?
 - Nie mają Państwo na nie funduszy?
 - Pracownicy nie są chętni do udziału w tego typu szkoleniach? Dlaczego?
 - Ciężko znaleźć firmę/osobę, która by takie szkolenie poprowadziła?
15. Czy Państwa zdaniem oferta edukacji pozaformalnej (szkolenia, warsztaty itp.) odpowiednio uzupełnia luki kwalifikacji pracowników z branży komunikacji marketingowej?
- [jeśli NIE] Dlaczego? Czy interesowali się Państwo takimi szkoleniami? Jakich szkoleń Państwa zdaniem brakuje?
 - [jeśli TAK] Czy znane Państwu szkolenia są prowadzone na odpowiednim poziomie?
 - [jeśli TAK] Czy znana Państwu oferta proponowanych szkoleń jest wystarczająca do branży?

VI. Przyszłość branży marketingowej

Moderator: *Omówiliśmy już, jakich pracowników potrzebuje branża i poznaliśmy trochę jej specyfikę. Teraz chciałam trochę porozmawiać na temat tego, jak szybko zmienia się branża.*

16. W jakim stopniu zgodzi się Pan/i, że branża marketingowa dostosowuje się do dynamicznie zmieniającego się środowiska? Czy może raczej ta branża pozostaje w tyle w stosunku do pozostałych do Panu/Pani znanych?
17. Czy to że branża marketingowa, dostosowując się do dynamicznie zmieniającego się środowiska, kładzie nacisk na korzystanie z nowoczesnych technologii, digitaliację, automatyzację różnych procesów, zmieniło Pana/Pani podejście do pracy w tej branży?
- Dlaczego tak/dlaczego nie?

- Czy Pan/Pani jakieś obawy w związku z tymi zmianami w branży marketingowej?
 - [jeśli tak] Jakie są to obawy?

- 18. A jak Pan/Pani widzi branżę komunikacji marketingowej w przyszłości?
 - Co ulegnie zmianie?
 - [jeśli ulegnie zmianie] Jakie będzie miało to konsekwencje dla osób zatrudnianych w tej branży?

- 19. Czy w związku z trwającą od prawie roku sytuacją epidemiologiczną zmienił się Państwa system pracy?
 - Czy przeszli Państwo w całości na system zdalny?
 - [jeśli TAK] Jak Pan/Pani uważa, czy możliwe jest, że pewne nowe rozwiązania pozostaną w Państwa firmie na stałe? Jakie są to rozwiązania?
 - [jeśli TAK] Jak Pan/Pani sądzi, czy w takim przypadku Państwa plany lub dotychczasowe zapotrzebowanie na nowych pracowników ulegną zmianie?
 - [jeśli TAK] Czy w związku z tym będą Państwo wymagali od pracowników jakiś dodatkowych umiejętności?
 - [jeśli TAK] Jakie kompetencje i umiejętności przy okazji pracy zdalnej okazały się ważne? Czy były one wcześniej brane pod uwagę? Czy trzeba było się ich nauczyć?

ZAKOŃCZENIE [5 min]

1. Czy jest coś chciałby/aby Pan/Pani dodać lub o coś zapytać?
2. Podziękowanie i pożegnanie.

15. Aneks nr 2 – Scenariusz wywiadu pogłębionego z pracownikami

Czas trwania: ok. 1,5 godziny

WPROWADZENIE [10 min]

1. Wyjaśnienie zasad:

- a. Przedstawienie się moderatora
- b. Informacja o temacie spotkania
- c. Informacja o zasadach rozmowy
- d. Informacja o nagrywaniu i danych osobowych

Nazywam się xxx i reprezentuję agencję badawczą SW Research - wykonawcę badania prowadzonego w ramach projektu „Sektorowa Rada ds. Kompetencji Sektora Komunikacji Marketingowej”⁶⁰. Bardzo dziękuję za wyrażenie zgody na przeprowadzenie niniejszego wywiadu. Będziemy rozmawiać dziś o zadowoleniu z pracy, możliwościach rozwoju w branży marketingowej.

Spotykamy się tutaj, żeby porozmawiać i wymienić się poglądami na ten temat. Proszę pamiętać, że żadna z odpowiedzi nie jest „zła” lub „dobra”, chcemy poznać prawdziwe opinie, odczucia i doświadczenia.

Udzielone przez Pana/Panią informacje są poufne i zostaną uwzględnione w analizie materiału badawczego w sposób anonimowy, bez wykorzystania Pana/Pani danych osobowych. Nasza rozmowa potrwa ok. 1,5 godziny.

Ułożenie pytań:

1. Pytanie główne / ogólne

- *Pytanie szczegółowe*
 - *Pytanie pomocnicze*
 - *Dopytania*

⁶⁰ Sektorowa Rada ds. Kompetencji Sektora Komunikacji Marketingowej to projekt realizowany przez Stowarzyszenie Komunikacji Marketingowej SAR oraz Związek Pracodawców Branży Internetowej IAB Polska. Projekt realizowany jest w ramach Działania 2.12 „Zwiększenie wiedzy o potrzebach kwalifikacyjno-zawodowych”, Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój 2014-2020, wdrażanego przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości.

ROZGRZEWKA [10 min]

Moderator: *Proszę o przedstawienie się i powiedzenie kilku słów o sobie...*

- W jakiej firmie Pan/Pani pracuje?
- Na jakim stanowisku?
- Od kiedy?

Moderator: *Tak, jak już wspomniałam podczas dzisiejszej rozmowy, będziemy poruszali różne tematy związane z pracą. Na początku chciałabym, abyśmy porozmawiali o Pana/Pani ścieżce kariery – zaczynając od wyboru kierunku studiów, a skończywszy na sytuacji rozpoczęcia obecnej pracy.*

1. Jaki kierunek studiów Pan/Pani wybrał/a?

- Co było powodem wyboru tego kierunku studiów?
- Czy ukończył/a Pan/Pani ten kierunek studiów?

2. Kiedy rozpoczął/rozpoczęła Pan/Pani swoją pierwszą pracę związaną z branżą komunikacji marketingowej?

- Co to była za praca?
- Jak wspomina Pan/Pani tę pracę?
- Czy przed dostaniem się do tej pracy odbywał/a Pan/Pani jakieś praktyki/staże?
- [jeśli tak] Co to były za praktyki/staże?
- [jeśli tak] Czy były to dla Pani cenne doświadczenia, jeśli chodzi o zdobytą wiedzę, umiejętności?
- Jak Pan/Pani sądzi, czy kierunek studiów, który Pan/Pani wybrała, przygotował Pana/Panią do pracy w zawodzie?

3. W ilu miejscach Pan/Pani jeszcze pracował/a, zanim dostał/a się Pan/Pani do obecnej pracy?

- [jeśli w co najmniej jednym miejscu] Co było powodem rezygnacji z pracy w tamtym/ch miejscu/miejscach?

4. A co było powodem chęci dostania się do pracy w firmie, w której obecnie Pan/Pani pracuje?

- Co Pana/Panią skłoniło do ubiegania się o pracę w tej firmie?

- Czy na początku pracy w tej firmie uczestniczył/a Pan/Pani w jakichś szkoleniach, na etapie wdrażania do pracy na danym stanowisku?
5. Jakby mógł/aby Pan/Pani mi powiedzieć, jakby dzisiaj był/a Pan/Pani na początku swojej drogi i dopiero rozpoczynał/a karierę, jak wyglądałoby Pana/Pani idealne przygotowanie do pracy z obecnej perspektywy?
- Jakie umiejętności i kompetencje musiał/aby Pan/Pani posiadać niezbędnie na początku drogi?
 - Gdzie mógł/aby Pan/Pani te umiejętności zdobyć? Studia/kursy/jedynie doświadczenie zawodowe?
 - Gdzie szukał/aby Pan/Pani oferty o takich studiach/szkoleniach?

PYTANIA ZASADNICZE [ok. 75 min]

I. Wymagania zawodowe

II. Ograniczenia

III. Możliwości rozwoju

IV. Wiązanie przyszłości z branżą marketingową

I. Wymagania zawodowe

Moderator: *Chciałabym, abyśmy teraz skupili się na Pana/Pani obecnej pracy i porozmawiali o Pana/Pani obowiązkach, wymaganiach pracodawcy i Pana/Pani zadowoleniu z niej.*

6. Jak wygląda Pana/Pani typowy dzień w pracy?
7. Co należy do Pana/Pani obowiązków na Pana/Pani stanowisku?
- Co Panu/Pani wydaje się łatwe, a co trudne, jeżeli chodzi o zadania przypisane do tego stanowiska?
 - Czy są jakieś zadania, które są dla Pana/Pani trudne?
 - [jeśli tak] Jakie zadania są dla Pana/Pani szczególnie trudne? Dlaczego akurat te?
 - [jeśli tak] Czy może Pan/Pani liczyć na jakąś pomoc w związku z tymi trudnościami?

- [jeśli tak] Czy firma organizuje jakieś szkolenia, aby zmniejszyć Pana/Pani trudności w tym zakresie? Jak ocenia Pan/i wartość, przydatność tych szkoleń? Czy są one realizowane odpowiednio często? Czy są one łatwo dostępne dla pracowników?
- [jeśli tak] Jaka jest rola Pana/Pani kolegów, koleżanek w pracy, jeżeli chodzi o radzenie sobie z tymi trudnościami? Czy można liczyć na ich wsparcie? Którzy pracownicy są szczególnie pomocni, czy można ich jakoś scharakteryzować?
- [jeśli tak] Co Pan/Pani robi, aby zmniejszyć trudności w tym zakresie? [dopytać w kontekście doksztalcania się, ćwiczenia umiejętności, udziału w jakichś szkoleniach (jakich?)]

8. Czy w obecnej pracy wymagania zawodowe względem Pana/Pani ulegały zmianie?

- [jeśli tak] Kiedy to miało miejsce?
- [jeśli tak] Czy często następują takie zmiany? Co na to wpływa?
- [jeśli tak] Na czym polegała ta zmiana?
- [jeśli tak] Czy to jest typowe dla sektora komunikacji marketingowej?
- [jeśli tak] Z czego to wynikało? Kto/co wymuszał tę zmianę? Przeżośeni, rekruterzy, rynek czy ogólnie postęp technologiczny?
- [jeśli tak] Jaka była Pana/Pani reakcja na tę zmianę? Czy postrzegał/a ją Pani jako problem, barierę? Czy też bardziej jako wyzwanie, motywację?
- [jeśli jako barierę] Jak Pan/Pani poradził/a sobie w tej sytuacji?
- Czy musiał/a Pan/i skorzystać ze szkoleń, doksztalcić się samodzielnie, prosić o pomoc kogoś z wiedzą, doświadczeniem?
- A jak to wyglądało z szerszej perspektywy, we wcześniejszych miejscach pracy?

9. Jakie kwalifikacje zawodowe, a jakie umiejętności trzeba posiadać, aby można było być zatrudnionym na takim stanowisku, jakie Pan/Pani obejmuje obecnie? [dopytać w kontekście umiejętności „twardych” i „miękkich”]

- Jak Pan/Pani uważa, które z tych kompetencji i umiejętności, które Pan/Pani wymienił/a, są niezbędne i najbardziej cenione?
- A które z tych kompetencji i umiejętności, które Pan/Pani wymienił/a, posiada Pan/Pani w największym stopniu?
 - Jak Pan/Pani uważa, na ile kompetencje, umiejętności, o których Pan/Pani mówił/a, to wynik kształcenia się, zdobywania wiedzy, doświadczenia, a na ile są one efektem predyspozycji, cech charakteru?
 - Jak Pan/Pani uważa, gdzie zdobył/a Pan/Pani odpowiednie kompetencje, umiejętności do pracy w branży komunikacji marketingowej? [dopytać w

szczegółności, czy już na etapie studiów, czy staży, a może wraz ze zdobywanym doświadczeniem w kolejnych miejscach pracy]

- [jeśli w jakimś stopniu cechy charakteru wpływają] Jak Pan/Pani uważa, jakie Pana/Pani cechy charakteru pomagają w pracy w branży komunikacji marketingowej?
- Czy widzi Pan/Pani u siebie jakieś cechy/kompetencje miękkie wymagające treningu, wsparcia?
 - [jeśli tak] Jakie to cechy?
 - Czy w przeszłości przechodził/a Pan/Pani jakiegoś rodzaju treningi/szkolenia interpersonalne? Jakież?
- [jeżeli wcześniej nie padło] Na ile jest w przypadku Pana/Pani stanowiska konieczna znajomość języków obcych?
 - Jakie to języki?
 - W jakim stopniu znajomość tego języka jest konieczna?
 - Czy znał/a Pan/Pani ten język jeszcze przed rozpoczęciem pracy na obecnym stanowisku, czy ciągle się Pan/Pani doszkała w tym zakresie?

II. Ograniczenia

Moderator: *Pogłęбилиśmy już temat wymagań zawodowych. Teraz chciałabym, abyśmy porozmawiali o narzędziach, jakie wykorzystuje Pan/Pani w pracy, a także o ograniczeniach wynikających zarówno ze specyfiki tych narzędzi, jak również z Pana/Pani możliwości radzenia sobie w korzystaniu z nich.*

10. Jakie narzędzia wykorzystuje Pan/Pani do realizacji zadań w pracy?

- Czy korzystanie z którychś z tych narzędzi sprawia Panu/Pani trudność? [dopytać w szczególności o aspekty technologiczne, różnego rodzaju programy, z których korzysta]
 - [jeśli tak] Jakiego rodzaju są to trudności?
 - [jeśli tak] Z czego wynikają?
 - [jeśli tak] Czy firma organizuje jakieś szkolenia ze stosowanych narzędzi, aby zmniejszyć Pana/Pani trudności w tym zakresie?
 - [jeśli tak] Co Pan/Pani robi, aby zmniejszyć trudności w tym zakresie? [dopytać w kontekście doksztalcania się, ćwiczenia umiejętności, udziału w jakichś szkoleniach (jakich?)]
 - Czy w firmie używane są jakieś narzędzia, które są autorskie / specyficzne tylko dla tej firmy? Kto / kiedy / w jaki sposób są prowadzone szkolenia w zakresie ich obsługi?

11. Czy w związku z obecną pracą dostrzega Pan/Pani jakieś ograniczenia, które dotyczą Pana/Pani:

- Kompetencji, umiejętności? [dopytać o kompetencje „miękkie” i „twarde”]
 - Jakie są to ograniczenia?
 - Jak można byłoby zredukować te ograniczenia?
- Wynikające z etapu życiowego i ról w życiu społecznym (np. do kobiet: bycie matką, babcią, opiekunką starszej osoby; do mężczyzn: posiadanie rodziny) i konieczności godzenia życia zawodowego z prywatnym?
- Wynikające z własnych przekonań lub przyzwyczajzeń – np. spadek motywacji, wypalenie, brak chęci do poznawania nowych narzędzi, perspektywa “bezpiecznego dotrwania” do emerytury?
- Zdrowia
 - Jakie są to ograniczenia?
 - Jak można byłoby zredukować te ograniczenia?

Inne ograniczenia, jakie?

- Jakie są to ograniczenia?
- Czego one dotyczą?
- Z czego one wynikają?
- Jak Pan/Pani myśli, co można byłoby zrobić, aby zniwelować te ograniczenia?
 - Czy podejmuje Pan/Pani jakieś działania w tym kierunku?

12. A czy dostrzega Pan/Pani jakieś bariery, jeśli chodzi o komunikację ze współpracownikami, ale również z pracodawcą?

- Jakie są to bariery?
- Z czego one wynikają?
- Których współpracowników to przede wszystkim dotyczy?
- Jak bardzo ten problem występuje w odniesieniu do osób młodych? Czy możliwa jest komunikacja między pracownikami z różnych pokoleń? Co każde z pokoleń może wnieść? A czego może się nauczyć?
- Jak Pan/Pani myśli, co można byłoby zrobić, aby zniwelować te bariery?

III. **Możliwości rozwoju**

Moderator: *Omówiliśmy już różnego rodzaju ograniczenia, które można napotkać w pracy w branży komunikacji marketingowej, teraz chciałabym, abyśmy skupili się na możliwościach rozwoju. Po omówieniu pewnych słabości z Pana/Pani perspektywy - jakie umiejętności i cechy są niezbędne dla pracy w branży komunikacji marketingowej? Jakie są pomocne?*

- Czy uważa Pan/Pani, że rozwój w branży komunikacji marketingowej jest ważny? Dlaczego?
- Jakie cechy są według Pana/Pani niezbędne/pożądane w tej branży?
 - Czemu akurat te cechy uważa Pan/Pani, że są niezbędne?
 - Jakby mógł Pan/Pani uszeregować je od najważniejszej do tych mniej istotnych?
 - Dlaczego taka kolejność?
 - W czym są pomocne te cechy? Co wnoszą?
 - Kiedy są one szczególnie przydatne?
 - Czy da się je jakoś rozwijać? W jaki sposób można je szkolić?
- W jaki sposób można się rozwijać w branży komunikacji marketingowej?

13. Czy dostrzega Pan/Pani jakieś możliwości rozwoju w związku z obecną pracą?

- [jeśli tak] W jakim/ch obszarze/obszarach?
 - Dlaczego akurat w tym/tych obszarze/obszarach chciałby/aby się Pan/Pani rozwijać?
 - W jaki sposób mógłby/aby się Pan/Pani rozwijać?
 - Za pomocą czego / kogo?
- Co chciałby/aby Pan/Pani uzyskać poprzez swój rozwój?
- [jeśli nie] Co sprawia, że nie dostrzega Pan/Pani możliwości rozwoju w obecnej pracy?
 - A czy dostrzega Pan/Pani możliwości rozwoju ogólnie w branży komunikacji marketingowej?
 - W jakim/ch obszarze/obszarach?
 - Dlaczego akurat w tym/ch obszarze/obszarach?

IV. Wiązanie przyszłości z branżą marketingową

Moderator: *Poruszyliśmy już wiele ważnych kwestii związanych z Pan/Pani pracą. Ostatnią, ale nie mniej ważną jest kwestia, która wiąże się z przyszłością, z Pana/Pani celami, planami, może również wątpliwościami odnośnie pracy w branży marketingowej.*

14. Czy wiąże Pan/Pani swoją przyszłość z branżą komunikacji marketingowej?

- Dlaczego tak/dlaczego nie?

15. W jakim stopniu zgodzi się Pan/i, że branża komunikacji marketingowej dostosowuje się do dynamicznie zmieniającego się środowiska? Czy może raczej ta branża pozostaje w tyle w stosunku do pozostałych Panu/Pani znanych?
16. Czy to że branża komunikacji marketingowej, dostosowując się do dynamicznie zmieniającego się środowiska, kładzie nacisk na korzystanie z nowoczesnych technologii, digitaliację, automatyzację różnych procesów, zmieniło Pana/Pani podejście do pracy w tej branży?
- Dlaczego tak/dlaczego nie?
 - Czy ma Pan/Pani jakieś obawy w związku z tymi zmianami w branży marketingowej?
 - [jeśli tak] Jakie są to obawy?
17. Jak się Pan/Pani widzi w przyszłości? (za rok / za 5 lat / za 10 lat)?
- Czy i gdzie Pan/Pani pracuje?
 - Na jakim stanowisku?
 - Jakie są Pana/Pani obowiązki?
 - Jakich umiejętności będzie Pan/Pani potrzebować, by je wykonać?
 - Czy posiada Pan/Pani te umiejętności, czy będą one wymagać dodatkowych działań od Pana/Pani? Jakich?
 - Czy oczekuje Pan/Pani czegoś od pracodawcy, by je wykonywać?
18. A jak Pan/Pani widzi branżę komunikacji marketingowej w przyszłości?
- Co ulegnie zmianie?
 - [jeśli ulegnie zmianie] Jakie będzie miało to konsekwencje dla osób zatrudnianych w tej branży?
 - [jeśli ulegnie zmianie] A jakie to miałyby konsekwencje dla Pana/Pani?
19. Czy w związku z trwającą od prawie roku sytuacją epidemiologiczną zmienił się Państwa system pracy?
- Czy przeszli Państwo w całości na system zdalny?
 - [jeśli TAK] Jak Pan/Pani uważa, czy możliwe, że pewne nowe rozwiązania pozostaną w Państwa firmie na stałe? Jakie są to rozwiązania?
 - [jeśli TAK] Czy w związku z tym Pracodawca wymagał od pracowników jakiś dodatkowych umiejętności?
 - [jeśli TAK] Jakie kompetencje i umiejętności przy okazji pracy zdalnej okazały się ważne? Czy posiadał/a je Pan/Pani wcześniej, czy trzeba było się ich nauczyć?

ZAKOŃCZENIE [5 min]

1. Czy jest coś chciałby/aby Pan/Pani dodać lub o coś zapytać?
2. Podziękowanie i pożegnanie.

16. Aneks nr 3 – Kwestionariusz wywiadu ilościowego

SCREENING – SELEKCJA RESPONDENTÓW

R0. Dzień dobry, nazywam się _____ i dzwonię z firmy SW Research. Aktualnie realizujemy badanie w ramach projektu „Sektorowa Rada ds. Kompetencji Sektora Komunikacji Marketingowej”. Jest to projekt realizowany przez Stowarzyszenie Komunikacji Marketingowej SAR oraz Związek Pracodawców Branży Internetowej IAB Polska. Projekt realizowany jest w ramach Działania 2.12 „Zwiększenie wiedzy o potrzebach kwalifikacyjno-zawodowych”, Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój 2014-2020, wdrażanego przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości.

Czy zgodzi się Pan(i) poświęcić mi ok. 10 minut na krótką rozmowę?

- a) Tak
- b) Nie -> [zakończ badanie]

R1. Za chwilę odczytam Panu kilka rodzajów działalności. Proszę wskazać te, w które wpisuje się Pana(i) firma: [pyt. otwarte, prekategoryzowane]

- a) Wydawanie książek i periodyków oraz pozostała działalność wydawnicza [PKD 58.1]
- b) Działalność związana z produkcją filmów, nagrań wideo, programów telewizyjnych, nagrań dźwiękowych i muzycznych [PKD 59]
- c) Nadawanie programów ogólnodostępnych i abonamentowych [PKD 60]
- d) Reklama [PKD 73.1]
- e) Żadne z powyższych -> [zakończ badanie]

FILTR: jeżeli w R1 wybrano wyłącznie a) zadaj R1a

R1a. Czy działalność Pana(i) firmy obejmuje wydawanie oprogramowania?

- a) Tak -> -> [zakończ badanie]
- b) Nie

FILTR: jeżeli w R1 wybrano wyłącznie b) zadaj R1b

R1b. Czy działalność Pana(i) firmy obejmuje projekcję filmów?

- a) Tak -> -> [zakończ badanie]
- b) Nie

R2. Jakie stanowisko zajmuje Pan(i) w firmie? [wielokrotny wybór]

- a) Właściciel, członek zarządu, partner zarządzający
- b) Dyrektor, kierownik ds. zasobów ludzkich / kadr / HR
- c) Inne

FILTR: jeżeli w R2 wybrano wyłącznie c) zadaj R2a

R2a. Czy w swojej firmie zajmuje się Pan(i) polityką zatrudnieniową, rekrutacją, sprawami kadrowymi, HR?

- a) Tak
- b) Nie -> zakończ badanie

R3. Ilu pracowników zatrudnia Pana(i) firma? Chodzi o łączną liczbę pracowników, biorąc pod uwagę wszystkie siedziby, filie, lokalizacje etc.

- a) Do 10 pracowników
- b) Od 10 do 49 pracowników
- c) Od 50 do 249 pracowników
- d) Powyżej 250 pracowników

PODSTAWOWE STATYSTYKI dot. OSÓB 50+

P1. Proszę spróbować oszacować, jaki odsetek wszystkich pracowników zajmujących się komunikacją marketingową w Pana(i) firmie stanowią osoby powyżej 50. roku życia? [pyt. otwarte, numeryczne]

FILTR: P2-P5 zadaj, jeżeli w P1 > 0%.

P2. Proszę oszacować, jaką część spośród pracowników powyżej 50. roku życia stanowią kobiety? [pyt. numeryczne, %]

P3. Proszę oszacować, jaką część spośród pracowników powyżej 50. roku życia stanowią osoby na stanowiskach kierowniczych: [pyt. numeryczne, %]

P4. W Jakich obszarach związanych z komunikacją marketingową pracują w Pana(i) firmie osoby powyżej 50. roku życia: [wielokrotny wybór, rotacja]

- a) Analiza danych
- b) Obsługa klienta
- c) Zarządzanie zespołem
- d) Tworzenie treści marketingowych, contentu, reklam
- e) Projektowanie i zarządzanie kampanią marketingową, tradycyjną nie-digitalową
- f) Projektowanie i zarządzanie kampanią digitalową, online
- g) Wyszukiwanie insightów konsumenckich
- h) Kontaktem z mediami, dziennikarzami, public relations
- i) Inne obszary, jakie?

P5. Proszę wskazać zdanie, które najlepiej opisuje sytuację zatrudnienia pracowników powyżej 50. roku życia:

- a) Wszyscy pracownicy z tej grupy wiekowej zostali zatrudnieni **przed** ukończeniem przez nich 50. roku życia
- b) Większość pracowników z tej grupy wiekowej została zatrudniona **przed** ukończeniem przez nich 50. roku życia
- c) Większość pracowników z tej grupy wiekowej została zatrudniona **po** ukończeniu przez nich 50. roku życia
- d) Wszyscy pracownicy z tej grupy wiekowej zostali zatrudnieni **po** ukończeniu przez nich 50. roku życia
- e) Nie wiem, trudno powiedzieć

FILTR: P6 zadaj, jeżeli w P1 = 0%.

P6. Czemu w Pana(i) firmie nie ma pracowników powyżej 50. roku życia zajmujących się komunikacją marketingową? [wielokrotny wybór, rotacja]

- a) Wolimy inwestować w rozwój, szkolenia młodych pracowników

- b) Pracownicy powyżej 50. roku życia nie mają odpowiednich kompetencji, umiejętności do pracy w branży komunikacji marketingowej
- c) Pracownicy powyżej 50. roku życia wymagają dużo czasu i pieniędzy, aby nabyć odpowiednie umiejętności
- d) Pracownicy powyżej 50. roku życia mają swoje przyzwyczajenia, nawyki, które trudno zmienić
- e) Nasza firma ma wizerunek młodego, dynamicznego zespołu
- f) Pracownicy powyżej 50. roku życia nie chcą się rozwijać, szkolić
- g) Pracownicy powyżej 50. roku życia mają trudności w komunikacji z młodszymi osobami w zespole
- h) Pracownicy powyżej 50. roku życia częściej są niedostępni w pracy, np. z powodu zdrowia, spraw rodzinnych
- i) Pracownicy powyżej 50. roku życia przeceniają swoje umiejętności
- j) Z innego powodu, jakiego? ...
- k) Nie wiem trudno powiedzieć

KOMPETENCJE W KOMUNIKACJI MARKETINGOWEJ

K1. Jak się Panu(i) wydaje, jakie umiejętności są najważniejsze w pracy związanej z komunikacją marketingową? [pyt. otwarte]

K2. A który rodzaj kompetencji Pana(i) zdaniem jest najważniejszy w pracy związanej z komunikacją marketingową? [jednokrotny wybór]

- a) Tzw. kompetencje twarde – wykształcenie, przebyte kursy, certyfikaty itp.?
- b) Tzw. kompetencje miękkie – umiejętności interpersonalne, kreatywność, komunikatywność itp.?
- c) Obydwa rodzaje są tak samo ważne
- d) Inny rodzaj kompetencji jest najważniejszy, jaki? ...

K3. Teraz odczytam Pan(i) różne kompetencje i umiejętności tzw. miękkie. Proszę ocenić je w skali 1-5, gdzie 1 oznacza „w ogóle nieistotna”, a 5 - „niezwykle istotna” w pracy związanej z komunikacją marketingową [pytanie, skalowane, rotacja]

Skala 1-5

- a) Myślenie kreatywne, innowacyjne
- b) Znajomość rynku, branży
- c) Umiejętność zarządzania projektami (np. podział zadania na etapy, pilnowanie harmonogramów)
- d) Sprawne wyszukiwanie i przetwarzanie informacji

- e) Praca pod presją czasu
- f) Umiejętności menedżerskie (np. delegowanie zadań, egzekwowanie zadań)
- g) Empatia
- h) Asertywność
- i) Komunikatywność
- j) Umiejętność współpracy z innymi (np. dzielenie się zadaniami, pomoc innym)
- k) Myślenie krytyczne
- l) Zdolności negocjacyjne
- m) Umiejętność rozwiązywania złożonych problemów
- n) Dokładność, sumienność
- o) Otwartość na nowinki technologiczne, narzędzia cyfrowe
- p) Umiejętności prezentacyjne
- q) Terminowość, punktualność
- r) Umiejętność Design Thinking – usystematyzowane podejście do procesu innowacji
- s) Agile mindset – zwinność w codziennej pracy
- t) Wellbeing – redukcja stresu
- u) Zdolność do wychwytywania insightów, nieoczywistych wniosków
- v) Mentoring / coaching – przekazywanie doświadczenia

FILTR: K4-K6zadaj, jeżeli w P1 > 0%.

KOMENTARZ ankietera: *Kolejne pytanie również dotyczy kompetencji i umiejętności tzw. miękkich. Tym razem jednak ocena będzie odnosić się do poziomu tych kompetencji i umiejętności wśród pracowników powyżej 50. roku życia zajmujących się komunikacją marketingową w Pana(i) firmie.*

K4. A jak, średnio rzecz biorąc, ocenia Pan(i) poziom tych kompetencji i umiejętności wśród pracowników powyżej 50. roku życia zajmujących się komunikacją marketingową w Pana(i) firmie? Proszę o ocenę w skali od 1 do 5, gdzie 1 oznacza „zdecydowanie niezadowolające”, a 5 - „zdecydowanie zadowolające”

Skala 1-5, Respondentowi odczytywane są kompetencje z K3

K5. Proszę powiedzieć, czy następujące kompetencje, które wskazał(a) Pan(i) jako niezadowolające, dotyczą częściej kobiet czy mężczyzn?

Respondentowi odczytywane są kompetencje z K4, otrzymały ocenę <3

- a) Kobiet
- b) Mężczyzn

c) Kobiet i mężczyzn w tym samym stopniu

K6. Proszę wskazać max. 3 kompetencje, które chciał(a)by Pan(i) rozwinąć u swoich pracowników powyżej 50. roku życia [wielokrotny wybór, rotacja, max 3]

Respondentowi odczytywane są kompetencje z K3, które: w K3 otrzymały ocenę >3, a w K4 otrzymały ocenę <5

K6a. Czy są jeszcze jakieś ważna Pana(i) zdaniem kompetencje miękkie, które chciał(a)by Pan(i) rozwinąć u pracowników powyżej 50. roku życia? [otwarte]

KOMENTARZ ankietera: Chciał(a)bym teraz porozmawiać z Panem(ią) o innym rodzaju kompetencji. Teraz odczytam Panu(i) różne kompetencje i umiejętności tzw. twarde

K7. Proszę ocenić poniższą umiejętność w skali 1-5, gdzie 0 oznacza w „ogóle nieistotna”, a 5 - „niezwykle istotna” w pracy związanej z komunikacją marketingową [pytanie, skalowane, rotacja]

Skala 1-5

- a) Doświadczenie w branży
- b) Wykształcenie, dyplom związany z komunikacją marketingową
- c) Certyfikaty, ukończone kursy, szkolenia związane z branżą komunikacji marketingową
- d) Obsługa MS Excel
- e) Obsługa MS Word
- f) Obsługa MS Power Point
- g) Znajomość narzędzi do pracy i komunikacji zdalnej (np. Zoom, Teams)
- h) Obsługa innego specjalistycznego oprogramowania lub środowiska – jakiego? ...
- i) Znajomość języka angielskiego
- j) Znajomość języków obcych innych niż angielski, jakie? ...
- k) Umiejętność korzystania z zasobów internetu
- l) Umiejętność obsługi social media
- m) Znajomość narzędzi marketingu online: SEO, SEM, Programmatic, UX
- n) Umiejętność korzystania innych narzędzi cyfrowych niż MS Office i komunikatory, jakich? ...
- o) Znajomość przepisów prawnych specyficznych dla branży, np. prawo autorskie, RODO, prawo reklamy

FILTR: K8-K10 zadaj, jeżeli w P1 > 0%.

KOMENTARZ ankietera: Kolejne pytanie również dotyczy kompetencji i umiejętności tzw. twardej. Tym razem jednak ocena będzie odnosić się do poziomu tych kompetencji i umiejętności wśród pracowników powyżej 50. roku życia zajmujących się komunikacją marketingową w Pana(i) firmie.

K8. A jak, średnio rzecz biorąc, ocenia Pan(i) poziom tych kompetencji i umiejętności wśród pracowników powyżej 50. roku życia zajmujących się komunikacją marketingową w Pana(i) firmie? Proszę o ocenę w skali od 1 do 5, gdzie 1 oznacza „zdecydowanie niezadowolające”, a 5 - „zdecydowanie zadowolające”

Skala 1-5, Respondentowi odczytywane są kompetencje z K7

K9. Proszę powiedzieć, czy następujące kompetencje, które wskazał(a) Pan(i) jako niezadowolające, dotyczą częściej kobiet czy mężczyzn?

Respondentowi odczytywane są kompetencje z K7, otrzymały ocenę <3

- a) Kobiet
- b) Mężczyzn
- c) Kobiet i mężczyzn w tym samym stopniu

K10. Proszę wskazać max. 3 kompetencje, które chciał(a) Pan(i) rozwinąć u swoich pracowników powyżej 50. roku życia [wielokrotny wybór, rotacja, max 3]

Respondentowi odczytywane są kompetencje z K7, które: w K7 otrzymały ocenę > 3, a w K8 otrzymały ocenę < 5

K10a. Czy są jeszcze jakieś ważne Pana(i) zdaniem kompetencje twarde, które chciał(a)by Pan(i) rozwinąć u pracowników powyżej 50. roku życia? [otwarte]

ROZWÓJ PRACOWNIKÓW 50+

R0. Czy w Pan(i) firmie bada się potrzeby pracowników, jeżeli chodzi o rozwój ich kompetencji?

- a) Tak
- b) Nie -> przejdź do PS1
- c) Nie wiem/ trudno powiedzieć -> przejdź do PS1

FILTR: pytania R1 – R10 zadawane są jeżeli w P1 > 0% ORAZ w R0 wybrano a)

R1. A czy te badania prowadzi się również wśród pracowników powyżej 50. roku życia?

- a) Tak
- b) Nie -> przejdź do R3
- c) Nie wiem/trudno powiedzieć -> przejdź do R3

R2. W jaki sposób w Pana(i) firmie bada się potrzeby pracowników powyżej 50. roku życia w zakresie rozwoju ich kompetencji? [wielokrotny wybór, rotacja]

- a) Przeprowadzane są ankiety wśród pracowników
- b) Przeprowadzane są indywidualne rozmowy z pracownikami
- c) Organizowane są grupowe spotkania z pracownikami
- d) Pracownicy zgłaszają zapotrzebowanie na ogólnym forum
- e) Pracownicy indywidualnie zgłaszają zapotrzebowanie swoim przełożonym
- f) Przeprowadzane są testy kompetencyjne wśród pracowników
- g) W inny sposób, jaki? ...

R3. Jeżeli w Pana(i) firmie okazuje się, że kompetencje pracownika powyżej 50. roku życia są niewystarczające, to jakie działania są podejmowane najczęściej? [jednokrotny wybór, rotacja]

- a) Pracownikowi oferowany jest udział w szkoleniu
- b) Pracownikowi zaleca się podniesienie kompetencji we własnym zakresie
- c) Firma szuka nowego pracownika o odpowiednich kwalifikacjach i umiejętnościach
- d) Firma szuka nowego pracownika, któremu oferuje szkolenie
- e) pracownik otrzymuje zadania na innym poziomie kompetencji, a jego obowiązki przejmuje ktoś inny
- f) do pracownika przydzielana jest osoba lub zespół posiadający odpowiednie kompetencje w celu podniesienia jego umiejętności poprzez współpracę, obserwację (tzw. job shadowing)
- g) inne działania, jakie? ...
- h) Dotychczas nie było takiej sytuacji -> przejdź do R8
- i) Nie wiem/trudno powiedzieć -> przejdź do R8
- j) Nie są podejmowane żadne działania -> przejdź do R8

FILTR: R4-R7 zadaj, jeżeli w R3=a) lub d)

R4. W jakich formach jest oferowane wsparcie w Pana(i) firmie dla pracowników powyżej 50. roku życia? [wielokrotny wybór, rotacja]

- a) Studia podyplomowe
- b) Materiały szkoleniowe
- c) Szkolenia zewnętrzne z osobami spoza firmy
- d) Szkolenia wewnętrzne prowadzone przez osoby z firmy
- e) Udział w konferencjach/seminariach/webinarach
- f) Coaching/mentoring
- g) Inne, jakie?...

R5. Kto pokrywa zwykle koszty: ... ?

Wyświetlane są wszystkie wskazane w R4, tj:

- a) Studiów podyplomowych
- b) Materiałów szkoleniowych
- c) Szkoleń zewnętrznych z osobami spoza firmy
- d) Szkoleń wewnętrznych prowadzonych przez osoby z firmy
- e) Udziału w konferencjach/seminariach/webinarach
- f) Coachingu/mentoringu
- g) Inne, jakie?...

Odpowiedzi:

- a) W całości pracodawca
- b) W całości pracownik
- c) W części pracodawca, w części pracownik [Dopytać: w jakiej części pracodawca? ...]

R6. A które z tych działań są Pana(i) zdaniem najbardziej efektywne, tj. przynoszą największe korzyści obu stronom, firmie i pracownikowi? Proszę wskazać max. 2 najefektywniejsze [wielokrotny wybór, max. 2, rotacja]

Wyświetlane są wszystkie wskazane w R4

R7. Co uległo poprawie w Pana(i) firmie po zastosowaniu działań doszkalających wobec pracowników powyżej 50. roku życia? [wielokrotny wybór, rotacja]

- a) Poprawiła się efektywność pracowników
- b) Zwiększyła się kreatywność pracowników – mają częściej nowe, ciekawe pomysły
- c) Zmniejszyła się rotacja pracowników w firmie
- d) Podniósł się prestiż firmy
- e) Firma zaczęła osiągać lepsze wyniki finansowe
- f) Poprawiła się jakość współpracy w zespole
- g) Poprawiła się komunikacja w firmie między osobami powyżej 50. roku życia a młodszymi pracownikami
- h) Pracownicy zaczęli okazywać większą motywację, zaangażowanie do pracy
- i) Coś innego, co? ...
- j) Nie dostrzegam żadnych efektów

FILTR: zadaj R8 i R9, jeżeli w R3 nie wybrano ani a) ani d)

R8. Proszę powiedzieć, czemu w Pana(i) firmie dotychczas nie wdrożono działań szkoleniowo-rozwojowych dla pracowników powyżej 50. roku życia? [wielokrotny wybór, rotacja]

- a) Koszty udziału są za wysokie
- b) Pracownicy mają zbyt mało czasu na takie działania
- c) Na rynku nie ma odpowiedniej oferty szkoleniowej dla mojej branży
- d) Dostępne szkolenia oferują przede wszystkim wiedzę teoretyczną, a nie praktyczną
- e) Trudno nam ocenić, które szkolenia byłyby najbardziej odpowiednie dla naszych pracowników
- f) Trudno nam ocenić, które kompetencje pracowników powinniśmy rozwinąć
- g) Pracownicy nie są zainteresowani rozwojem kompetencji
- h) Pracownicy są sceptyczni wobec szkoleń
- i) Miałem(am) złe doświadczenia ze szkoleniami w przeszłości
- j) Podjęto decyzję, że nie warto inwestować w rozwój tych pracowników
- k) Z innego powodu, jakiego? ...
- l) Nie wiem/trudno powiedzieć

R9. Czy w przyszłości planuje Pan(i) wdrożyć działania szkoleniowo-rozwojowo dla pracowników powyżej 50. roku życia?

- a) Tak, w ciągu najbliższych 3 miesięcy
- b) Tak, w ciągu najbliższych 3-6 miesięcy
- c) Tak, w ciągu najbliższych 6-12 miesięcy
- d) Tak, w ciągu 1-2 lat
- e) Tak, ale najwcześniej za 2 lata lub później
- f) Nie, nie planuję
- g) Jeszcze nie wiem

FILTR: zadaj R10, jeżeli w R8=a)

R10. A z których form działań szkoleniowo-rozwojowych dla pracowników powyżej 50. roku życia był(a)by Pan(i) skłonna skorzystać, gdyby nie miał(a) Pan(i) ograniczeń finansowych? [wielokrotny wybór, rotacja]

- a) Studia podyplomowe
- b) Materiały szkoleniowe
- c) Szkolenia zewnętrzne z osobami spoza firmy
- d) Szkolenia wewnętrzne prowadzone przez osoby z firmy
- e) Udział w konferencjach/seminariach/webinarach
- f) Coaching/mentoring
- g) Inne, jakie?...

„PSYCHOGRAFIA”

PS1. Teraz przeczytam Panu(i) stwierdzenia dotyczące pracowników powyżej 5. roku życia. Przy każdym z nich proszę określić, w jakim stopniu się Pan(i) z nim zgadza. Proszę posłużyć się skalą 1 – 5, gdzie 1 oznacza „zdecydowanie się nie zgadzam”, a 5 – „zdecydowanie się zgadzam” [rotacja]

- a) Rekrutując nowego pracownika, chętniej zatrudnił(a)bym młodą osobą, ponieważ mogę ją ukształtować według własnych upodobań
- b) Pracownicy powyżej 50. roku życia mają bezcennie doświadczenie, niezbędne do pracy na wyższych, kierowniczych stanowiskach
- c) Wśród pracowników powyżej 50. roku życia częściej niż wśród młodych spotyka się osoby z wypaleniem zawodowym
- d) Pracownicy powyżej 50. roku życia częściej niż młodzi mają nawyki, „naleciałości” z poprzednich firm i trudniej przystosowują się do warunków w nowej pracy
- e) Pracownicy powyżej 50. roku życia bardziej „przywiązani” do swojego pracodawcy i rzadziej szukają nowego miejsca zatrudnienia
- f) Podczas rekrutacji kandydaci powyżej 50. roku życia często specjalnie zaniżają swoje umiejętności, aby tylko dostać pracę
- g) Pracownicy powyżej 50. roku życia wymagają większej ilości szkoleń niż młodzi, więcej czasu na nabycie nowych umiejętności
- h) Formalne wykształcenie, które otrzymały osoby powyżej 50. roku życia, jest nieadekwatne do bieżących potrzeb branży komunikacji marketingowej
- i) Pracownikom powyżej 50. roku życia trudno jest przystosować się do cyfrowej rzeczywistości w życiu prywatnym i zawodowym
- j) Pracownicy powyżej 50. roku życia mają na ogół gorsze kompetencje cyfrowe niż młodzi pracownicy
- k) Pracownicy powyżej 50. roku życia mają lepiej rozwinięte kompetencje „miękkie” niż młodzi pracownicy

- l) Pracownicy powyżej 50. roku życia są atrakcyjniejszymi kandydatami dla pracodawcy, ponieważ nie mają wygórowanych oczekiwań względem podwyżek, pensji, awansu

PYTANIA UZUPEŁNIAJĄCE

Na koniec chciał(a)bym zadać kilka pytań na temat Pan(i) firmy, do celów statystycznych

M1. Czy firma, w której Pan/Pani pracuje, to firma o kapitale:

- a) Polskim
- b) Zagranicznym
- c) Mieszanym (polskim i zagranicznym)
- d) [nie czytaj] Nie wiem

M2. Na jakim rynku działa firma, w której Pan/Pani pracuje?

- a) Regionalnym (w województwie)
- b) Krajowym (w różnych województwach)
- c) Europejskim
- d) Międzynarodowym - na różnych kontynentach

M3. [Zaznacz płeć respondenta]

- a) Kobieta
- b) Mężczyzna

[zakończenie ankiety]

To już wszystkie pytania z mojej strony – bardzo dziękuję za poświęcony czas i życzę miłego dnia!

17. Kontakt do autorów raportu

Raport przygotowany przez:

Zespół SW RESEARCH sp. z o.o.
pod kierownictwem
Piotra Zimolzaka, Wiceprezesa Zarządu SW Research

Ul. J. Dąbrowskiego 64a
02-561 Warszawa
sw@swresearch.pl
tel. (48 22) 585 15 80
www.swresearch.pl