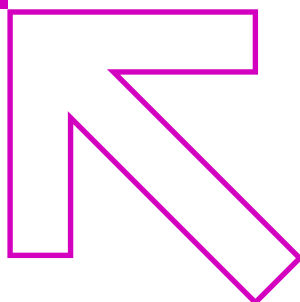


Puls Branży. Raport cząstkowy nr 1



Warszawa
16 lutego 2026



Zleceniodawca:

Stowarzyszenie Komunikacji Marketingowej SAR

Wykonawca:

WTW Consulting sp. z o.o.

Badanie zleczone przez Stowarzyszenie Komunikacji Marketingowej SAR, zrealizowane przez WTW Consulting sp. z o.o. pn. Puls Branży zostało sfinansowane ze środków Unii Europejskiej w ramach Krajowego Planu Odbudowy i Zwiększania Odporności, Komponent A „Odporność i konkurencyjność gospodarki”, Inwestycja A.3.1.1. „Wsparcie rozwoju nowoczesnego kształcenia zawodowego, szkolnictwa wyższego oraz uczenia się przez całe życie”.

Partnerzy projektu BCU Reklama:



Spis treści

1. WPROWADZENIE. Cele badania. Firmy uczestniczące. Metodyka badania.....	5
1.1. Cele badania.....	5
1.2. Charakterystyka firm uczestniczących w badaniu Puls Branży – etap 1.	5
1.3. Metodyka badania.....	6
2. PRACOWNICY W BRANŻY. Charakterystyka demograficzna.....	13
3. WYNAGRODZENIA W SEKTORZE. Ocena wynagrodzeń. Porównania międzysektorowe. Polityki HR i świadczenia.....	16
3.1. Wyniki badania wynagrodzeń.....	16
3.2. Progresja wynagrodzeń	17
3.3. Polityki wynagrodzeń – rola płacy zmiennej.....	21
3.4. Nowe stanowiska w sektorze – nowe kompetencje i ich wynagradzanie.....	25
3.5. Inne polityki HR i świadczenia.	28
4. WZMACNIANIE RÓWNOŚCI I TRANSPARENTNOŚCI WYNAGRODZEŃ	31
4.1. Nowe regulacje prawne dotyczące płacy fair i wyzwania z nimi związane dla pracodawców	31
4.1.1. Obowiązki informacyjne wobec kandydatów do pracy.....	31
4.1.2. Struktury wynagrodzeń i wartościowanie stanowisk	31
4.1.3. Kryteria ustalania wynagrodzeń i progresji płac	32
4.1.4. Prawo pracowników do informacji o średnich wynagrodzeniach.....	33
4.1.5. Obliczanie i raportowanie luk płacowych.....	33
4.2. Luki płacowe w firmach sektora komunikacji marketingowej	35
4.2.1. Luki płacowe ze względu na płeć obliczone w poszczególnych firmach.....	35
4.2.2. Luki płacowe obliczone sumarycznie dla wszystkich pracowników objętych badaniem Puls Branży i dla Poziomów Kariery	36
4.2.3. Obliczenia luk płacowych nieskorygowanych – łącznie dla wszystkich Poziomów Kariery i dla całego sektora	39
4.2.4. Obliczenia luk płacowych skorygowanych ze względu na kategorię – łącznie dla wszystkich Poziomów Kariery i dla całego sektora.....	39
5. PODSUMOWANIE I WNIOSKI.....	42
5.1. Uczestnicy badania	42
5.2. Metodyka badania.....	42
5.3. Charakterystyka demograficzna	42
5.4. Wynagrodzenia w sektorze i ich progresja.	42
5.5. Polityki wynagrodzeń – rola płacy zmiennej.....	43
5.6. Nowe stanowiska w sektorze – kompetencje i stawki wynagrodzeń.....	43
5.7. Luki płacowe ze względu na płeć	43
5.7.1. Luki płacowe ze względu na płeć, nieskorygowane – w poszczególnych organizacjach....	43
5.7.2. Luki płacowe ze względu na płeć- nieskorygowane – łącznie dla całej próby i dla poszczególnych Poziomów Kariery.....	43
5.7.3. Luki płacowe ze względu na płeć – nieskorygowane – łącznie dla całej próby i wszystkich Poziomów Kariery	44
5.7.4. Luki płacowe ze względu na płeć – skorygowane ze względu na kategorię – łącznie dla całej próby i wszystkich Poziomów Kariery	44

6. REKOMENDACJE DO WDROŻENIA DLA PRACODAWCÓW W BRANŻY	45
6.1. Orientacja na równość i transparentność wynagrodzeń	45
6.2. Konkurencyjne wynagrodzenia dla strategicznych kompetencji	45
6.3. Nie zapominajmy o inwestycji w juniorów	46
6.4. Zaprzyjaźnijmy się z premiami	46
6.5. Źródła finansowania zmian wynagrodzeń	46
Załącznik nr 1. Metodyka badania Puls Branży. Komplet definicji Poziomów Kariery.	48





1. WPROWADZENIE

Cele badania. Firmy uczestniczące. Metodyka badania



1.1. Cele badania

Niniejszy raport dokumentuje pierwszy etap ilościowo-jakościowego projektu badawczego *Puls Branży*, opracowanego przez WTW Consulting na zlecenie Stowarzyszenia Komunikacji Marketingowej SAR.

Omawiana część projektu została zrealizowana wśród podmiotów zrzeszonych w Stowarzyszeniu Komunikacji Marketingowej SAR (dalej w treści raportu: SAR), w okresie od listopada do grudnia 2025 roku.

Celem projektu badawczego *Puls Branży* w pierwszym etapie była m.in. obiektywna ocena wynagrodzeń w branży komunikacji marketingowej oraz porównanie ich z realiami rynkowymi, opracowanie założeń dotyczących praktyk w zakresie zarządzania kapitałem ludzkim, zidentyfikowanie stanu faktycznego wraz z określeniem aktualnych potrzeb branży w zakresie polityk, praktyk HR i świadczeń dla pracowników.

Wyniki całego badania umożliwiają kształtowanie świadczeń dla pracowników w przedmiotowym sektorze, dostosowywanie modeli działalności do aktualnych i przyszłych wymagań rynku pracy.

Oprócz zaprezentowania wyników pierwszego etapu badania *Puls Branży*, niniejszy raport zawiera ich podsumowanie i wnioski ekspertów WTW Consulting w odniesieniu do poszczególnych analizowanych obszarów merytorycznych, z uwzględnieniem najnowszych trendów na ogólnym rynku pracy w Polsce oraz innych źródeł informacji na temat polityk i praktyk HR, a także świadczeń w sektorze komunikacji marketingowej.



1.2. Charakterystyka firm uczestniczących w badaniu *Puls Branży* – etap 1

Zgodnie z informacjami dostępnymi na oficjalnej stronie Zleceniodawcy *Pulsu Branży*: „Stowarzyszenie Komunikacji Marketingowej SAR zrzesza obecnie 140 firm działających w obszarze komunikacji marketingowej, w tym największe podmioty w branży odpowiedzialne za przeważającą część komunikatów marketingowych w Polsce. Wśród członków znajdują się agencje full service, agencje mediowe, agencje eventowe, interaktywne, Ad-Tech oraz brand design. Członkostwo w SAR to gwarancja najwyższych standardów i etyki w branży reklamowej. Agencje zrzeszone w stowarzyszeniu współtworzą efektywną komunikację marketingową, dbając o profesjonalizm i innowacyjność w swoich działaniach”¹.

W kontekście liczby uczestników, należy uznać, iż udział w omawianym badaniu 106 (stu sześciu) odrębnych firm/marek spełnia warunki statystycznej reprezentatywności. Dla próby 140 podmiotów, z konserwatywnymi założeniami co do poziomu ufności, dopuszczalnego błędu oraz sposobu doboru firm – próba reprezentatywna powinna wynosić ok. 103-104 podmioty.

Badanie *Puls Branży* nie było projektowane z myślą o zapewnieniu reprezentatywności statystycznej. Ma ono charakter porównawczo-benchmarkowy, a jego najważniejszym celem jest ujęcie w próbie

¹<https://www.sar.org.pl/czlonkowie> (dostęp 11.02.2026)

podmiotów, uznawanych za właściwą grupę do porównań i wystarczającego wnioskowania na temat warunków pracy w branży komunikacji marketingowej.

Firmy zaproszone do pierwszego etapu badania przekazały łącznie 7735 indywidualnych danych na temat świadczeń finansowych i wynagrodzeń. 25% uczestników badania przekazało 12 danych płacowych lub mniej. Połowa uczestników badania przekazała informacje o wynagrodzeniach 36 lub więcej osób, a 25% Firm przekazało dane o 60 osobach lub więcej.

Firmy z opisywanej grupy z liczbą pracowników poniżej 50, przeważnie nie zatrudniają osób ze specjalizacją HR, tym bardziej z wąską specjalizacją związaną z wynagrodzeniami i świadczeniami. Może to mieć wpływ na jakość, aktualność polityk i praktyk płacowych oraz ich adekwatność w odniesieniu do biznesowych potrzeb tych organizacji. Problem ten może narastać, z uwagi na nadchodzące nowe wymagania regulacyjne dla pracodawców, które będą wiązały się z koniecznością wdrożenia oraz utrzymania nowych procesów i procedur związanych z wynagrodzeniami.

Należy zauważyć, iż niewielkie firmy objęte badaniem, ale wchodzące w skład większych grup kapitałowych, mogą korzystać z merytorycznego wsparcia ze strony centralnych zespołów HR, działających na rzecz wszystkich podmiotów w danej grupie.

W mniejszych firmach jednak, za kształt omawianych rozwiązań odpowiadają właściciele i najwyższa kadra zarządzająca. Wydaje się zatem, że dobudowanie kompetencji HR lub inwestycja w zakup tego typu usług w firmach mniejszych kapitałowo, jest ważnym i aktualnym wyzwaniem dla pracodawców wszystkich branż, w tym dla badanej branży komunikacji marketingowej.

Oceniając liczbę uczestników badania, można sformułować wniosek, iż opisywany *Puls Branży* skutecznie pozyskał dane od znacznego grona wiodących na polskim rynku firm i grup firm świadczących usługi w zakresie komunikacji marketingowej. Opracowane wyniki nt. wynagrodzeń i praktyk HR są właściwym źródłem do rynkowych porównań w ramach sektora.

Tabela 1. Liczba osób, na temat których firmy uczestniczące w pierwszym etapie badania *Puls Branży* przekazały dane płacowe.

1 decyl	1 kwartył	mediana	3 kwartył	9 decyl	średnia
3	12	36	60	117	57

1.3. Metodyka badania

Pierwszy etap badania *Puls Branży* został przeprowadzony przy użyciu pliku Excel, który pełnił funkcję ankiety do zbierania danych ilościowych. Uczestnicy przekazywali dane na temat wynagrodzeń wyłącznie do zespołu WTW Consulting.

Należy podkreślić, iż na żadnym etapie prac WTW nie udostępniło Zleceniodawcy tj. Stowarzyszeniu Komunikacji Marketingowej SAR żadnych danych indywidualnych, które były zebrane od uczestników badania.

W oparciu o najlepsze praktyki realizacji rynkowych badań wynagrodzeń², metodyka badania obejmowała:

1. Model poziomów (kategorii) stanowisk,
2. Model specjalizacji zawodowych,
3. Model całkowitego pakietu wynagrodzeń.

Ad 1. Model poziomów (kategorii) stanowisk zapewnia możliwość porównywania pomiędzy różnymi organizacjami informacji na temat wysokości stawek wynagrodzeń gwarantowanych, zmiennych, całkowitych oraz różnych innych praktyk związanych z zarządzaniem zasobami ludzkimi.

Model składa się z pięciu Przedziałów Kariery grupujących stanowiska o podobnym charakterze, zakresie odpowiedzialności i wymaganych kompetencjach merytorycznych:

1. Zarząd/Kadra Strategiczna (K/M) – kod EX,
2. Dyrektorzy (K/M) – kod M3,
3. Menedżerowie Operacyjni (K/M) – kody M2 i M1,
4. Specjaliści i Eksperti (K/M) – kod P,
5. Juniorzy/Asystenci/Technicy (K/M) – kod U.

Dla każdego Przedziału Kariery wprowadzono zapis K/M, który należy rozumieć jako unifikację płciową stanowisk: K – kobieta, M – mężczyzna. Zapis ten podkreśla, że każde stanowisko może być zajmowane przez osoby niezależnie od płci.

Tabela 2. Metodyka badania Puls Branży. Przedziały Kariery.

Przedział Kariery	Opis ról w ramach danego Przedziału Kariery
Zarząd/Kadra Strategiczna (K/M) (kody: EX-18, EX-17, EX-16, EX-15)	CEO/Managing Director/Prezes/Dyrektor Zarządzający Grupy: najwyższa rola zarządzająca wykonawczo w ramach grupy firm (nie obejmuje rad nadzorczych). CEO/Prezes/Dyrektor Zarządzający Spółki/Jednostki biznesowej/Brandu: najwyższa rola zarządzająca w ramach jednej organizacji. Członkowie Zarządu, szefowie głównych pionów/funkcji z odpowiedzialnością za strategię firmy lub swojej części firmy/grupy: Head of/Board Member (w zarządzaniu operacyjnym wspierają ich Dyrektorzy i Menedżerowie).
Dyrektorzy (K/M) (kod M3)	Role, których główną odpowiedzialnością jest zarządzanie wieloma zespołami/projektami. Główna koncentracja na bieżących operacjach i zapewnianiu wyników, z ewentualnie niewielkim wkładem w zarządzanie strategiczne. Odpowiadają przed Head of/Najwyższą Kadrą albo CEO/Managing Director.

² Liksza J. redakcja naukowa Budowa systemu wynagrodzeń. Teoria i praktyka. (2023); Warszawa; Wolters Kluwer Polska.



Przedział Kariery	Opis ról w ramach danego Przedziału Kariery
Menedżerowie Operacyjni (K/M) (kody M2, M1)	Role, których główną odpowiedzialnością jest operacyjne zarządzanie ludźmi, typowo w ramach jednego zespołu. Realizują cele organizacji w ramach strategii określonych przez kadrę strategiczną. Raportują do Dyrektorów lub Zarządu/Kadry Strategicznej. Nie muszą posiadać pełnych uprawnień menedżerskich. (w zakresie oceny pracowniczej, podejmowania decyzji płacowych, wyboru ludzi do zespołu, etc.).
Specjaliści i Eksperti (K/M) (kod P)	Samodzielni pracownicy merytoryczni, posiadający specjalistyczną wiedzę w ramach specjalistycznych zadań wykonywanych na stanowisku pracy. Pracują indywidualnie lub w zespole. Nie pełnią roli menedżerskiej (ew. mogą koordynować niewielkie projekty). Typowo wymagane są: wyższe wykształcenie i doświadczenie zawodowe.
Juniorzy/Asystenci/Technicy (K/M) (kod U)	Role wsparcia, dla których sposób wykonania zadań jest jasno określony. Nie podejmują samodzielnych decyzji merytorycznych, chociaż zwykle jest wymagana wiedza z określonej specjalizacji i/lub doświadczenie zawodowe.

W ramach poszczególnych Przedziałów Kariery metodyka badania przewiduje od jednego do kilku Poziomów Kariery, które doprecyzowują kategoryzację stanowisk.

Dla przykładu: Przedział Kariery Specjaliści i Eksperti (K/M) jest podzielony na pięć odrębnie zdefiniowanych Poziomów Kariery, które zostały oznaczone kodami od P1 do P5.

Tabela 3. Metodyka badania Puls Branży. Poziomy Kariery w ramach Przedziału Kariery Specjaliści i Eksperci (K/M).

Kod Poziomu Kariery	Specjaliści i Eksperci (K/M)	
P5	Firmowy Guru (K/M)	<p>Ekspert/-ka, doradca/-czyni z unikalną wiedzą dla całej firmy.</p> <p>Uznany autorytet w swojej firmie (guru). Rekomenduje rozwiązania kompleksowych, nie występujących wcześniej problemów.</p>
P4	Ekspert (K/M)	<p>Ekspert/-ka, doradca/-czyni dla wielu zespołów.</p> <p>Znaczne doświadczenie zawodowe (7-15 lat w specjalizacji). Rekomendujący rozwiązania kompleksowych problemów, z możliwością koordynowania pracy innych osób.</p>
P3	Starszy Specjalista/ Lider Zespołu – ale bez pełnych odpowiedzialności menedżerskich (K/M)	<p>Bardzo doświadczony/-na, samodzielny specjalista/-tka.</p> <p>Pracownicy wiedzy z wymaganym dużym doświadczeniem (typowo powyżej 5 lat w specjalizacji).</p> <p>Posiadający znaczący wpływ na różne zespoły.</p> <p>Mogą koordynować pracę innych osób.</p>
P2	Samodzielny Specjalista (K/M)	<p>Samodzielny/-na specjalista/-tka, pracownicy merytoryczni z opanowaną wiedzą we własnej specjalizacji (typowo 2-3 lata w specjalizacji). Posiadający wyraźny wpływ na wyniki zespołu lub różnych zespołów.</p>
P1	Specjalista Poziom Wejściowy (K/M)	<p>Młodszy/-a specjalista/-tka.</p> <p>Pracownicy merytoryczni, typowo bez wymaganego wcześniejszego doświadczenia zawodowego lub z minimalnym doświadczeniem.</p> <p>Pracujący samodzielnie i pod nadzorem bardziej doświadczonych osób, z bardzo małym wpływem na zespół.</p>

Pełne definicje Poziomów Kariery zostały zaprezentowane w Załączniku nr 1 do niniejszego raportu.

Ad.2. Model specjalizacji zawodowych został opracowany we współpracy ze zrzeszonymi w SAR firmami. Obejmuje on 353 opisanych stanowisk uwzględniających specjalizacje, zgrupowane w 33 rodzinach stanowisk. Każda specjalizacja zawodowa została oznaczona unikatowym kodem i posiada krótką opisową definicję.

Tabela 4. Metodyka badań Puls Branży. Rodziny stanowisk stanowiące część metodyki badania.

L.p.	Nazwa rodziny stanowisk (alfabetycznie)	L.p.	Nazwa rodziny stanowisk c.d. (alfabetycznie)
1	ADMINISTRACJA IT	18	PR SERVICES - EXTERNAL
2	BI DATA ANALYSIS & RESEARCH	19	PRODUCTION
3	BRAND DESIGN	20	PROJECT MANAGEMENT
4	CLIENT SERVICE	21	RACHUNKOWOŚĆ
5	CREATIVE	22	ROZWÓJ IT (na rzecz własnej firmy, a nie klientów)
6	DEVELOPMENT	23	SEM/SEO
7	DIGITAL	24	SOCIAL MEDIA
8	E-COMMERCE	25	STOSUNKI KORPORACYJNE/ KOMUNIKACJA
9	EVENT MANAGEMENT	26	STRATEGY PLANNING
10	FILM PRODUCTION	27	TECHNOLOGIE INFORMATYCZNE (na rzecz własnej firmy, a nie klientów)
11	FINANSE	28	TRAFFIC
12	GENERAL MANAGEMENT	29	USŁUGI ADMINISTRACYJNE
13	MARKETING	30	USŁUGI TRANSPORTOWE
14	MEDIA	31	WSPARCIE KLIENTA/OPERACJE
15	MOBILE CONSULTING	32	ZARZĄDZANIE I ADMINISTRACJA
16	NEW BUSINESS	33	ZASOBY LUDZKIE
17	ONLINE ADVERTISING		

Wynik dopasowania stanowisk w firmach do metodyki badania jest potwierdzony w formie kodu. Pełny jego zapis potwierdza Poziom Kariery wraz ze wskazaniem kodu Rodziny i Specjalizacji. Dla przykładu: AHR160-P2 to kod dla stanowiska samodzielnego specjalisty (K/M) ds. administracji kadrowej w Rodzinie HR.

W wybranych analizach zastosowano dodatkowy podział stanowisk w zależności od obszaru biznesowego, w którym one działają. W ramach badania zdefiniowano cztery takie obszary:

- zespoły realizujące pracę kreatywną (Reklama),
- planowanie, zakup oraz analiza mediów (Media),
- projektowanie, realizacja i obsługa platform handlu elektronicznego dla klientów (E-Commerce),
- stanowiska w zespołach informatycznych i technologicznych (Technologie).

Ad.3 Model całkowitego pakietu wynagrodzeń

W metodyce badania przyjęto raportowanie przez uczestników danych na temat wynagrodzeń dla dwóch głównych składników całkowitego pakietu wynagrodzeń:

- **Wynagrodzenie gwarantowane** - jest to nominalne, miesięczne wynagrodzenie, wyrażone w PLN brutto, w wysokości przyjętej umownie na dzień 1 listopada 2025 roku, wypłacane przez firmę pracownikom bez spełnienia przez nich dodatkowych warunków merytorycznych. W skład wynagrodzenia gwarantowanego wchodzi stawka zasadnicza oraz sporadycznie stosowane w firmach omawianego sektora, inne stałe, gwarantowane do systematycznej wypłaty składniki płacy pieniężnej, np. takie jak dodatki funkcyjne czy stażowe.
- **Wynagrodzenie zmienne** - jest to suma za wskazany okres należnych pracownikowi elementów całkowitego wynagrodzenia, których wartość nie jest zagwarantowana bezwarunkowo. Do tej grupy należą np.: premie regulaminowe, nagrody: roczne i okazjonalne o charakterze uznaniowym, honoraria z tytułu realizacji projektów, prowizje za sprzedaż.

Zgodnie z najlepszymi praktykami rynkowych badań stawek, do wynagrodzenia zmiennego nie wchodzi dodatki uzależnione od sposobu organizacji pracy w firmie: wynagrodzenie z tytułu pracy w godzinach nadliczbowych, porze nocnej, wynagrodzenie za pracę w dni wolne.

W celu zapewnienia porównywalności wartości wynagrodzeń zmiennych raportowanych przez poszczególne organizacje, w ankiecie badawczej były one zbierane na dzień 1 listopada 2025 roku.

W oparciu o zebrane dane na temat wynagrodzeń WTW Consulting dokonało obliczenia dla każdej zaraportowanej osoby wynagrodzenia całkowitego - czyli sumy nominalnego wynagrodzenia gwarantowanego (wyrażonego wartością roczną) i wynagrodzenia zmiennego za okres ostatnich 12 miesięcy.

Opracowanie statystyczne zebranych danych na temat stawek wynagrodzeń umożliwiło prezentację aktualnych poziomów wynagrodzeń w sektorze komunikacji marketingowej.

Zostały one obliczone dla poszczególnych kombinacji kodu kategorii i specjalizacji zawodowej oraz - w przypadku części stanowisk - również obszaru biznesowego.

Rynkowe rozkłady stawek wynagrodzeń zostały zaprezentowane przy wykorzystaniu następujących miar statystycznych:

MEDIANA - wskazuje konkretną daną, uzyskaną w wyniku ustawienia listy wszystkich zebranych danych od najniższej do najwyższej i wybrania tej, dzielącej próbę na dwie połowy (wartość środkowa w próbie). W kontekście danych płacowych - mediana oznacza taką wartość wynagrodzenia, przy której tyle samo osób objętych badaniem otrzymuje płacę wyższą jak i niższą od tej wyrażonej wartością mediany.

ŚREDNIA - klasyczna średnia arytmetyczna uzyskana w wyniku zsumowania wszystkich danych i podzielenia tej sumy przez liczbę jej składników. Jeżeli rozkład danych w ramach próby jest symetryczny względem mediany, to wartość mediany i średniej są identyczne. Niemniej, w praktyce badań płacowych, średnia płacowa jest silnie kształtowana przez ekstremalnie niskie i wysokie wartości wynagrodzeń.

DOLNY I GÓRNY KWARTYL - wartości poniżej lub odpowiednio powyżej których, ulokowanych jest 25% obserwowanych elementów stanowiących próbę.

DOLNY I GÓRNY SECYL - wartości poniżej lub odpowiednio powyżej których, ulokowanych jest 10% obserwowanych elementów stanowiących próbę.



2. PRACOWNICY W BRANŻY

Charakterystyka demograficzna

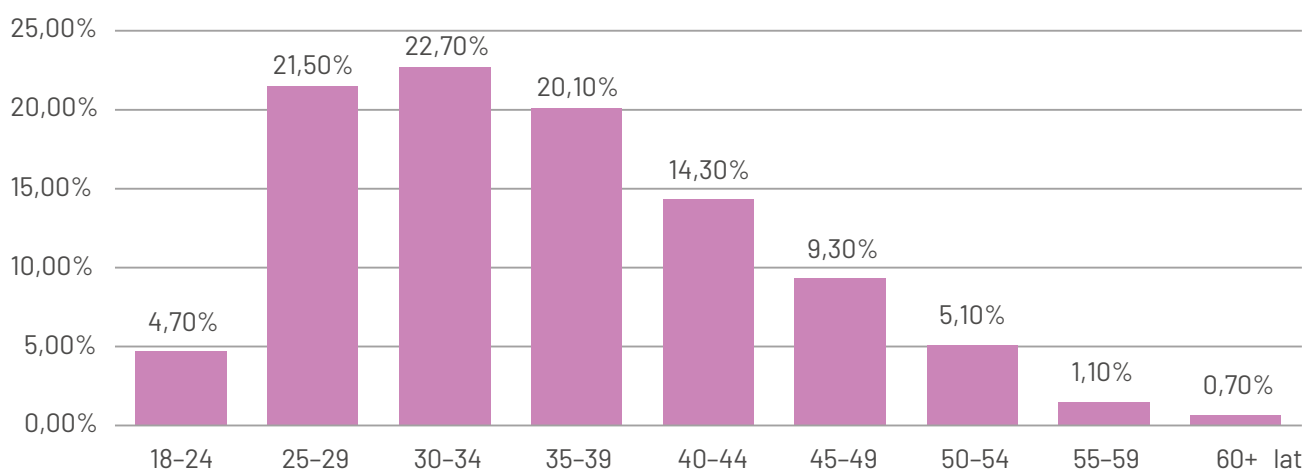
Liczba osób, których dane na temat wynagrodzeń zostały zebrane w trakcie pierwszego etapu badania *Puls Branży*, liczy 7735 osób, w tym 4910 kobiet, co stanowi ponad 64% całej próby i 2735 mężczyzn – 36% próby.

Dla porównania, na ogólnopolskim rynku pracy: zgodnie z komunikatami GUS, na koniec sierpnia 2025 roku mężczyźni stanowili 52,7% ogółu pracujących w gospodarce narodowej³.

Zauważalna jest zatem znacząca różnica w rozkładzie płci pomiędzy branżą komunikacji marketingowej a ogólnym rynkiem pracy w Polsce. W badanym sektorze obserwuje się wyraźną przewagę kobiet – ich udział jest wyższy o blisko 17% w porównaniu z danymi ogólnorynkowymi.

Analiza struktury wiekowej wskazuje również na istotną różnicę w badanym sektorze, w porównaniu z ogólnym polskim rynkiem pracy. W próbie osób objętych badaniem *Puls Branży*, znaczący udział posiada grupa wiekowa 25–34 lata, która stanowi 44,2% całej badanej populacji, podczas gdy w całej gospodarce narodowej ta grupowa wiekowa stanowi jedynie 21% (2025)⁴.

Wykres 1. Udział % osób w poszczególnych grupach wiekowych dla całej próby osób objętych badaniem *Puls Branży*.



Powyższa charakterystyka rozkładu wieku osób w próbie badania, posiada swoje silne odzwierciedlenie w średniej wieku, która jest wyraźnie niższa niż średnia wieku osób zatrudnionych w całej gospodarce narodowej. Na koniec sierpnia 2025 roku wyniosła dla całej Polski 43 lata. Średnia i mediana wieku osób w badanym sektorze SAR to zaledwie 35 lat⁵.

Struktura demograficzna polskiego rynku pracy wskazuje na postępujące starzenie się populacji, a trend ten będzie się pogłębiał – w ciągu najbliższych dekad przewidywany jest znaczący i utrzymujący się spadek liczby osób w wieku produkcyjnym, tym samym wzrastać będzie udział w rynku pracy

^{3,4,5} <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/rynek-pracy/pracujacy-zatrudnieni-wynagrodzenia-koszty-pracy/pracujacy-w-gospodarce-narodowej-w-polsce-w-sierpniu-2025-r-,27,33.html> (dostęp 11.02.2026)

osób w wieku 54-64 lata. Perspektywa w skrajnych scenariuszach, zarówno w tym najmniej, jak i najbardziej optymistycznym jest niepokojąca - szacuje się, że do roku 2060 liczba osób aktywnych zawodowo spadnie do poziomu 13,31 mln w scenariuszu niskim i 16,6 mln w wysokim - co oznaczałoby spadek o odpowiednio 40% i 25%⁶.

Analiza zmian w strukturze wieku osób objętych badaniami dla członków SAR w ostatnich latach wskazuje, iż udział osób w przedziale wiekowym 25-34 lata spadł do 44,2% w porównaniu z odsetkiem ponad 51% osób w tym przedziale wg badań realizowanych przez SAR w 2024 roku.

Równocześnie zaobserwowano systematyczny wzrost udziału w całej próbie osób objętych badaniem, przedstawicieli kategorii wiekowych powyżej 34 roku życia. Aktualnie już prawie 1/3 wszystkich, stanowią osoby w przedziale wiekowym powyżej 40. roku życia.

Największy procentowo udział „starszych” roczników (powyżej 40. roku życia) charakteryzuje obszar stanowisk Reklama, natomiast najwięcej liczbowo przedstawicieli niższych kategorii wiekowych pracuje w specjalizacjach należących do obszaru biznesowego Media.

Tabela 5. Próba osób w badaniu Puls Branży. Porównanie udziału procentowego osób w przedziałach wiekowych w poszczególnych obszarach biznesowych.

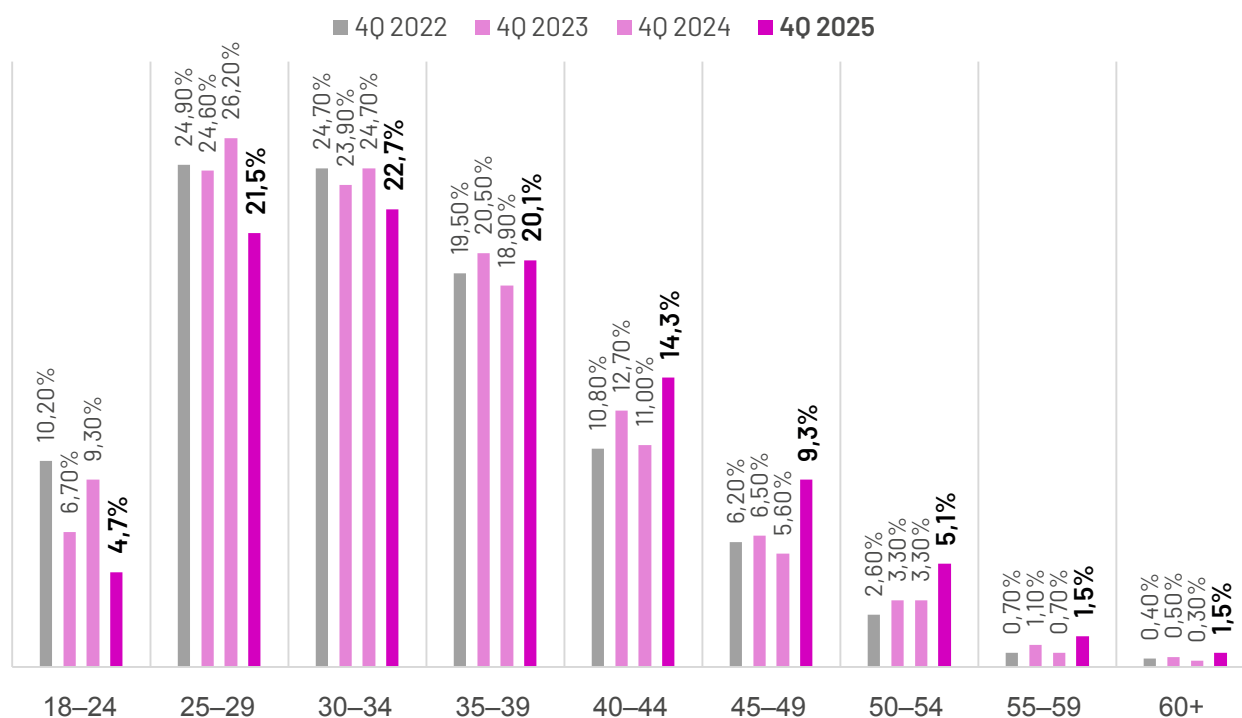
Przedział wiekowy	E-Commerce	Media	Reklama	Technologie
18-24	2%	65%	23%	10%
25-29	3%	66%	25%	6%
30-34	3%	58%	30%	9%
35-39	3%	49%	39%	9%
40-44	4%	50%	35%	11%
45-49	2%	40%	44%	14%
50-54	1%	40%	54%	5%
55-59	0%	34%	66%	0%
60+	0%	15%	85%	0%

Analiza trendów na przestrzeni ostatnich kilku lat wskazuje, iż ograniczony został dopływ do sektora osób w najniższej kategorii wiekowej tj. 18-24 lata. Wskazuje on na zmniejszony popyt działających w opisywanym sektorze firm na osoby dopiero rozpoczynające praktykę zawodową (potocznie zwane w branży „juniorami”).

W zgodnej opinii ekspertów rynku pracy, zarówno automatyzacja pracy, szersze zastosowanie AI, jak i niski poziom kompetencji, jaki charakteryzuje zwykle juniorów, mają wpływ na spadającą liczbę osób z takim profilem w badanych organizacjach.

⁶ Źródło GUS: „Prognoza ludności na lata 2023-2060”

Wykres 2. Udział % osób w poszczególnych grupach wiekowych. Porównanie wyników badania Puls Branży z wynikami innych badań SAR w latach 2022 - 2024.



Źródło: WTW Consulting.

Komentując opisane obserwacje na temat zmian w strukturze wiekowej w sektorze, można przywołać najnowszy raport firmy No Fluff Jobs wyspecjalizowanej w rekrutacji stanowisk technologicznych. Opracowanie to potwierdza, iż w roku 2025 liczba nowych ofert pracy na stanowiska juniorskie w sektorze technologicznym stanowiła tylko 5% całej oferty rekrutacyjnej. 60% wszystkich ofert było zaadresowanych do stanowisk na poziomie „seniorskim”. Pracownicy średniozaawansowani pozostają wg autorów opracowania „buforem” na rynku pracy, otrzymują więcej ofert niż juniorzy (1/3 wszystkich), ale rosną w stosunku do nich oczekiwania – zbliżone do wymagań dla seniorów⁷.

Wykorzystanie AI ma zwiększać przewagę doświadczonych pracowników, którzy stosując narzędzia oparte na generatywnej sztucznej inteligencji mogą być bardziej efektywni niż łącznie kilku pracowników na poziomie juniorskim.

Obecny trend kryje w sobie znaczące ryzyko dla rynku pracy w perspektywie kilkuletniej, kiedy w organizacjach, pojawi się problem z uzupełnianiem obsad stanowisk na poziomie średniozaawansowanym. W firmach zabraknie naturalnej rezerwy kadrowej w postaci juniorów. Według cytowanego raportu: „Brak inwestycji w startujących oznacza zatem przyszłą lukę kompetencyjną. Dla juniorów: sam kurs to za mało. Kluczowe będzie rozumienie biznesu, współpraca z AI i realne portfolio”⁸.

^{7,8} No Fluff Jobs. [Raport] Rynek pracy IT wraca do stabilności.
<https://nofluffjobs.com/insights/raport-rynek-pracy-it/> (dostęp 12.02.2026)

3. WYNAGRODZENIA W SEKTORZE

Ocena wynagrodzeń. Porównania międzysektorowe. Polityki HR i świadczenia

3.1. Wyniki badania wynagrodzeń

Badanie *Puls Branży* zapewniło możliwość rynkowej oceny wynagrodzeń gwarantowanych między innymi dla poszczególnych Poziomów Kariery i Rodzin.

Poniżej zaprezentowano wybrane wyniki analizy statystycznej danych przekazanych przez poszczególnych uczestników badania, dla tych Rodzin, w których uzyskano najwięcej danych indywidualnych. Można zwrócić uwagę, iż wycenione rodziny odpowiadają łącznie kluczowych stanowisk dla sektora, określonej w badaniu opublikowanym przez PARP „*Sektor Komunikacji Marketingowej. Branżowy Bilans Kapitału Ludzkiego II w sektorze komunikacji marketingowej*”⁹.

Najwyższe poziomy wynagrodzenia gwarantowanego ogólnie osiągają Rodziny stanowisk: Digital, Analitycy (BI Data Analysis & Research) i Strategia. Nieznacznie powyżej przeciętnych w sektorze kształtują się wynagrodzenia stanowisk odpowiedzialnych za obsługę klienta; zgodnie z przeciętną rynkową z kolei są wynagradzane stanowiska w Rodzinie Media.

Największe odchylenia od wartości przeciętnych rynkowo mają stanowiska na Poziomie Kariery P2 – samodzielnych specjalistów z kompetencjami strategicznymi oraz Analitycy na Poziomie Kariery P4 – czyli stanowiska z eksperckim zakresem wiedzy zawodowej, współodpowiedzialne za tworzenie ram merytorycznych, w których działają ich organizacje. Stosunkowo najniższe stawki zaobserwowano w Rodzinie Produkcja, gdzie jednak dostępne były dane tylko dla Poziomu Kariery P2 – Specjaliści oraz M2 – Średnia kadra menedżerska.

Interesujących wniosków dostarcza również analiza rozpiętości wynagrodzeń w poszczególnych Rodzinach i Poziomach Kariery, zobrazowana w poniższej tabeli nr 6. Najwyższe zróżnicowanie stawek ogółem we wszystkich kategoriach, odnotowała Rodzina stanowisk związanych z produkcją, digital oraz analitycy. Najniższe rozpiętości wynagrodzeń odnotowały stanowiska mediowe.

Dla stanowisk samodzielnych specjalistycznych, P2 – największe zróżnicowanie wynagrodzeń odnotowała Rodzina Digital, podobnie dla stanowisk menedżerskich M2.

Duże zróżnicowanie stawek w obrębie jednego Poziomu Kariery i w tej samej Rodzinie stanowisk może świadczyć o bardzo wysokim poziomie konkurencji w sektorze o kompetencje charakteryzujące te stanowiska, a także o wysokim zróżnicowaniu zadań na tych stanowiskach, w ramach poszczególnych organizacji.

Z kolei stanowiska menedżerskie (M2 i M3) odnotowały najwyższe rozpiętości dla Rodzin stanowisk analitycznych i digital.

⁹ Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości (2023). Warszawa; „Branżowy Bilans Kapitału Ludzkiego II w sektorze komunikacji marketingowej. Raport podsumowujący II edycję badań zrealizowaną w latach 2022–2023”; https://www.parp.gov.pl/storage/publications/pdf/BBKL-II--Sektor-komunikacji-marketingowej_raport-koncowy-II-edycja-badania_WCAG.pdf (dostęp 12.02.2026)

Tabela 6. Wartość procentowa rozpiętości wynagrodzeń gwarantowanych dla wybranych Rodzin i Poziomów Kariery, w ramach badania Puls Branży.

Poziom Kariery	ANALITYCY	ACCOUNT MANAGEMENT	KREATYWNE	DIGITAL	MEDIA	PRODUKCJA	STRATEGIA
M3	204%	134%	136%	-	158%	-	180%
M2	154%	150%	175%	233%	142%	206%	149%
P4	226%	-	186%	-	135%	-	131%
P3	159%	163%	176%	165%	136%	191%	150%
P2	176%	170%	184%	209%	155%	-	164%
P1	143%	133%	132%	100%	132%	-	-

Porównanie przeciętnych poziomów wynagrodzeń dla stanowisk w firmach zrzeszonych w SAR i w firmach biorących udział w ogólnobranżowych badaniach stawek w Polsce prowadzonych przez WTW Consulting z udziałem ponad 700 organizacji, wypada niekorzystnie dla sektora komunikacji marketingowej¹⁰.

Wynagrodzenia gwarantowane dla menedżerów w sektorze komunikacji marketingowej są przeciętnie o ponad 25% niższe, a wynagrodzenia na ścieżce indywidualnej są przeciętnie niższe o 20%, niż te publikowane w raportach ogólnorynkowych WTW. Przyczyny takiej sytuacji są złożone i powinny być tematem dodatkowych badań. Można przyjąć, że na taki bilans wynagrodzeń częściowo może mieć wpływ skala przychodów, marżowość, inne cechy organizacji oraz powiązany z tym model podziału wartości między pracownikami.

Stwierdzono przy tym silną współzależność: im wyższy był Poziom Kariery analizowanych stanowisk, tym większe było odchylenie ich przeciętnych wynagrodzeń od przeciętnych wartości rynkowych. Z uwagi na niski stopień rozpowszechnienia płacy zmiennej wśród firm z branży komunikacji marketingowej, konkurencyjność płacy całkowitej spada o ok. 5 punktów procentowych w porównaniu z konkurencyjnością wynagrodzeń gwarantowanych w porównaniu z danymi ogólnorynkowymi.

3.2. Progresja wynagrodzeń

W celu oszacowania tempa wzrostu wynagrodzeń w sektorze, zespół WTW Consulting porównał wynagrodzenia ustalone w omawianym badaniu do danych historycznych SAR z 2024 roku.

Wyniki przeprowadzonych analiz wskazują, iż przeciętny roczny wzrost wynagrodzeń gwarantowanych, w firmach zrzeszonych w SAR wyniósł w trakcie roku 2025 roku 5,1% i był o nieznacznie ponad jeden punkt procentowy wyższy, niż w 2024 roku.

W odniesieniu do wynagrodzeń dla poszczególnych stanowisk, 90,5% obliczonych median rynkowych wzrosło lub pozostało na tym samym poziomie co w roku 2024. Tylko dla 9,5% stanowisk przeciętne wynagrodzenia w roku bieżącym spadły. Nie należy jednak interpretować tej zmiany jako będącej efektem obniżania wynagrodzeń poszczególnym pracującym osobom. Oznacza to natomiast,

¹⁰ 2025 Willis Towers Watson Compensation Survey Polska <https://www.wtwrewardsdataintel.com/s/product/2025-general-industry-survey-report-poland/01tTu000006gW7MIAU> (dostęp 11.02.2026)

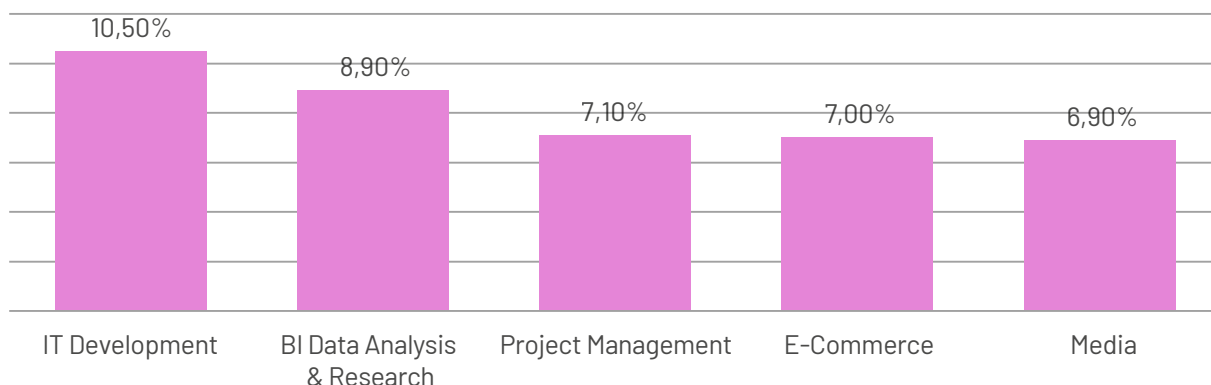
że nowo zatrudnione osoby podejmowały w trakcie roku 2025 na tych stanowiskach pracę za niższe przeciętnie stawki niż rok wcześniej.

5,1%

Przeciętny wzrost wynagrodzeń gwarantowanych

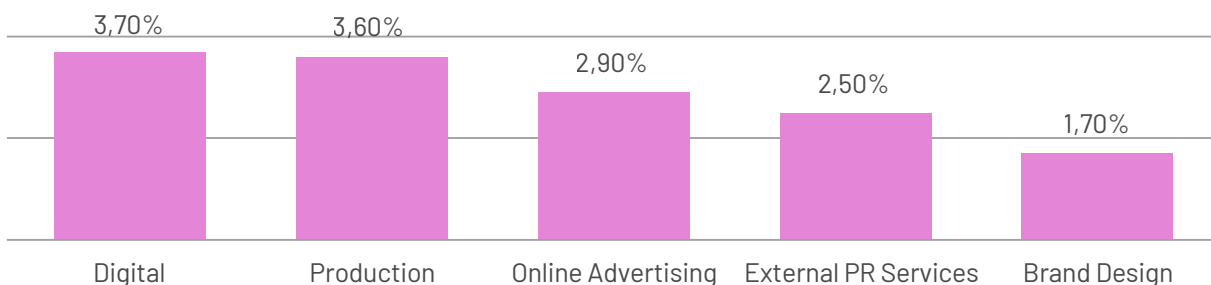
Analiza zmian w stawkach wynagrodzeń rok do roku została przeprowadzona w ramach *Pulsu Branży* również w odniesieniu do poszczególnych Rodzin i kategorii stanowisk.

Wykres 3. Badanie Puls Branży. Rodziny stanowisk sektorowych z największymi wzrostami średnich stawek gwarantowanych (łącznie).



Najwyższe wzrosty wynagrodzeń odnotowano w rodzinach stanowisk sektorowych związanych przede wszystkim z kompetencjami technologicznymi, informatycznymi (IT Development) oraz z analizą i inżynierią danych (BI Data Analysis & Research). Wśród rodzin z funkcji wsparcia biznesowego wysokie wzrosty stawek odnotowano również w Zasobach Ludzkich (10,5%), Zarządzaniu Biurem (8,3%) i Rachunkowości (7,3%).

Wykres 4. Rodziny stanowisk sektorowych z najniższymi wzrostami średnich stawek gwarantowanych (łącznie).



Najniższe wzrosty wynagrodzeń odnotowano w rodzinach stanowisk sektorowych związanych przede wszystkim z kompetencjami: brand design, PR i reklamy online. Wśród rodzin wsparcia najniższe tempo wzrostu wynagrodzeń dotyczyło stanowisk Administracja Ogólna: 0,1%. Przedostatnie w rankingu to stanowiska z obszaru Finanse, dla których wskaźnik wzrostu wyniósł 4,9%.

Analiza wzrostów stawek w poszczególnych kategoriach stanowisk wskazuje, iż najwyższe z nich dotyczyły stawek wynagrodzeń gwarantowanych i objęły stanowiska:

- Liderów Zespołów Wsparcia,
- Kierowników/Koordinatorów zarządzających pracownikami operacyjnymi/wsparcia,
- Ekspertów.

Największe spadki median rok do roku odnotowano dla Poziomu Kariery Prezesa i Członkowie Zarządów z kategorią EX-17 oraz starsi pracownicy administracyjni/wsparcia.

Kategorie obejmujące największe liczebnie populacje pracowników to: Specjaliści i Starsi Specjaliści. W kategoriach tych w roku 2025 przeciętne wzrosty wynagrodzeń odnotowano na takim samym poziomie jak średni wzrost wynagrodzeń w całej próbie, czyli ok. 5%.

Tabela 7. Przeciętne roczne wzrosty wynagrodzeń dla poszczególnych Poziomów Kariery ustalone w badaniu Puls Branży.

Przedział Kariery	Nazwa Przedziału	Zmiana mediany (4Q2025/ 4Q2024)
U4	Lider Zespołu Wsparcia	17%
M1	Kierownik / Koordynator	14%
P4	Specjalista - Ekspert	12%
U1	Wsparcie Biznesu - Początkujący	11%
EX-16	Najwyższe stanowiska zarządcze	10%
P1	Specjalista - Początkujący	8%
M2	Menedżer	7%
P2	Specjalista - Średnio zaawansowany	5%
P3	Specjalista - Starszy	5%
EX-15	Najwyższe stanowiska zarządcze	4%
U2	Wsparcie Biznesu - Średnio zaawansowany	2%
M3	Starszy menedżer	1%
P5	Firmowy Guru	-1%
U3	Wsparcie Biznesu - Starszy	-2%
EX-17	Najwyższe stanowiska zarządcze	-5%

Wyższa niż rok wcześniej dynamika wzrostu stawek w sektorze komunikacji marketingowej może świadczyć o tym, że co najmniej część pracodawców starała się zmniejszać dystans, jaki charakteryzuje poziomy wynagrodzeń w analizowanej próbie względem innych sektorów. Jak wykazują wnioski zawarte w pkt. 3.1, obserwujemy wciąż istotną lukę wynagrodzeń stosowanych w branży komunikacji w porównaniu z rynkiem ogólnym.

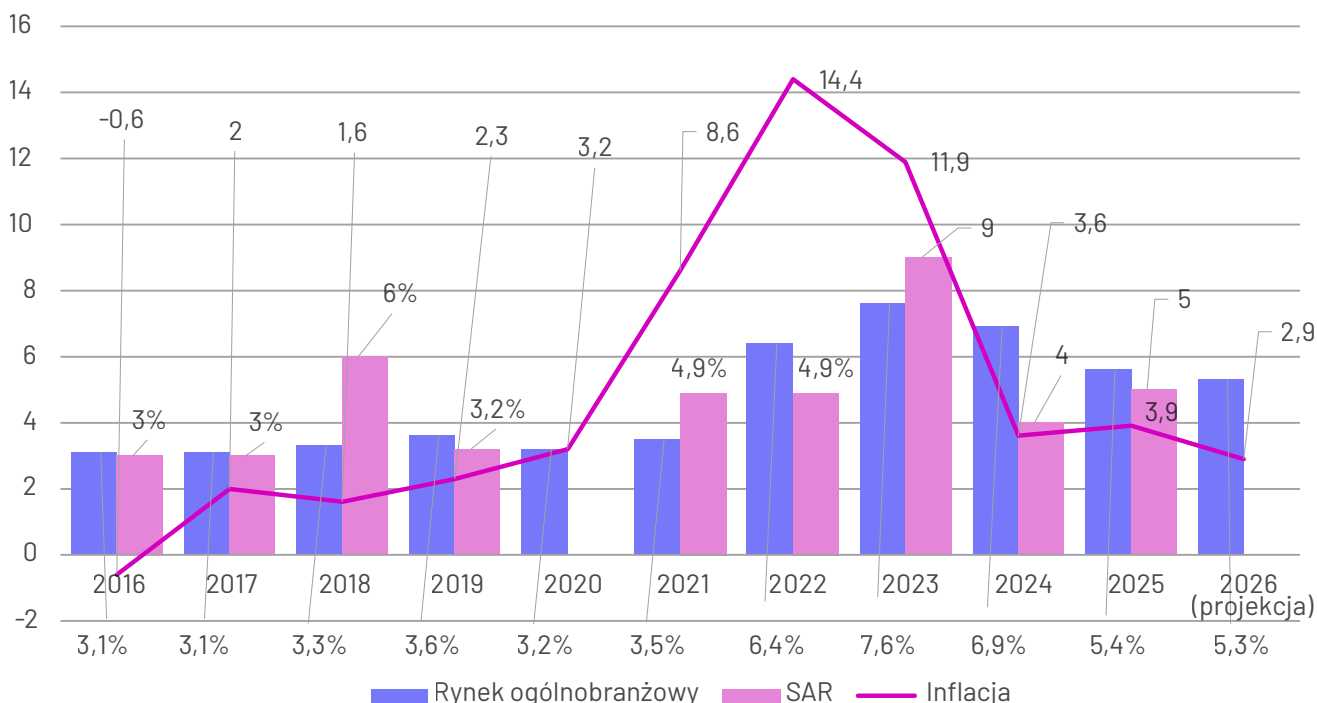
Z uwagi na spadek tempa inflacji w Polsce i odnotowany w wielu sektorach również spadek liczby ofert pracy, zaobserwowano równoległe nieznaczne osłabienie presji płacowej ze strony pracowników. Na początku roku 2025 polski rynek ogólnobranżowy deklarował wzrosty budżetów na wynagrodzenia na poziomie 6,4%, zrealizował je na poziomie 5,4%. Z kolei raportowana w styczniu 2026 roku przez GUS dynamika wzrostu średniego wynagrodzenia (w sektorze przedsiębiorstw: 10+ pracowników) wyniosła 8,8%. Ten ostatni wskaźnik prezentuje wzrost stawek na rynku – nie w poszczególnych organizacjach.

Według danych WTW Consulting prognoza ogólnobranżowa na rok 2026, zapowiada przeciętny wzrost budżetów na wynagrodzenia deklarowany przez pracodawców na poziomie 5,3%.

Rok 2026 będzie dla firm z sektora komunikacji marketingowej kolejnym rokiem, w którym dla zachowania konkurencyjnej pozycji w wynagradzaniu będzie wymagane dedykowanie budżetów na przeciętnie co najmniej 5% wzrosty budżetów na wynagrodzenia.

Kolejny wykres poniżej, prezentuje w sposób syntetyczny porównanie danych na temat podwyżek wynagrodzeń w sektorze komunikacji marketingowej oraz rynku ogólnobranżowego na tle średniorocznej inflacji.

Wykres 5. Wzrost budżetów na wynagrodzenia na rynku ogólnobranżowym, przeciętny wzrost wynagrodzeń wśród firm zrzeszonych w SAR oraz średnioroczna inflacja w Polsce w latach 2016-2026.



Źródło: WTW Consulting: Salary Budget Planning Survey 2016-2025; Raporty o wynagrodzeniach wg badań SAR w latach 2026-2024; Puls Branży 2025; GUS, projekcja inflacji 2026: NBP.

Obserwacja trendów płacowych na przestrzeni ostatnich kilkunastu lat wskazuje, iż roczne wzrosty wynagrodzeń są skorelowane z wysokością inflacji, ale tylko wtedy ona zachowuje niskie, kilkuprocentowe wartości. Przy znacząco wyższych wzrostach wartości inflacji średniorocznej, tempo wzrostu płac przeważnie za nią nie nadąża i realna siła nabywcza wynagrodzeń maleje.

Wielu pracodawców w Polsce nadal również redukuje „dług” zaciągnięty na wynagrodzeniach pracowników w minionym okresie dwucyfrowego wzrostu cen produktów i usług.

Komentując sytuację na ogólnym rynku pracy, w ocenie WTW Consulting, ograniczenie tempa progresji stawek tworzy dla pracodawców szansę na udoskonalenie strategii wynagrodzeń. Zamiast realizowania podwyżek we wszystkich grupach zawodowych, aktualizacja stawek powinna koncentrować się obecnie na rodzinach stanowisk, które wpływają najsilniej na realizację strategii firmy, posiadają największy wpływ na poziom wyników biznesowych. Takie podejście zapewnia zachowanie przewag konkurencyjnych, licząc się równocześnie z ograniczeniami budżetowymi.

PAWEŁ RĘBACZ – Lider praktyki Reward Data Intelligence w WTW Consulting

„Obserwowana selektywność wzrostów wynagrodzeń w sektorze komunikacji marketingowej (SAR) pokazuje, że część badanych firm nie tylko reaguje na bieżącą presję rynkową, ale zaczyna istotnie uwzględniać wpływ zmian technologicznych, w tym rozwoju AI, na strukturę pracy i zapotrzebowanie na kompetencje.

Koncentracja podwyżek na rolach eksperckich, lidarskich oraz związanych z analizą danych i technologią, sugeruje świadome przesuwanie inwestycji płacowych w kierunku stanowisk, które będą kluczowe w środowisku coraz silniej wspieranym przez automatyzację i sztuczną inteligencję.

Jednocześnie niższa dynamika wynagrodzeń w obszarach administracyjnych i prac powtarzalnych odzwierciedla oczekiwanie, że część tych zadań będzie w coraz większym stopniu automatyzowana. W tym sensie polityka wynagrodzeń staje się dla organizacji jednym z narzędzi przygotowania się na przyszłe zmiany kompetencyjne – nie tylko reakcją na inflację czy rynek pracy, ale elementem długofalowej strategii adaptacji do świata pracy wspieranego przez AI.”

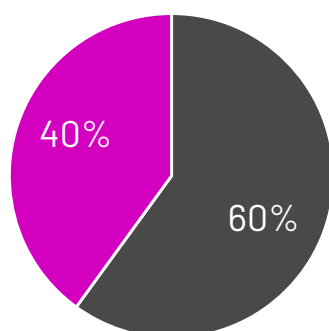
3.3. Polityki wynagrodzeń – rola płacy zmiennej

Uczestnicy badania *Puls Branży* przekazywali w ankietach badawczych zarówno informacje o stawkach wynagrodzeń gwarantowanych, jak również wynagrodzeń zmiennych. Umożliwiło to ocenę ilościową praktyki rynkowej na temat popularności stosowania premii, prowizji i innych form nagród w sektorze.

Analizując przekazane odpowiedzi, zaobserwowano, iż w 40% wyników, odpowiadających 42 firmom, nie została przekazana ani jedna dana na temat stawek zmiennych, które byłyby wypłacone w okresie ostatnich 12 miesięcy od daty badania.



Wykres 6. Odsetek uczestników badania *Puls Branży* deklarujących wypłacone w okresie ostatniego roku wynagrodzenie zmienne.



- Firmy, które wypłaciły wynagrodzenie zmienne w ostatnich 12 miesiącach
- Firmy bez wynagrodzenia zmiennego w ostatnich 12 miesiącach

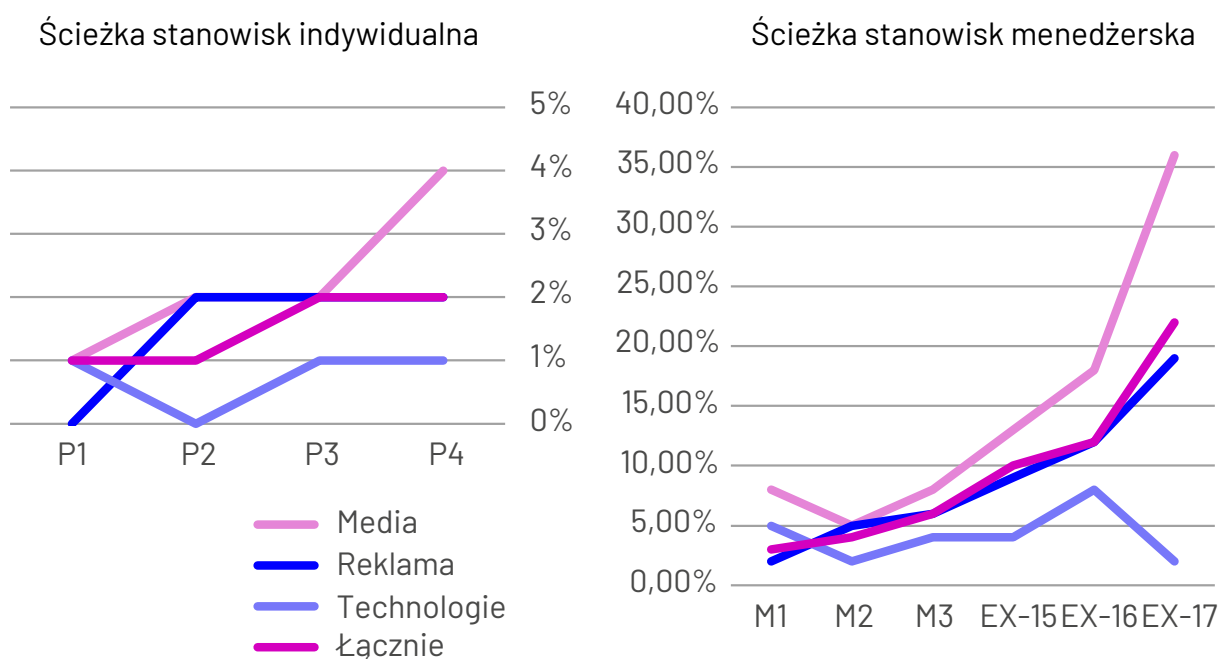
Analiza danych na temat zrealizowanych wypłat wynagrodzeń zmiennych w okresie ostatnich 12 miesięcy od daty badania wskazuje, iż przeciętne poziomy wypłat premii i nagród są znacząco zróżnicowane ze względu na Poziom Kariery i specjalizację zawodową. Tylko w menedżerskich Przedziałach Kariery, istotny odsetek pracowników uzyskuje płacę zmienną.

Analizując praktyki premiowania w poszczególnych obszarach biznesowych, należy podkreślić, iż najwyższe proporcjonalnie poziomy wynagrodzeń zmiennych zostały zaobserwowane w obszarze biznesowym Media, nieco niższe w obszarze Reklama i znacząco niższe w obszarze Technologie.

Tabela 8. Wynagrodzenie zmienne jako % wynagrodzenia gwarantowanego – dla poszczególnych Poziomów Kariery – w podziale na poszczególne obszary biznesowe i łącznie dla wszystkich obszarów (podano wartości mediany).

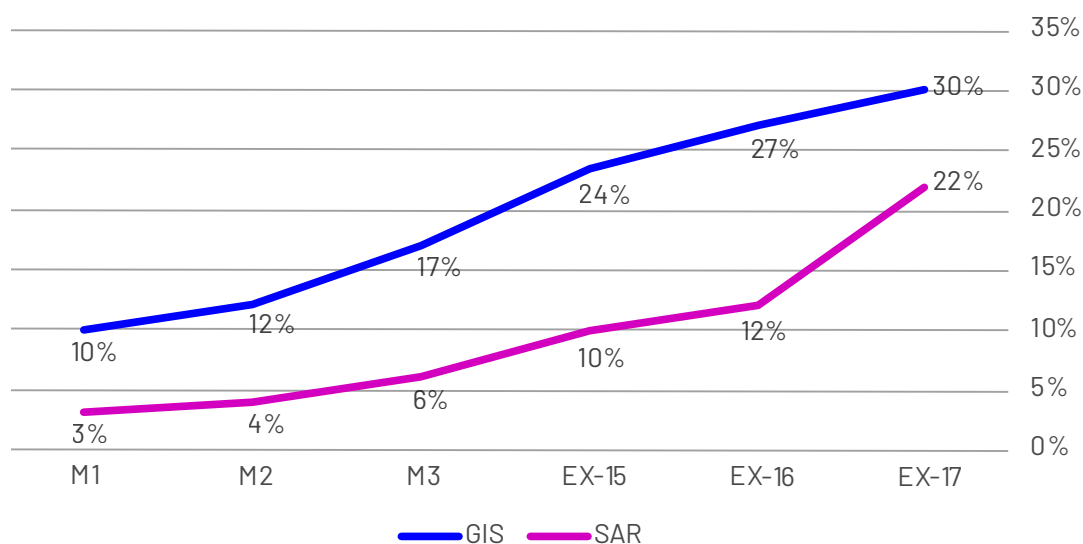
Poziom Kariery	Media	Reklama	Technologie	Łącznie
EX-17	36%	19%	2%	22%
EX-16	18%	12%	8%	12%
EX-15	13%	9%	4%	10%
M3	8%	6%	4%	6%
M2	5%	5%	2%	4%
M1	8%	2%	5%	3%
P5	7%	3%	–	5%
P4	4%	2%	1%	2%
P3	2%	2%	1%	2%
P2	2%	2%	0%	1%
P1	1%	0%	1%	1%
U3	2%	0%	–	1%
Łącznie	3%	3%	1%	2%

Wykres 7. Rzeczywiste wynagrodzenie zmienne jako % wynagrodzenia gwarantowanego wg Poziomów Kariery – razem i w podziale na obszary biznesowe. Podano wartości median.

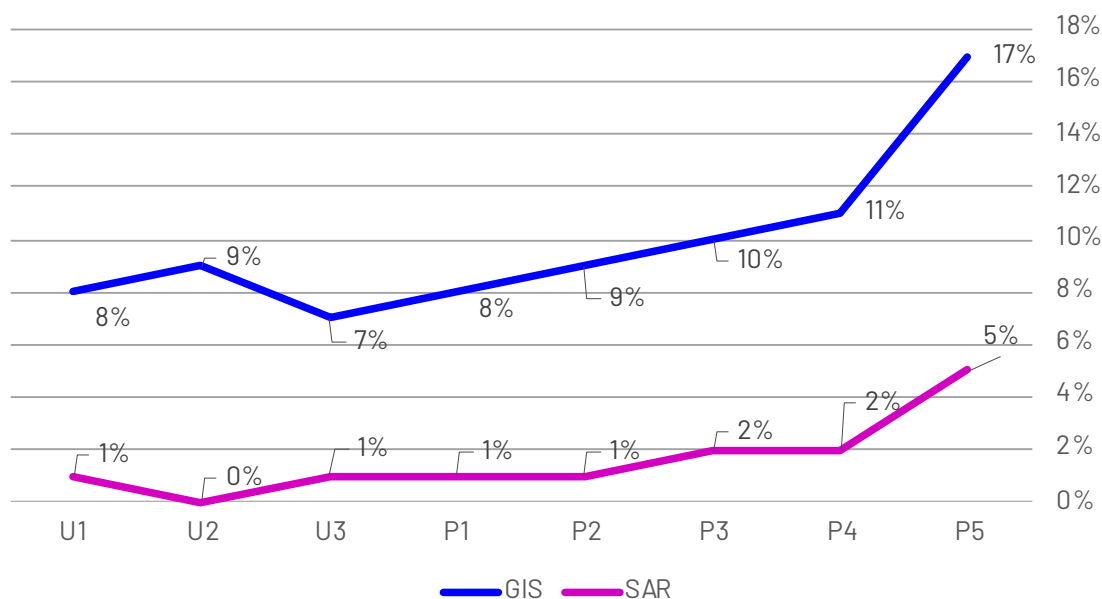


Porównanie z rynkiem ogólnobranżowym wskazuje, iż poziomy wypłaconych wynagrodzeń zmiennych w sektorze komunikacji marketingowej są zdecydowanie niższe a w poszczególnych kategoriach różnice względem ogólnego rynku mogą być nawet kilkukrotne¹¹.

Wykres 8. Wynagrodzenie zmienne jako % wynagrodzenia gwarantowanego wg Przedziałów Kariery dla stanowisk na ścieżce menedżerskiej – raport ogólnobranżowy Polska 2025 (GIS) i wyniki badania Puls Branży (SAR); (podano wartości średnie).



Wykres 9. Wynagrodzenie zmienne jako % wynagrodzenia gwarantowanego wg Przedziałów Kariery dla stanowisk na ścieżce indywidualnej – raport ogólnobranżowy Polska 2025 (GIS) i wyniki badania Puls Branży (SAR); (podano wartości średnie).



¹¹ 2025 Willis Towers Watson Compensation Survey Polska <https://www.wtwrewardsdataintel.com/s/product/2025-general-industry-survey-report-poland/01tTu000006gW7MIAU> (dostęp 11.02.2026)

Niższe rozpowszechnienie wynagrodzeń zmiennych jest efektem wypadkowej działania wielu czynników, które osobno lub łącznie mogą występować w poszczególnych organizacjach.

Wśród tych czynników wpływu należy wymienić: brak wystarczających budżetów na sfinansowanie płacy zmiennej, świadomą rezygnację ze stawek zmiennych przez pracodawców, aby zagwarantować stabilność i przewidywalność wynagrodzeń, maksymalizowanie udziału płacy gwarantowanej w całkowitym wynagrodzeniu, jakie otrzymują pracownicy, w celu uzyskania jak najwyższej jej wartości. Doświadczenie prowadzących rekrutację potwierdza, iż głównym czynnikiem decydującym o przyjęciu oferty pracy przez kandydatów jest płaca gwarantowana a nie zmienna.

Niektóre firmy nadają niski priorytet, czy okazują brak zainteresowania rozwijaniem programów płacowych. Niekiedy – nawet mają świadomość takich potrzeb, nie posiadają jednak potrzebnej determinacji i środków do organizacyjnej zmiany i wprowadzenia kryteriów sterujących płacą zmienną.

Jest szereg argumentów przemawiających za stosowaniem premii. Systemy płacy zmiennej umożliwiają zapewnienie ponadprzeciętnych wynagrodzeń najlepszym pracownikom, zróżnicowanie płac ze względu na wyniki indywidualne i zespołowe, finansowanie dodatkowych nagród – poza zwykłymi regulaminami, kiedy firma chce podzielić się z pracownikami ponadprzeciętnymi zyskami. Programy premiowe pomagają komunikować strategię oraz harmonizować cele i efektywność pracowników z celami firmy. Z tego względu tak rozpowszechnione jest dziś stosowanie płacy zmiennej, nawet zważając na negatywne z nimi związane doświadczenia niektórych firm.

Jeżeli gratyfikacja finansowa nie jest możliwa do wdrożenia, to warta rozważenia i zalecana jest inna forma motywacji pracowników, np. poprzez różne rodzaje świadczeń niepieniężnych.

3.4. Nowe stanowiska w sektorze – nowe kompetencje i ich wynagradzanie

Rozwój nowoczesnych technologii wpływa na pojawianie się, oczywiście również w firmach o profilu usługowym, nowych specjalizacji zawodowych.

Zgodnie z wynikami II edycji badania „Sektor Komunikacji Marketingowej. Branżowy Bilans Kapitału Ludzkiego”, jednym z głównych czynników wpływających na rozwój sektora jest postępująca koncentracja w wąskich specjalizacjach zawodowych.

Autorzy opracowania wskazują, iż „Rozwój technologii, powstawanie nowych narzędzi i nowych kanałów komunikacji wpływają na wzrost zapotrzebowania na specjalistów w wąskich dziedzinach. Coraz wyraźniejsze różnice międzypokoleniowe i w dostępie do nowych technologii, a także coraz bardziej specyficzne potrzeby klientów oddziałują na profilowanie się czy specjalizację podmiotów działających w sektorze”¹².

Wśród nowych specjalizacji przywoływany raport identyfikuje m.in. te związane z cyfryzacją i nowymi technologiami oraz z kompetencjami analitycznymi: „Eksperti przewidują rozwój w zakresie algorytmizacji treści i dalszy wzrost znaczenia kanałów online kosztem tradycyjnych mediów. Digitalizacja mediów i cyfryzacja treści, w tym tworzenie platform z płatnymi treściami, obecnie stanowi wyzwanie dla prawie połowy (44%) firm w sektorze. Zdaniem ekspertów media

¹² Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości (2023). Warszawa; „Branżowy Bilans Kapitału Ludzkiego II w sektorze komunikacji marketingowej. Raport podsumowujący II edycję badań zrealizowaną w latach 2022–2023”; https://www.parp.gov.pl/storage/publications/pdf/BBKL-II—Sektor-komunikacji-marketingowej_raport-koncowy-II-edycja-badania_WCAG.pdf (dostęp 12.02.2026)

tradycyjne, chcąc utrzymać pozycję na rynku, powinny wypracować sposoby kontrolowania i mierzenia efektywności kampanii reklamowych. Cyfryzacja sektora wiąże się z koniecznością rozwijania narzędzi wspomagających i automatyzujących procesy gromadzenia, przechowywania i przetwarzania danych, aż po ich analizę i wnioskowanie”.

Opisany trend jest istotny z perspektywy monitorowania i oceny trendów w wynagrodzeniach oraz odpowiedniego przygotowania się pracodawców do procesów rekrutacyjnych.

Współpracując z firmami reprezentującymi sektor w zakresie rynkowych badań wynagrodzeń, zespół WTW Consulting wprowadził do modelu specjalizacji zawodowych nowe rodziny stanowisk.

Dla przykładu: w omawianej edycji badania wprowadzono do modelu nową w agencjach mediowych specjalizację „Project Management & Growth” – zdefiniowaną w metodyce badania jako „zarządzającą projektami digitalowymi i wdrażającą rozwiązania martechnowe zwiększające skuteczność działań marketingowych. Koordynuje pracę zespołów, planuje wdrożenia, analizuje dane efektywnościowe i rekomenduje optymalizacje. Odpowiada za rozwój narzędzi, automatyzacji i procesów wspierających wzrost klientów i agencji”.

Dane płacowe uzyskane dla tej specjalizacji po raz pierwszy w przeprowadzonym badaniu *Puls Branży* – odpowiednio dla Poziomów Kariery M2, M3 i P3 – są przeciętnie o ponad 10% wyższe niż mediana łącznie wszystkich specjalizacji zawodowych wycenionych w tych kategoriach, zarówno dla stawek gwarantowanych, jak i całkowitych.

Zdecydowanie wyższe wynagrodzenia względem przeciętnych dla macierzystej szerszej kategorii osiągnęła również specjalizacja „Sztuczna inteligencja i automatyzacja” – po raz pierwszy zbadana dla sektora komunikacji marketingowej w *Pulsie Branży*.

Zgodnie z definicją, osoby z tą specjalizacją „zarządzają rdzeniem technicznym i odpowiadają za dostarczanie innym działom kompetencji deweloperskich, mentoringu w zakresie automatyzacji oraz zarządzają firmowym stosem technologicznym AI. Na poziomie wykonawczym: budują, wdrażają, implementują i/lub modyfikują aplikacje maszynowej sztucznej inteligencji, w tym agenty cyfrowe, chatboty, aplikacje do rozpoznawania wzorów (np. obrazów, tekstu, mowy) oraz skryptów i programów narzędziowych do automatyzacji. Zwykle używają zestawu programów do przepływu danych lub udoskonalonych wcześniej algorytmów z istniejącej sieci AI (np. TensorFlow, Caffe, MXNet, Cognitive Toolkit, Torch), ale mogą też opracowywać własne skrypty i algorytmy w językach C++, Go, Java, Python lub równorzędnych”.

Ustalone w ramach badania wynagrodzenie gwarantowane w ramach tej specjalizacji i dla Poziomu Kariery P4 jest wyższe o ponad 40% od przeciętnych wynagrodzeń łącznie dla wszystkich specjalizacji dla poziomu eksperckiego – P4.

Oznacza to, iż wynagrodzenia dla stanowisk z nowymi kompetencjami mogą przeważnie przewyższać te obserwowane w tradycyjnych rodzinach stanowisk.

Oczywiście istotne znaczenie na wysokość indywidualnych wynagrodzeń pracowników poza samą specjalizacją, może mieć w tym przypadku indywidualny poziom kompetencji osób, których płace były objęte analizą, czy też sposób pozycjonowania wynagrodzeń względem rynku przez konkretnego pracodawcę.

Niska dostępność kandydatów z nowymi, poszukiwanymi kompetencjami prowadzi do oferowania im wyższych wynagrodzeń niż dla pozostałych specjalizacji, czy stanowisk (prawo popytu na stosunkowo nowe kompetencje).

Zgodnie z wynikami badania polityk HR WTW Consulting (HR Policies i Practices WTW 2025)¹³, połowa uczestniczących w badaniu firm stosuje w swoich organizacjach specjalne premie za polecenie przez pracowników kandydatów, których zatrudnia organizacja. To również jeden z sygnałów, iż pozyskanie właściwych kandydatów stanowisk w sektorze stanowi wyzwanie dla pracodawców.

Presje płacowe i brak dostępnych, wykwalifikowanych ekspertów IT, czy AI w sektorze komunikacji marketingowej są analogiczne w stosunku do obserwacji dotyczących ogólnego rynku pracy.

W przedstawionym w dniu 30 stycznia 2026 roku przez Ministerstwo Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej projekcie rozporządzenia w sprawie wykazu określającego grupy zawodów, w których występują niedobory kadrowe – kilkadziesiąt pozycji to specjalizacje związane z technologiami informatycznymi. Więcej pozycji na liście dotyczy tylko lekarzy i pielęgniarek¹⁴.

Rozważając temat nowych wchodzących do firm kompetencji, warto w tym miejscu przywołać najnowszy "white paper" Światowego Forum Ekonomicznego Four Futures for Jobs in the New Economy: AI and Talent in 2030¹⁵. Zgodnie z jego główną tezą: rynek pracy ma być w perspektywie roku 2030 ukształtowany przez dwa kluczowe wektory:

- tempo rozwoju sztucznej inteligencji,
- gotowość kompetencyjna pracowników.

Z kombinacji tych dwóch czynników wpływu powstają cztery możliwe scenariusze przyszłości rynku pracy – każdy z odmiennym wpływem na zatrudnienie, wynagrodzenia i strukturę kompetencji cyfrowych ludzi w organizacjach.

Supercharged Progress (Szybki postęp) – gdy rozwój zastosowań AI przyspieszy, a pracownicy będą nadążać z rozwojem własnych kompetencji. W tym scenariuszu, AI stanie się podstawowym narzędziem w pracy, a pracownicy będą zarządzać „portfelami agentów AI”. Synergia potencjałów, ludzi i technologii zapewni wzrost produktywności a powstawanie nowych specjalizacji wygeneruje silny wzrost nierówności płacowych (premia za kompetencje AI będzie podwajać stawki specjalistów ją kontrolujących).

The Age of Displacement (Era wypierania) – gdy rozwój sztucznej inteligencji przewyższy zdolność pracowników do dostosowania się do jej możliwości. Firmy będą konkurować tempem wdrożenia AI, a ludzie będą wypierani z organizacji. Sztuczna inteligencja przejmie kluczowe procesy, powodując wzrost wydajności, ale też istotne skutki społeczne. Nastąpi wzrost bezrobocia, spadek zaufanie konsumentów, a rządy staną w obliczu rosnących zagrożeń społecznych i niestabilności.

¹³ HR Policies & Practices WTW 2025. Raport dostępny tylko dla uczestników.

¹⁴ <https://www.gov.pl/web/rodzina/projekt-rozporzadzenia-ministra-rodziny-pracy-i-polityki-spolecznej-w-sprawie-wykazu-okreslajacego-grupy-zawodow-w-ktorych-wystepuja-niedobory-kadrowe> (dostęp 12.02.2026)

¹⁵ https://reports.weforum.org/docs/WEF_Four_Futures_for_Jobs_in_the_New_Economy_AI_and_Talent_in_2030_2025.pdf?utm_source=talentedgeweekly.com&utm_medium=newsletter&utm_campaign=talent-edge-weekly-issue-332-best-of-january-2026&_bhlid=abf30729f05451a56d633dba1ddf71287bbcef45 (dostęp 11.02.2026)

Co-Pilot Economy (Gospodarka Co-pilota) – to scenariusz, w którym rozwój AI jest stopniowy i ludzie będą budować kompetencje AI; automatyzacja nie będzie wprowadzana radykalnie. Nastąpi „pragmatyczna integracja” ludzi i AI, w większości sektorów transformacja będzie zachodzić, ponieważ zespoły złożone z ludzi i sztucznej inteligencji będą przekształcać modele biznesowe i łańcuchy tworzenia wartości.

Stalled Progress (Postęp zahamowany) – w tym scenariuszu rozwój AI spotka się z brakiem pracowników posiadających kluczowe umiejętności. Firmy opierać się będą na rozwiązaniach AI, aby uzupełnić niedobór talentów. Beneficjentami będą firmy i rynki posiadające doświadczenie w dziedzinie AI, pozostałe będą tracić przewagę konkurencyjne. Automatyzacja będzie dotyczyć zadań rutynowych, wzrośnie znaczenie ról eksperckich, ale także pracowników fizycznych. Scenariusz prognozuje, iż „nadzieja na dobrobyt dzięki sztucznej inteligencji zamieni się w frustrację, ponieważ różnice w stopniu jej wdrożenia spowodują nierówności, stworzą rozdwojenie gospodarki i ograniczą wzrost”¹⁶.

Cytowany raport zawiera wspólne dla wszystkich scenariuszy rekomendacje dla pracodawców, podkreślających m.in. konieczność integracji strategii technologicznych i personalnych, inwestowanie we współpracę ludzi ze sztuczną inteligencją, wzmocnienie kultury organizacyjnej i zaufania do nowoczesnych technologii, projektowanie procesów pracy oparte na współpracy przedstawicieli różnych generacji wiekowych.

Niezależnie, wszystkie cztery scenariusze niosą zapowiedź radykalnych wzrostów wynagrodzeń dla stanowisk, które będą transformować procesy i sposoby wykonywania pracy w swoich specjalizacjach, dzięki wykorzystaniu AI.

Dla branży komunikacji marketingowej wynika z tej obserwacji konkretny wniosek, iż organizacje muszą zarówno zaplanować inwestycje w narzędzia oparte na generatywnej sztucznej inteligencji, jak również zaprojektować procesy szkoleniowe, rozwojowe, pozyskać właściwe talenty z rynku (zewnątrznego i wewnętrznego) i powierzyć im odpowiedzialność za rozwój kompetencji związanych z AI dla wszystkich ludzi w firmie.

3.5. Inne polityki HR i świadczenia

Z uwagi na przeciętnie niski stan zatrudnienia - tylko nieliczne objęte badaniami firmy - ok. 25% posiada dziś formalne struktury HR i taryfikatory wynagrodzeń, które wspierają podejmowanie decyzji na temat płac.

Zgodnie z deklaracjami, ponad połowa respondentów nie posiada ustalonego podejścia do pozycjonowania się względem rynku.

Bardzo ważna w agencjach jest rola menedżerów liniowych, którzy są najważniejszym i najczęściej wskazywanym źródłem wiedzy i informacji dla pracowników na temat ogólnych zasad wynagradzania w firmie.

¹⁶ https://reports.weforum.org/docs/WEF_Four_Futures_for_Jobs_in_the_New_Economy_AI_and_Talent_in_2030_2025.pdf?utm_source=talentedgeweekly.com&utm_medium=newsletter&utm_campaign=talent-edge-weekly-issue-332-best-of-january-2026&_bhlid=abf30729f05451a56d633dba1ddf71287bbcef45 (dostęp 11.02.2026) str.3

Jeśli chodzi o świadczenia dla pracowników inne niż pieniężne, połowa badanych firm nie zapewnia samochodów służbowych, nawet pracownikom na najwyższych stanowiskach, a typową formą finansowania aut służbowych jest ich kontraktowanie a nie zakup. Zawierane przez firmy umowy leasingu czy długoterminowego wynajmu aut służbowych nie wymagają od nich posiadania środków finansowych równych pełnej wartości auta, a rozkładanie tych kosztów na łatwiejsze do sfinansowania miesięczne raty.

Badane firmy oferują natomiast dość powszechne programy medyczne, co jest bardzo szeroko rozpowszechnioną praktyką na rynku ogólnym. Ponad połowa objętych badaniami firm oferuje programy ubezpieczeniowe (te programy są mniej rozpowszechnione w sektorze niż na rynku ogólnym), również przeważnie oferują programy dedykowane dobrostanowi pracowników. Popularne jest dofinansowanie kart sportowych czy udostępnienie w biurze świeżych owoców. W ostatnich latach rośnie wśród pracodawców sektora również praktyka udostępniania pracownikom dodatkowych konsultacji psychologicznych, poza tymi dostępnymi w programach medycznych oraz innych form doradztwa w istotnych dla pracowników kwestiach związanych z życiem osobistym (doradztwo prawne, finansowe).

Pakiety świadczeń są przeważnie zróżnicowane zakresem i kosztem ich zakupu dla różnych Przedziałów Kariery. Dla przykładu – przedstawiciele najwyższej kadry menedżerskiej mogą posiadać w ramach programu medycznego szerszy dostęp do lekarzy – specjalistów (np. stomatologa). Częściej również wyższa kadra może posiadać wyższe limity dla polis ubezpieczeniowych, czy klasę auta służbowego.

Zgodne z trendem ogólnorynkowym jest wykorzystywanie przez firmy sektora komunikacji marketingowej świadczeń tzw. „elastycznych”, inaczej zwanych „kafeteryjnymi”. Oznacza to możliwość wyboru przez poszczególne osoby w firmach takich świadczeń, które są przez nich najbardziej oczekiwane i preferowane z dostępnej większej puli możliwości. Praktyki takie są bardzo pomocne w spersonalizowaniu oferty świadczeń oferowanych przez pracodawców. Znacząco wpływają one na efektywność inwestycji w benefity i zwiększają satysfakcję pracowników. Najczęściej, w formule elastycznej pracownicy posiadają możliwość wyboru programów sportowych czy związanych z szeroko rozumianym dobrostanem. Względy formalne powodują, iż stosunkowo rzadko w formułę kafeterii wprowadzane są programy emerytalne czy ubezpieczeniowe.

Firmy sektora komunikacji marketingowej stosują typowe dla rynku ogólnobranżowego zasady refundacji kosztów podróży służbowych, a w przypadku grup międzynarodowych – również alokacji pracowników pomiędzy różnymi krajami – oddziałami.

Urlopy i inne uprawnienia pracownicze związane z czasem pracy są realizowane zgodnie z normami zawartymi w polskich przepisach. Jest to obszar, w którym firmy mogą zwiększać swoją markę pracodawcy, zapewniającego atrakcyjne warunki pracy. W pokrewnym sektorze mediów, niektóre firmy w Polsce wprowadziły już skrócony czas pracy dla pracowników w piątki, czy dodatkowe dni urlopu. Praktyki obserwowane w sektorze komunikacji marketingowej wskazują, iż pracodawcom

jest bardzo trudno zachować konkurencyjność na rynku pracy, bez zapewnienia podstawowych, powszechnie oferowanych na rynku ogólnym świadczeń – zwłaszcza medycznych i sportowych¹⁷. Z drugiej strony, w ostatnich latach – zgodnie z monitoringiem rynku prowadzonym przez WTW Consulting – roczne wzrosty cen wybranych świadczeń są znacznie wyższe niż procentowe wzrosty stawek wynagrodzeń. Stanowi to dodatkową barierę – w szczególności dla najmniejszych pracodawców.



¹⁷ <https://tvn.pl/aktualnosci/tvn-warner-bros-discovery-oferuje-pracownikom-skrocony-czas-pracy-w-piatki-i-dodatkowe-dni-urlopu-st6065843> (dostęp 11.02.2026)



4. WZMACNIANIE RÓWNOŚCI I TRANSPARENTNOŚCI WYNAGRODZEŃ



4.1. Nowe regulacje prawne dotyczące płacy fair i wyzwania z nimi związane dla pracodawców

W dniu 10 maja 2023 roku została przyjęta Dyrektywa Parlamentu i Rady Europejskiej w sprawie wzmocnienia stosowania zasady równości wynagrodzeń dla mężczyzn i kobiet za taką samą pracę lub pracę o takiej samej wartości za pośrednictwem mechanizmów przejrzystości wynagrodzeń oraz mechanizmów egzekwowania.

W dniu 12 grudnia 2025 roku polskie Ministerstwo Rodziny, Pracy i Spraw Społecznych opublikowało projekt ustawy o wzmocnieniu stosowania prawa do jednakowego wynagrodzenia mężczyzn i kobiet za jednakową pracę lub za pracę o jednakowej wartości. Akt ten ma na celu wprowadzenie w sposób kompleksowy do polskiego systemu prawnego regulacji określonych w Dyrektywie. Z kolei od 24 grudnia 2025 roku wprowadzono do Kodeksu pracy wybrane zapisy na temat informacji o wynagrodzeniach w procesie rekrutacyjnym.

Przygotowywane przepisy regulują 5 głównych obszarów nowych zobowiązań dla pracodawców i uprawnień pracowników, które zostały opisane w kolejnym podrozdziale.



4.1.1. Obowiązki informacyjne wobec kandydatów do pracy

Wprowadzone z dniem 24 grudnia 2025 roku zmiany w Kodeksie pracy oraz projektowane przepisy implementujące dyrektywę unijną znacząco zmieniają dotychczasową praktykę rekrutacyjną w Polsce. Jednym z najistotniejszych obowiązków jest konieczność podania informacji o wysokości wynagrodzenia lub przedziale wynagrodzenia już na etapie ogłoszenia o pracę albo – w przypadku braku ogłoszenia – przed rozpoczęciem rozmów kwalifikacyjnych. Informacja ta musi być oparta na obiektywnych kryteriach i przedstawiona kandydatowi w sposób umożliwiający świadome podejmowanie decyzji, co do udziału w procesie rekrutacyjnym.

Ponadto nowe przepisy zakazują zadawania kandydatom pytań o dotychczasowy poziom wynagrodzenia. Takie praktyki prowadziły dotychczas do utrwalania nierówności płacowych, w szczególności ze względu na płeć. Ostatni obowiązek dotyczy stosowania nazw stanowisk neutralnych ze względu na płeć. Ze względu na częstą praktykę w sektorze komunikacji marketingowej używania nazw stanowisk w języku angielskim, w ocenie WTW Consulting, ten ostatni wymóg w najmniejszym stopniu wpływa na konieczność skorygowania obecnej praktyki rekrutacyjnej w firmach objętych *Pulsem Branży*.



4.1.2. Struktury wynagrodzeń i wartościowanie stanowisk

Nowe przepisy związane z równością i przejrzystością płac, które będą dotyczyły wszystkich pracodawców – w pierwszej kolejności nakładają na pracodawców obowiązek pogrupowania stanowisk (pracowników) w kategorii.

Proces ten, nazywany wartościowaniem pracy, będzie musiał być przeprowadzony z wykorzystaniem

konkretnych, wskazanych w przepisach kryteriów analizy stanowisk, takich jak umiejętności, odpowiedzialność, wysiłek i warunki pracy.

Należy zwrócić uwagę, iż wynikiem wartościowania nie jest ustalenie poziomów wynagrodzeń, tylko kategorii, do której należy stanowisko.

W oparciu o ustalone (podczas wartościowania) kategorie, pracodawcy będą następnie zobowiązani opracować tak zwaną strukturę wynagrodzeń, tj. określić dla każdej kategorii dostępny poziom wynagrodzenia zasadniczego, stałych dodatków, premii regulaminowych, innych dodatków pieniężnych oraz świadczeń – zarówno finansowych, jak i niefinansowych.

Wypracowanie metodyki wartościowania czy zaprojektowanie polityk wynagrodzeń będzie sprawiało (zwłaszcza najmniejszym pracodawcom) wiele wyzwań. Nieuniknione wydaje się, iż napotkają oni na szereg barier merytorycznych, w tym związanych z interpretacją niejasnych przepisów i kompetencyjnych.

Z tego względu dużym zainteresowaniem powinny cieszyć się wszelkiego rodzaju poradniki i inne narzędzia (również wspomagane przez AI), zapewniające doradztwo oraz wspierające projektowanie kategorii i struktur wynagrodzeń.

W trakcie realizacji *Pulsu Branży* i zbierania danych na temat luki płacowej, w odpowiedzi na liczne prośby uczestników badania i Zleceniodawcy, WTW Consulting opracowało i przeprowadziło warsztat na temat raportowania luki płacowej oraz wdrożenia Dyrektywy.

Niniejsze zapisy i przytoczone informacje na temat Dyrektywy pochodzą z tego opracowania WTW Consulting.

4.1.3. Kryteria ustalania wynagrodzeń i progresji płac

Noworegulacja nakładają na pracodawców obowiązek precyzyjnego określenia oraz udokumentowania kryteriów ustalania wynagrodzeń, ich poziomów oraz zasad progresji płacowej. Kryteria te muszą być zgodne z zasadą równego traktowania, obiektywne, mierzalne i neutralne ze względu na płeć. W praktyce oznacza to konieczność odejścia od uznaniowości w procesie decyzyjnym dotyczącym wynagradzania oraz wymóg przedstawienia pracownikom jasnych zasad dotyczących możliwości awansu płacowego. Zgodnie z projektem polskiej ustawy, pracodawca ma obowiązek udostępnić pracownikom informacje o stosowanych kryteriach a ich forma musi być zgodna ze standardami dostępności. W organizacjach zatrudniających powyżej 50 pracowników dostęp do kryteriów musi być zapewniony w sposób stały. Mniejsze podmioty będą udzielać informacji w odpowiedzi na wniosek pracownika. Regulacja ta ma służyć zwiększeniu przejrzystości decyzji płacowych w organizacjach. Kryteria uznawane za obiektywne, które zostały wskazane w projekcie polskiej ustawy, obejmują: wyniki pracy i poziom kompetencji.

W ocenie WTW jest to obszar, który będzie wymagał dużej uwagi ze strony pracodawców z badanego sektora, ponieważ przy realizacji badań wynagrodzeń, prowadzący je zespół identyfikował w wielu obszarach (zwłaszcza w zakresie płacy zmiennej) uznaniowe mechanizmy kształtowania wynagrodzeń.

4.1.4. Prawo pracowników do informacji o średnich wynagrodzeniach

Nowe regulacje przewidują, że każdy pracownik będzie miał prawo wystąpić do pracodawcy o informację dotyczącą swojego indywidualnego poziomu wynagrodzenia oraz średnich poziomów wynagrodzeń w kategorii, w której jest zatrudniony, w podziale na płeć. Pracodawca będzie miał obowiązek udzielić odpowiedzi w terminie 30 dni. Jest to kolejne uprawnienie przysługujące wszystkim pracownikom, niezależnie od wielkości organizacji. Z perspektywy pracodawców oznacza to konieczność posiadania kompletnych, uporządkowanych i aktualnych danych o wynagrodzeniach. Istotnym wyzwaniem dla pracodawców, ale i informowanych pracowników może być fakt dużych rozpiętości indywidualnych wynagrodzeń w obrębie macierzystej kategorii płacowej. Ponadto w wielu kategoriach dojdzie do sytuacji, gdzie więcej niż połowa pracowników będzie posiadać wynagrodzenia poniżej firmowej średniej. Wymagać to będzie dodatkowego wyjaśnienia takiej praktyki płacowej, jak również wskazania pracownikom warunków, jakie powinni spełnić, aby uzyskać wzrost płacy. Często również wymagane będzie podjęcie przez pracodawcę działań korygujących, które mogą wiązać się z bardzo dużymi kosztami regulacji płac, ale i kryzysem w kulturze organizacyjnej, czy utratą zaufania pracowników.

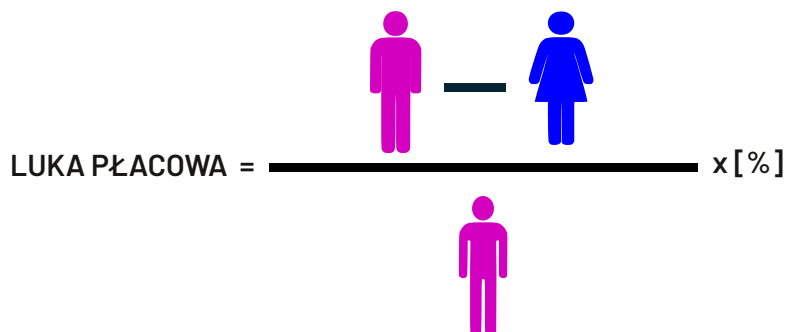
4.1.5. Obliczanie i raportowanie luk płacowych

Wskaźnik luki płacowej ze względu na płeć jest najbardziej rozpowszechnionym w pomiarze różnic w wynagrodzeniach kobiet i mężczyzn w poszczególnych organizacjach, jak i w całych sektorach i na określonych rynkach.

Luka płacowa ze względu na płeć jest różnicą między średnią (medianą) wynagrodzenia osób płci żeńskiej i średnią (medianą) wynagrodzenia osób płci męskiej w firmie, wyrażoną jako odsetek średniego poziomu wynagrodzenia osób płci męskiej.

Standardem międzynarodowym, stosowanym też przez Eurostat jest wzór obliczania luk, w którym od przeciętnych stawek wynagrodzeń mężczyzn odejmowane jest przeciętne wynagrodzenie kobiet i różnica ta jest podzielona przez przeciętną płacę mężczyzn.

Rysunek 1. Standardowy sposób ustalenia luk płacowych ze względu na płeć.


$$\text{LUKA PŁACOWA} = \frac{\text{Wynagrodzenie kobiet} - \text{Wynagrodzenie mężczyzn}}{\text{Średnie wynagrodzenie mężczyzn}} \times [\%]$$

Intencją takiej konstrukcji wskaźnika jest porównywanie wynagrodzeń kobiet względem mężczyzn. Wskaźnik luki płacowej w organizacjach, gdzie przeciętnie kobiety uzyskują wyższe wynagrodzenia niż mężczyźni – przyjmuje wartości ujemne. Przyjęta zasada obliczania luk może powodować zniekształcenie wyników analiz.

Dla przykładu - w firmie, gdzie średnie wynagrodzenie mężczyzn wynosi 10 000 zł, a kobiet 8 000 zł brutto miesięcznie, wskaźnik luki płacowej wynosi $10\ 000\ \text{zł} - 8\ 000\ \text{zł}$, podzielone przez 10 000 zł daje wartość +20%. W drugiej firmie, gdzie to średnia wynagrodzeń kobiet wynosi 10 000 zł, a mężczyzn 8 000 zł - wskaźnik ten osiągnie wartość ujemną, tj. -25%.

Oznacza to, iż konstrukcja najbardziej popularnego typu wskaźnika równości między płciami nie zapewnia możliwości uzyskania porównywalnych wartości bezwzględnych pomiaru luk w każdej organizacji.

Luka płacowa nieskorygowana

W analizach luk płacowych istotne jest rozróżnienie luk skorygowanych i nieskorygowanych.

Luka płacowa nieskorygowana może być obliczona w oparciu o wynagrodzenie średnie i medianę płac. Jest to procentowa różnica pomiędzy średnią (i medianą) płacy (odpowiednio: gwarantowanej i całkowitej) dla wszystkich mężczyzn i kobiet, bez względu na poziom stanowiska, odniesiona do średniej (i mediany) wynagrodzeń wszystkich mężczyzn w firmie.

Na wartość luki nieskorygowanej duży wpływ posiada rozkład kobiet i mężczyzn na poszczególnych Poziomach Kariery, dlatego nie jest ona do końca miarodajna w ocenie czy firmy wynagradzają fair. Niemniej - będzie podlegać raportowaniu i może istotnie wpływać na reputację firmy względem pracowników i rynku zewnętrznego. Uznaje się natomiast, iż wartość luki nieskorygowanej jest dobrym wskaźnikiem określającym, czy w danej organizacji to kobiety, czy mężczyźni częściej zajmują stanowiska z wyższymi poziomami wynagrodzeń.

Luka płacowa skorygowana

Luka płacowa skorygowana uwzględnia w kalkulacji powody wpływające na różnicowanie płac pomiędzy kobietami i mężczyznami. Najbardziej oczywistym czynnikiem pomagającym korygować luki płacowe jest kategoria (Poziom Kariery). Obliczenie luk skorygowanych wymaga wykorzystania zaawansowanych technik analitycznych (np. analizy regresji).

Luka skorygowana syntetyczna (sumarycznie przedstawiająca jedną wartość luki płacowe w poszczególnych kategoriach) jest obliczona jako średnia (zwykła lub ważona) luk nieskorygowanych obliczonych dla poszczególnych Poziomów Kariery.

W ocenie praktyków, jednym z najtrudniejszych wyzwań dla pracodawców będzie sporządzanie i przekazywanie do rządowego organu raportów dotyczących luki płacowej ze względu na płeć. Obowiązek ten będzie dotyczyć pracodawców zatrudniających co najmniej 100 pracowników (na podstawie umowy o pracę)¹⁸.

Częstotliwość sporządzania raportów będzie uzależniona od wielkości organizacji. Firmy z ponad 250 pracownikami będą raportowały luki corocznie, mniejsze - z zatrudnieniem w przedziale 100-250 osób - co trzy lata. Raportowanie mogą też z własnej inicjatywy realizować firmy zatrudniające mniej niż 100 pracowników.

¹⁸ Cur J., Morawiec-Bartosik A. (2025), „Równość i przejrzystość wynagrodzeń. Praktyczny poradnik dla pracodawców i działów HR”; Warszawa; C.H. Beck

Raporty muszą obejmować zarówno dane dotyczące wynagrodzeń gwarantowanych, składników zmiennych i płacy całkowitej – na podstawie średnich i median wynagrodzeń kobiet i mężczyzn w organizacji. Bardzo istotne znaczenie ma wartość luki płacowej całkowitej, skorygowanej, ze względu na płeć, gdyż w przypadku luki powyżej +5% (lub poniżej -5%) wymagają one podjęcia działań naprawczych w ciągu pół roku od daty ustalenia takiej sytuacji i grożą pracodawcom różnymi sankcjami. Wśród nich nowe regulacje przewidują dotkliwe kary finansowe. Działające w firmach związki zawodowe mogą uzyskać zgodnie z projektami nowych regulacji – istotne dodatkowe instrumenty wpływu na prowadzoną przez pracodawcę politykę wynagrodzeń.

Dotychczasowe doświadczenia z okresu przygotowawczego wskazują, iż proces obliczania luk płacowych jest złożony i czasochłonny. Z tego względu bardzo poszukiwane będą w ocenie WTW Consulting wszelkie narzędzia umożliwiające automatyzację i wsparcie w realizacji tego obowiązku przez pracodawców. Mniejsi pracodawcy, tacy jak znaczna grupa firm, powinni liczyć na wsparcie regulatora w udostępnieniu niezbędnych narzędzi wspierających takie obliczenia.

4.2. Luki płacowe w firmach sektora komunikacji marketingowej

4.2.1. Luki płacowe ze względu na płeć obliczone w poszczególnych firmach

W ramach analiz nierówności wynagrodzeń ze względu na płeć, centralne miejsce w ocenie WTW Consulting zajmuje analiza nieskorygowanych luk płacowych dla poszczególnych firm.

Stanowi ona bowiem najbardziej precyzyjne oszacowanie rzeczywistej sytuacji w zakresie płacy fair, uwzględniając praktykę wynagradzania w poszczególnych firmach.

Przeciętne wartości luki nieskorygowanej obliczonej w poszczególnych firmach biorących udział w badaniu, wynoszą: średnia -1% i mediana 2% dla płacy gwarantowanej. Pierwszy kwartyl dla tej kategorii wynagrodzeń osiąga wartość -12%, co oznacza, iż w co najmniej 25% badanych firm luka nieskorygowana wypada na korzyść kobiet (dla wynagrodzeń gwarantowanych).

Jeszcze bardziej korzystny z perspektywy oczekiwanej równowagi stawek per płeć, jest uzyskany wynik analiz dla stawek wynagrodzenia całkowitego. W przypadku tej kategorii wynagrodzeń, w więcej niż połowie firm uczestniczących w badaniu, kobiety posiadają przeciętne wynagrodzenia wyższe niż mężczyźni.

Mediana wartości wskaźnika luki płacowej obliczonej w poszczególnych firmach w tym przypadku wyniosła -2%, a wartość średnia – nawet -16%.

Porównanie wyników obecnego badania z danymi SAR za rok 2024 pozwalają sformułować wniosek, iż w poszczególnych organizacjach obserwowany jest trend wyrównywania różnic płacowych pomiędzy mężczyznami i kobietami. Mediana wskaźnika luk dla płacy gwarantowanej spadła z 5% w roku 2024 do wartości 2%, a dla płacy całkowitej – mediana wskaźnika spadła z 6% do -2%.

Tabela 9. Rozkład statystyczny luk płacowych ze względu na płeć, obliczonych w poszczególnych firmach uczestniczących w *Pulsie Branży*.

Typ wynagrodzenia	1 kwartył	mediana	3 kwartył	średnia
gwarantowane	-12%	2% (5% w 2024 roku)	13%	-1%
całkowite	-17%	-2% (6% w 2024 roku)	12%	-16%

Wyniki analizy wskazują na zróżnicowaną sytuację w poszczególnych firmach, na którą mają wpływ szczegółowe uwarunkowania. Może je stanowić na przykład bardzo duża przewaga pracowników reprezentujących jedną płeć, czy dominujący w firmie typ stanowisk pracy, częściej obsadzony przez pracowników jednej płci. Ostatecznie jednak należy uznać, iż badana społeczność firm dotarła do stanu uzyskania równowagi w poziomach wynagrodzeń kobiet i mężczyzn.

Zbadane luki płacowe w sektorze komunikacji marketingowej są niższe niż ogólnorynkowe. W porównaniu z -2% medianą luk płacowych całkowitych w firmach objętych *Pulsem Branży*, w sektorze ogólnobranżowym w Polsce w roku 2025, mediana luki płacowej z zaraportowanych przez poszczególne firmy wyniosła 12,6% dla stawek całkowitych. (źródło: Badanie Plusowe trendów w HR Jesień 2025; WTW Consulting).

4.2.2. Luki płacowe obliczone sumarycznie dla wszystkich pracowników objętych badaniem *Puls Branży* i dla Poziomów Kariery

W uzupełnieniu analizy luk płacowych ze względu na płeć w poszczególnych organizacjach, *Puls Branży* obejmuje również analizy poziomów wynagrodzeń w odniesieniu do całej populacji osób objętych badaniem.

Pierwsze pytanie badawcze dotyczyło potwierdzenia, czy istnieje istotna różnica w wysokości wynagrodzeń w różnych kategoriach, obejmujących role o różnej odpowiedzialności, kompetencjach i zakresie wpływu na organizację.

Uzyskane wyniki mówią, iż ogólnie luki płacowe osiągają znacząco zróżnicowane wartości pomiędzy poszczególnymi Poziomami Kariery i zachowują się w sposób podobny dla luk wyznaczonych dla wynagrodzeń gwarantowanych i całkowitych.

Tabela 10. Luki płacowe ze względu na płeć obliczone dla wynagrodzenia całkowitego. Próba – wszystkie osoby w organizacjach objętych badaniem *Puls Branży*.

Poziom Kariery	Liczba osób w Poziomie Kariery		Luka płacowa	
	Liczba mężczyzn	Liczba kobiet	średnia	mediana
EX-17	14	12	-45%	-38%
EX-16	11	13	12%	17%
EX-15	80	59	1%	-4%
M3	151	101	9%	7%
M2	602	255	5%	5%
M1	25	12	7%	17%
P5	26	11	14%	30%
P4	155	60	7%	1%
P3	1095	451	8%	5%
P2	1369	551	5%	3%
P1	267	89	3%	0%
U3	34	15	-10%	-27%
U2	24	11	-4%	0%

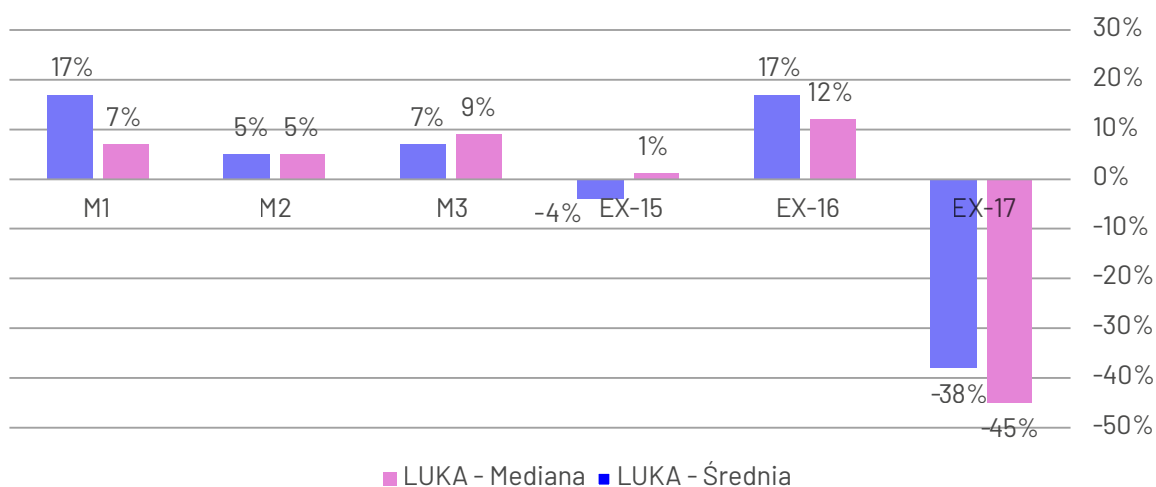
W przekroju Poziomów Kariery – luki płacowe ze względu na płeć wypadają na korzyść kobiet w najwyższych i najniższych kategoriach (U2, U3 i EX-17).

Dla stanowisk o charakterze pomocniczym i administracyjnym na ustaloną wartość luk ma wpływ dominacja kobiet w tej grupie, z kolei w grupie najwyższej kadry menedżerskiej bardzo mała liczba zebranych danych skłania do ostrożnej interpretacji zaprezentowanych wyników.

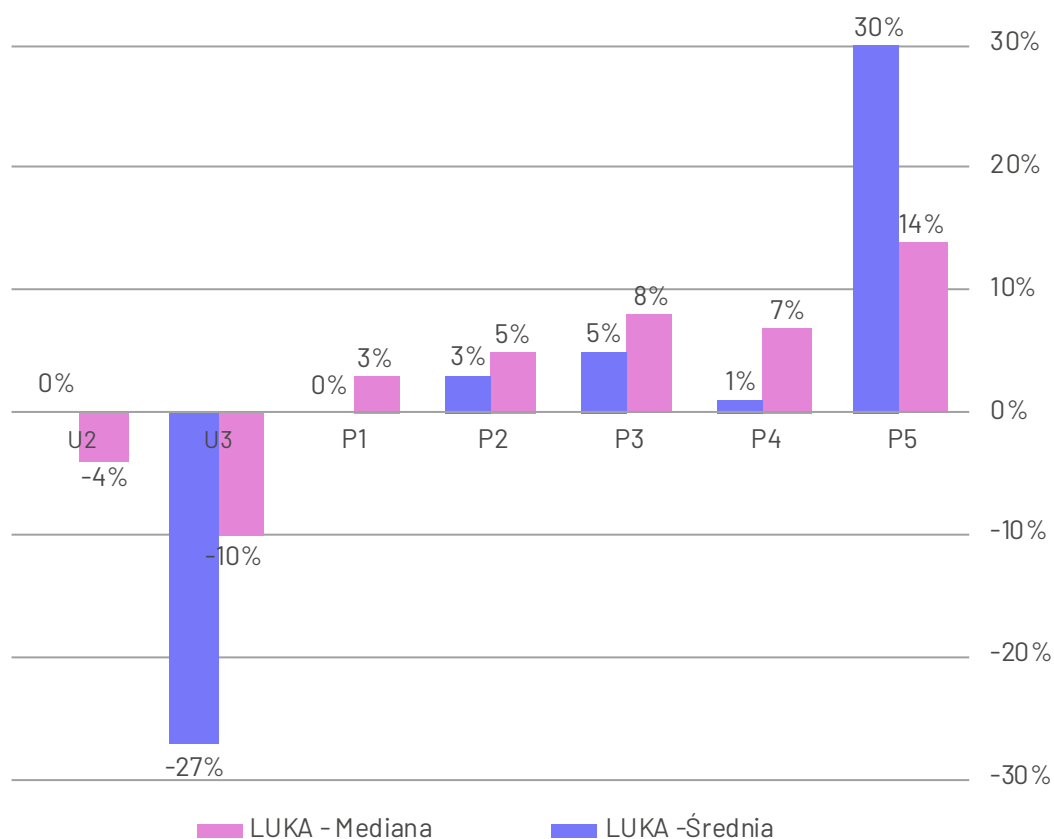
Oprócz najniższych i najwyższych Poziomów Kariery, w pozostałych kategoriach luki płacowe osiągają wartości dodatnie, czyli na korzyść mężczyzn.

Obserwowany jest trend, iż wartość luk płacowych rośnie wraz ze wzrostem rangi stanowisk i równocześnie – rośnie typowo wraz ze zmniejszającą się liczbą pracowników w analizowanej próbie.

Wykres 10. Luki płacowe ze względu na płeć dla poszczególnych Poziomów Kariery na ścieżce menedżerskiej dla wynagrodzenia całkowitego – mediana i średnia. Próba – wszystkie osoby objęte badaniem *Puls Branży*.



Wykres 11. Luki płacowe ze względu na płeć dla poszczególnych Poziomów Kariery na ścieżce indywidualnej dla wynagrodzenia całkowitego – mediana i średnia. Próba – wszystkie osoby objęte badaniem *Puls Branży*.



Kolejne obserwacje związane z zaprezentowanymi powyżej danymi wskazują, iż liczba kategorii z luką płacową o wartości powyżej 5% jest dwukrotnie wyższa w analizie płac całkowitych w porównaniu z płacą gwarantowaną. To może sygnalizować preferencje w wynagradzaniu mężczyzn przy uznaniowym kształtowaniu premii i nagród, przy założeniu, że poziomy osiągniętych przez pracowników wyników są symetryczne dla przedstawicieli obu płci.

Przyjęta jako punkt odniesienia wartość graniczna luki w wysokości 5% wynika z zapisów nowych regulacji, ale uzyskane w opisywanym badaniu wyniki nie muszą być niepokojące.

Analizowane luki nieskorygowane będą mogły być jeszcze poddane w poszczególnych organizacjach korygowaniu - z uwzględnieniem innych niż tylko kategoria, uzasadnionych czynników różnicowania wynagrodzeń.

4.2.3. Obliczenia luk płacowych nieskorygowanych - łącznie dla wszystkich Poziomów Kariery i dla całego sektora

Równoległe z ustaleniem wartości syntetycznych luk płacowych nieskorygowanych z danych firmowych, opisanym w rozdziale 4.2.1., w ramach badania ustalono również wartość syntetyczną nieskorygowanej luki płacowej ze względu na płeć dla objętej badaniem próby firm. W tych obliczeniach analiza obejmuje łącznie dane płacowe zebrane od wszystkich firm uczestniczących w badaniu.

Najważniejsze obserwacje potwierdzają, iż wartość syntetycznych luk płacowych obliczona dla całego sektora jest znacząco wyższa niż wartość luk ustalonych z obliczeń w poszczególnych firmach. Luki płacowe nieskorygowane odzwierciedlają silniej proporcje w liczbie kobiet i mężczyzn w różnych kategoriach niż rzeczywiste zróżnicowanie wynagrodzeń per płeć na poszczególnych stanowiskach, czy Poziomach Kariery.

Omawiana wcześniej analiza luk płacowych w poszczególnych firmach pozwala na wyrażenie ogólnie optymistycznej tezy, iż w sektorze kontynuowany jest trend związany z zamykaniem luk płacowych.

4.2.4. Obliczenia luk płacowych skorygowanych ze względu na kategorię - łącznie dla wszystkich Poziomów Kariery i dla całego sektora

Ostatnia część analiz luk płacowych ze względu na płeć wykazuje nam głęboki sens korygowania luk, to znaczy uwzględniania w nich uzasadnionych czynników różnicowania wynagrodzeń.

Opierając się na przedstawionej w rozdziale 4.2.2. analizie luk płacowych dla poszczególnych Poziomów Kariery, przedstawione tam dane posłużyły do wyznaczenia jednego, syntetycznego wskaźnika opisującego poziom luk w całej badanej populacji.

Niniejszy rozdział zawiera kompleksową analizę luk płacowych ze względu na płeć, która miała na celu ocenę aktualnej sytuacji w sektorze i jednocześnie zapewnić dane porównawcze dla poszczególnych uczestników badania.

Z perspektywy pracodawcy, najważniejsze w ocenie autorów raportu jest skupienie się w macierzystej organizacji na:

1. Podzieleniu stanowisk na kategorie grupujące stanowiska o podobnej randze, wpływie, poziomach kompetencji.

2. Porównaniu wynagrodzeń kobiet i mężczyzn – dla płacy zasadniczej, zmiennej (ze świadczeniami) i całkowitej – w poszczególnych kategoriach.
3. W przypadku, kiedy w konkretnych kategoriach stanowisk luki płacowe ze względu na płeć będą osiągać wartość bezwzględną wyższą niż 5%, należy starannie zbadać konkretne poziomy wynagrodzeń osób ujętych w tej kategorii, żeby ustalić jakie są przyczyny różnic w wynagrodzeniach kobiet i mężczyzn. Czasami powodem takich różnic może być niewłaściwe pogrupowanie stanowisk w kategorii. Częściej jednak taka analiza pozwala nam zidentyfikować konkretne osoby, których wynagrodzenia powinny ulec zmianie przy najbliższym przeglądzie wynagrodzeń i podwyżkach w firmie.
4. Zarówno dla pracowników jak i pracodawców istotne znaczenie reputacyjne będą też miały ogłaszane wyniki obliczeń luk płacowych ze względu na płeć – sumarycznie – dla całej organizacji. Niemniej – rzeczywiste wyzwania i ryzyka dotyczą wyrównywania luk w obrębie poszczególnych kategorii. Aby zapewnić prawidłową interpretację tak obliczonego wskaźnika należy uwzględnić, że wykorzystane do obliczeń dane dotyczą stanowisk znajdujących się na różnych poziomach organizacyjnych.

Tabela 11. Luka płacowa ze względu na płeć – skorygowana ze względu na kategorię stanowisk (wynagrodzenie gwarantowane i całkowite) obliczona dla całego sektora.

Wariant obliczenia luki płacowej	Wartość luki płacowej w sektorze dla wynagrodzenia gwarantowanego	Wartość luki płacowej w sektorze dla wynagrodzenia całkowitego
Mediana	2,6%	3,5%
Średnia	5,5%	5,4%

Wartości nominalne ustalonych w ten sposób luk osiągają znacząco niższe wartości niż obliczone wcześniej wartości luk nieskorygowanych względem kategorii.

Do zaprezentowanego poniżej porównania luk nieskorygowanych i skorygowanych wybrane zostały dane dla płacy całkowitej, ponieważ ostatecznie to dla tego typu wynagrodzeń decydujące znaczenie będzie miała wartość ustalanych luk w poszczególnych firmach.

Tabela 12. Luka płacowa ze względu na płeć – porównanie luk nieskorygowanych i skorygowanych per Poziomy Kariery (wynagrodzenie całkowite) obliczona dla całego sektora.

Wariant obliczenia luki płacowej	Wartość luki płacowej nieskorygowanej w sektorze dla wynagrodzenia całkowitego	Wartość luki płacowej skorygowanej w sektorze dla wynagrodzenia całkowitego
Mediana	10,62%	3,5%
Średnia	12,27%	5,4%

Porównanie wysokości luk nieskorygowanych i skorygowanych ze względu na płeć dla płacy całkowitej oraz ze względu na kategorię (Przedział Kariery) wskazuje, iż dla wszystkich ustalanych mierników opartych na średnich i medianach luki płacowe po uwzględnieniu Przedziału Kariery – znacząco spadają (dla przykładu z 10,62% do 3,5% dla median).

Oznacza to, iż znacznie wyższe różnice płac ujęte w luce nieskorygowanej, są w znacznym stopniu uwarunkowane faktem porównywania stawek łącznie dla różnych kategorii. Z drugiej jednak strony należy zauważyć, iż w analizie luk per kategoria występują nieliczne – ale z wpływem na końcową wartość luki skorygowanej – kategorie, gdzie kobiety posiadają znacznie wyższe stawki w danym Przedziale Kariery. Fakt ten miał wpływ na końcowe obliczenia, co prawda marginalny – uwzględniając liczebność prób osób w tych kategoriach.

Wnioski z badania całego sektora nie przenoszą się w sposób automatyczny na poszczególnych uczestników badania. Z tego względu należy zachęcać wszystkie organizacje do zbadania aktualnego poziomu luk płacowych w oparciu o kategorie ustalone wewnątrz lub alternatywnie – w oparciu o Poziomy Kariery, stanowiące metodykę badania *Pulsu Branży*.

Dodatkowo, należy zwrócić uwagę, iż uzyskanie kompletnej korekty luk płacowych wymaga uwzględnienia nie tylko zróżnicowania wynikającego z kategorii stanowisk, ale również innych uzasadnionych powodów różnicowania wynagrodzeń, takich jak: umiejętności, wyniki pracy, ewentualnie staż pracy, jeśli jest powiązany ze wzrostem kompetencji i innych.



5. PODSUMOWANIE I WNIOSKI



5.1. Uczestnicy badania

W badaniu *Puls Branży* wzięło udział 106 firm, przekazując dane płacowe łącznie na temat 7735 osób. Przeciętna wielkość zespołu w badanych firmach wynosi: 36 osób - wartość mediany oraz 57 osób - wartość średniej.

W badanej próbie przeważają zatem organizacje z mniejszym personelem. Firmy tej wielkości napotykają bariery dla utrzymania działów HR, czy kadry odpowiedzialnej za projektowanie, wdrażanie i modernizację rozwiązań dotyczących płac i świadczeń oraz prowadzenia przemyślanej strategii zarządzania kapitałem ludzkim.



5.2. Metodyka badania

Badanie *Puls Branży* zostało przeprowadzone w oparciu o metodykę wypracowaną przez WTW Consulting z uwzględnieniem specyfiki sektora komunikacji marketingowej wraz z wykorzystaniem najlepszych praktyk związanych z rynkowymi badaniami wynagrodzeń, polityk HR i świadczeń. W szczególności metodyka zawierała definicje rodzin i specjalizacji zawodowych specyficznych dla branży. Badanie pozwoliło opisać 353 stanowiska uwzględniające specjalizacje zawodowe w branży, zgrupowane w 33 rodzinach stanowisk.



5.3. Charakterystyka demograficzna

Próba osób objętych badaniem *Puls Branży* liczy 7735 osób, w tym 4910 kobiet, co stanowi ponad 64% całej próby i 2735 mężczyzn - 36% próby. Średnia i mediana wieku osób w badanym sektorze to 35 lat.

Znaczący udział posiada grupa wiekowa 25-34 lata, która stanowi 44,2% całej badanej populacji, rośnie jednocześnie procentowy udział w sektorze osób w wyższych przedziałach wiekowych.

Uwzględniając dane zebrane przez SAR i wyniki Pulsu Branży, obserwowany jest kilkuletni trend odpływu z branży osób w najniższej kategorii wiekowej tj. 18-24 lata. Wydaje się, że automatyzacja pracy, szersze zastosowanie AI, jak i bariery kompetencyjne, które dotyczą juniorów, mają wpływ na spadającą liczbę osób z takim profilem w badanych organizacjach.



5.4. Wynagrodzenia w sektorze i ich progresja

Najwyższe poziomy wynagrodzenia gwarantowanego ogólnie osiągają Rodziny stanowisk: Digital, Analitycy (BI Data Analysis & Research) i Strategia. Nieznacznie powyżej przeciętnych stawek w sektorze kształtują się wynagrodzenia stanowisk odpowiedzialnych za obsługę klienta; zgodnie z przeciętną z kolei są wynagradzane stanowiska w Rodzinie Media.

Wynagrodzenia gwarantowane osiągają (w zależności od Poziomu Kariery) 70%-90% przeciętnych wartości płac ogólnorynkowych dla stanowisk na ścieżce indywidualnej i 60%-75% wartości przeciętnej ogólnorynkowej dla stanowisk menedżerskich.

Im wyższy był Poziom Kariery analizowanych stanowisk, tym ich przeciętne płace bardziej odbiegają od przeciętnych wartości rynkowych.

Z uwagi na niski stopień rozpowszechniania płacy zmiennej wśród uczestników badania, konkurencyjność płacy całkowitej (w branży vs. ogólnie rynek) spada o ok. 5 punktów procentowych w porównaniu z konkurencyjnością stawek gwarantowanych.

Przeciętny roczny wzrost wynagrodzeń gwarantowanych, w firmach objętych badaniem wyniósł 5%. Zrealizowane przez firmy z rynku ogólnobranżowego wzrosty wynagrodzeń na rynku w Polsce osiągnęły 5,4% za rok 2025 i są deklarowane na przeciętnym poziomie 5,3% na rok 2026.

5.5. Polityki wynagrodzeń – rola płacy zmiennej

Analiza danych na temat zrealizowanych wypłat wynagrodzeń zmiennych wskazuje, iż przeciętne poziomy wypłat premii i nagród są znacząco zróżnicowane ze względu na Poziom Kariery i specjalizację zawodową.

Ustalono bardzo silną korelację pomiędzy rangą stanowiska i poziomem uzyskiwanej płacy zmiennej (wskaźnik Pearson¹⁹: 0,79). Im wyższa kategoria stanowisk, tym większa wartość uzyskanej płacy zmiennej – zależność jest wyraźna, choć nie idealna.

W zidentyfikowanych 4 obszarach biznesowych najwyższe wartości płacy zmiennej uzyskują stanowiska technologiczne, a najniższe stanowiska z rodzin mediowych.

5.6. Nowe stanowiska w sektorze – kompetencje i stawki wynagrodzeń

Nowe stanowiska pracy uzyskały rynkowe wyceny na poziomie od co najmniej 10% do 40% wyższym od przeciętnych dla ich Poziomów Kariery. Wymagane na nich są kompetencje związane z AI i zarządzaniem projektami digital. Niska dostępność kandydatów z nowymi, poszukiwanymi kompetencjami prowadzi do oferowania im wyższych wynagrodzeń w porównaniu do pozostałych specjalizacji.

Scenariusze rozwoju rynku pracy w ocenie WTW Consulting niosą zapowiedź radykalnych wzrostów płac dla stanowisk, które w ramach swojej specjalizacji będą potrafiły dzięki AI przenosić zapewnianą przez siebie wartość na całkowicie inny poziom.

5.7. Luki płacowe ze względu na płeć

5.7.1. Luki płacowe ze względu na płeć, nieskorygowane - w poszczególnych organizacjach

Wyniki analizy wskazują na zróżnicowaną sytuację w poszczególnych firmach, determinowaną w części przez różne konkretne uwarunkowania tj. liczba kobiet i mężczyzn w firmach, dominujący typ specjalizacji zawodowych. Ostatecznie jednak należy uznać, iż badana społeczność firm dotarła do punktu, w którym uzyskana została ogólna równowaga w poziomach wynagrodzeń kobiet i mężczyzn.

5.7.2. Luki płacowe ze względu na płeć – nieskorygowane – łącznie dla całej próby i dla poszczególnych Poziomów Kariery

Przeprowadzone przez WTW Consulting analizy nie wykazały statystycznej istotności w modelach sprawdzających wpływ liczby osób w kategorii i rangę kategorii na zmienność wartości luki płacowej. Uzyskane wyniki wskazują, iż ogólnie luki płacowe osiągają znaczące zróżnicowanie wartości pomiędzy poszczególnymi Poziomami Kariery i zachowują się w sposób podobny do luk wyznaczonych dla stawek wynagrodzeń gwarantowanych i całkowitych.

¹⁹ <https://stat.gov.pl/metainformacje/slownik-pojec/pojecia-stosowane-w-statystyce-publicznej/3033,pojecie.html> (dostęp: 11.02.2026)

Porównując wskaźniki obliczone dla różnych Poziomów Kariery – luki płacowe ze względu na płeć wypadają na korzyść kobiet w najwyższych i najniższych kategoriach (U2, U3 i EX-17).

W grupie stanowisk pomocniczych i o charakterze administracyjnym może wynikać to z dość powszechnego zatrudniania wcześniej na tych stanowiskach głównie kobiet.

W grupie stanowisk zarządzających organizacjami, wpływ na obliczoną wartość luk ma bardzo niska liczebność próby. Oprócz skrajnie niskich i wysokich Poziomów Kariery – w pozostałych luki płacowe osiągają wartości dodatnie – na korzyść mężczyzn.

5.7.3. Luki płacowe ze względu na płeć – nieskorygowane – łącznie dla całej próby i wszystkich Poziomów Kariery

Nieskorygowane luki płacowe silniej odzwierciedlają strukturę zatrudnienia w różnych kategoriach niż rzeczywiste zróżnicowanie wynagrodzeń ze względu na płeć na poszczególnych stanowiskach czy Poziomach Kariery.

Najważniejsze obserwacje potwierdzają, iż wartość syntetycznych luk płacowych obliczonych dla całego sektora jest znacząco wyższa niż wartość luk ustalonych z obliczeń luk w poszczególnych firmach.

Analiza luk płacowych w poszczególnych firmach pozwala na wyrażenie ogólnie optymistycznej tezy, iż w sektorze utrzymywany jest trend związany z zamykaniem luk płacowych.

5.7.4. Luki płacowe ze względu na płeć – skorygowane ze względu na kategorię – łącznie dla całej próby i wszystkich Poziomów Kariery

Porównanie wysokości luk ze względu na płeć dla płacy całkowitej nieskorygowanych i skorygowanych ze względu na kategorię (Przedział Kariery) wskazuje, iż dla wszystkich ustalanych mierników opartych na średnich i medianach, luki płacowe po uwzględnieniu Przedziału Kariery znacząco spadają (dla przykładu z 10,62% do 3,5% dla median).

Uzyskanie pełnej korekty luk płacowych wymaga uwzględnienia nie tylko zróżnicowania wynikającego z kategorii stanowisk, ale również innych uzasadnionych powodów różnicowania wynagrodzeń, takich jak: umiejętności, wyniki pracy, staż pracy i inne.

6. REKOMENDACJE DO WDROŻENIA DLA PRACODAWCÓW W BRANŻY



6.1. Orientacja na równość i transparentność wynagrodzeń

Wzmacnianie równości i transparentności wynagrodzeń nie powinno być uzasadnione wyłącznie zbliżającą się pełną implementacją unijnych regulacji zawartych w Dyrektywie 2023/970. Dostęp do informacji o stawkach i zasadach kształtowania wynagrodzeń, możliwości rozwoju kariery i związanej z tym progresji wynagrodzeń są powszechnie oczekiwane przez przedstawicieli różnych pokoleń pracowników. Obok wymiaru prawnego, orientacja na płacę fair to etycznie prowadzony biznes i brak ryzyk utraty reputacji pracodawcy w odniesieniu do obecnych pracowników, kandydatów i partnerów biznesowych.

W okresie oczekiwania na nowe regulacje już dziś firmy biorące udział w *Pulsie Branży* powinny badać rozpiętość płac w ramach poszczególnych kategorii stanowisk, a większe firmy – również aktualny stan luk płacowych ze względu na płęć. Dopasowanie stawek do wymagań regulacyjnych może wymagać znacznych środków i będzie potrzebne ich rozpisanie na kilka etapów – nawet na kilka lat. Umocnienie równości i przejrzystości wynagrodzeń będzie postępować dzięki wprowadzaniu klarownych zasad, kryteriów podejmowania decyzji o stawkach. Należy eliminować uznaniowość w podejmowaniu decyzji o stawkach – ona prowadzi do powstawania „płacowych kominów” i będzie wpływać negatywnie na wartości luk płacowych w poszczególnych organizacjach. 25 uczestników niniejszego badania zaraportowało występowanie w ich firmach stanowisk z rodziny HR. Oznacza to, iż pozostałe firmy będą zmuszone sięgnąć po zewnętrzne wsparcie eksperckie w zakresie HR i prawa pracy, żeby dostosować się do nowych wymagań prawnych i rynku pracy.

Niesie to równolegle konieczność uruchomienia działań edukacyjnych dla menedżerów i pracowników w tematyce zasad wynagradzania oraz rozwój różnorodnych narzędzi i kanałów komunikacyjnych wspierających do nich dostęp.

6.2. Konkurencyjne wynagrodzenia dla strategicznych kompetencji

W ocenie WTW Consulting istnieje potrzeba przeglądu i ew. aktualizacji w firmach objętych badaniem filozofii/ogólnych zasad wynagradzania. Obserwacje i prognozy rynkowe wskazują, iż utrzymanie przewag konkurencyjnych zależeć będzie od skutecznego przyciągania, utrzymania ludzi w firmie oraz rozwoju ich kompetencji związanych z efektywnym wykorzystaniem w różnych specjalizacjach zawodowych narzędzi opartych o AI.

Wymaga to przyjęcia strategii opartej na segmentacji stanowisk i skupienia nakładów i budżetów na wybranych kluczowych kompetencjach. Może to stanowić wyzwanie w przypadku organizacji z egalitarnymi kulturami organizacyjnymi, stosującymi takie samo podejście do wszystkich grup stanowisk.

Dodatkowo – należy uwzględnić przy stosowaniu takich podejść wcześniej omawiane reguły równości i transparentności płac. Prawo do równego wynagrodzenia nie oznacza jednak konieczności stosowania takich samych stawek dla wszystkich w danej kategorii, czy na danym stanowisku, o ile tylko pracodawca będzie mógł wskazać uzasadnione powody różnicowania wynagrodzeń.

6.3. Nie zapominajmy o inwestycji w juniorów

Udział pracowników na stanowiskach juniorskich w omawianym sektorze spada i pokrywa się z ogólnymi trendami na rynku pracy, wzmocnionymi przez procesy demograficzne i automatyzację pracy.

W perspektywie kilku lat część organizacji z dominującą grupą bardziej dojrzałych wiekowo pracowników, może doświadczyć problemów z odnawianiem kadry ze średnim poziomem kompetencji z uwagi na brak rezerw kadrowych na niższych kategoriach.

Wymagać to może rozbudowania dotychczasowych zdolności firmy do projektowania i realizacji wewnętrznych programów rozwojowych, re-skillingu i dbałości o dobrą markę pracodawcy.

6.4. Zaprzyjżnijmy się z premiami

Sektor komunikacji marketingowej charakteryzuje się niskim poziomem stosowania płacy zmiennej. Od dekad w gronie praktyków HR toczy się dyskusja o tym, czy wynagrodzenia zmienne pełnią rolę motywującą. Nie rozstrzygając tego dylematu, należy stwierdzić, iż premie bez wątpienia mogą pełnić istotną funkcję w zakresie wyrażania przez pracodawców uznania za sukcesy pracowników, zapewniać nagrody proporcjonalne do wyników pracy i wynagradzać w sposób ponadprzeciętny pracowników za ponadprzeciętne osiągnięcia.

Poza obszarem dyskusji pozostaje fakt, iż premie i nagrody pomagają w uelastycznianiu stałych kosztów w organizacjach i mogą być uruchamiane dopiero w sytuacji, kiedy w firmie pojawiają się możliwości ich sfinansowania. Niezależnie natomiast od inżynierii finansowej, premie zapewniają przede wszystkim możliwość harmonizacji celów firmowych oraz profesjonalizację zarządzania wynikami pracy.

6.5. Źródła finansowania zmian wynagrodzeń

Poziomy wynagrodzeń w sektorze komunikacji marketingowej nie są – oceniając końcowo – konkurencyjne względem rynku ogólnobranżowego w Polsce. Wymagają istotnych wzrostów budżetów na podwyżki wynagrodzeń, nawet żeby tylko utrzymać siłę nabywczą płac przy zachowaniu obecnego poziomu względem rynku i unikając dalszego powiększania dystansu do innych branż. Część firm będzie wkrótce potrzebować dodatkowych środków na sfinansowanie zidentyfikowanych, ponadnormatywnych luk płacowych ze względu na płęć. Eksperci z kompetencjami AI będą eskalować oczekiwania płacowe.

Nie ma oczywiście jednej prostej recepty na zwiększenie źródeł finansowania wynagrodzeń w firmie. Oprócz działań rynkowych i biznesowych prowadzących do maksymalizacji przychodów i ograniczania kosztów, w raporcie niniejszym wskazano również inne rekomendowane podejścia. Wśród nich była segmentacja i koncentracja inwestycji w kluczowe kompetencje, „zamrożenie” wzrostów stawek zidentyfikowanych jako „przepłacone” i destrukcyjne dla poziomu ustalonych w organizacji luk płacowych ze względu na płęć.

Bardzo ważne jest również wykorzystywanie dostępnych źródeł danych i informacji na temat stawek rynkowych, żeby w sposób świadomy i kontrolowany ustalać adekwatne i równocześnie konkurencyjne względem własnego sektora poziomy wynagrodzeń.

Autorzy niniejszego raportu wyrażają nadzieję, iż może się on stać jednym z takich wiarygodnych źródeł rynkowej informacji.



Załącznik nr 1. Metodyka badania *Puls Branży*. Komplet definicji Poziomów Kariery.

Kod Poziomu Kariery	Poziomy Kariery	
Zarząd/ Kadra Strategiczna (Executives = EX)		
EX-18	Prezes (M/K) Przychody: pow. 600 mln PLN Zatrudnienie w firmie: pow. 240 osób	Prezes (M/K) EX-18
EX-17	Prezes (M/K) Przychody: 300-600 mln PLN Zatrudnienie w firmie: pow. 90-240 osób	Dla Prezesa EX-18: COO /Zarząd/ Zarządzanie departamentem kluczowym dla wyników firmy, odpowiada za strategię
EX-16	Prezes (M/K) Przychody: do 300 mln PLN Zatrudnienie w firmie: do 90 osób	Dla Prezesa EX-17: COO /Zarząd/ Zarządzanie departamentem kluczowym dla wyników firmy, odpowiada za strategię Zarządzanie departamentem wsparcia, odpowiada za strategię
EX-15	Prezes (M/K) Przychody: brak widełek Zatrudnienie w firmie: do 30 osób	Dla Prezesa EX-16: COO / Zarząd /Najwyższa kadra z odpowiedzialnością za strategię firmy Zarządzanie departamentem wsparcia, odpowiada za strategię Zarządzanie częścią departamentu odpowiedzialność za strategię swojej części firmy
Kadra kierownicza (operacyjna/liniowa) Dyrektorzy i Menedżerowie (Management = M)		
M3	M3 – Dyrektor (M/K) - zarządza kilkoma zespołami	Operacyjne zarządzanie kilkoma/ wieloma zespołami specjalistów/- tek, kierowanych przez raportujących do tego stanowiska innych menedżerów/-ek (group manager). Również menedżer/-ka jednego zespołu, ale z wpływem na ogólny biznes organizacji (HR, Dział Prawny)

M2	M2 - Menedżer (M/K) Zespołu Samodzielných Specjalistów/-tek	Operacyjne zarządzanie jednym zespołem specjalistów/-tek (samodzielných pracowników/-czek merytorycznych). Posiada typowe odpowiedzialności i uprawnienia związane z zarządzaniem zespołem
Kod Poziomu Kariery	Poziomy Kariery	
M1	M1 - Menedżer (M/K) Zespołu Pracowników/-czek Wsparcia	Operacyjne kierowanie pracownikami/-czkami wsparcia (czyli bez samodzielnych specjalistów/-tek, w zespole role asystenckie, techniczne, pomocnicze, wykonawcze)
Specjaliści i Ekspertci (K/M)		
P5	Firmowy Guru (K/M)	Ekspert/-ka, doradca/-czyni z unikalną wiedzą dla całej firmy, uznany autorytet w swojej firmie (guru), rekomenduje rozwiązania kompleksowych, nie występujących wcześniej problemów
P4	Ekspert (K/M)	Ekspert/-ka, doradca/-czyni dla wielu zespołów, znaczne doświadczenie zawodowe (7-15 lat w specjalizacji), rekomendujący rozwiązania kompleksowych problemów, z możliwością koordynowania pracy innych osób
P3	Starszy Specjalista/ Lider Zespołu - ale bez pełnych odpowiedzialności menedżerskich (K/M)	Bardzo doświadczony/-na, samodzielny specjalista/-tka, pracownicy wiedzy z wymaganym dużym doświadczeniem (typowo powyżej 5 lat w specjalizacji), posiadający znaczący wpływ na różne zespoły, mogą koordynować pracę innych osób
P2	Samodzielny Specjalista (K/M)	Samodzielny/-na specjalista/-tka, pracownicy wiedzy z opanowaną wiedzą we własnej specjalizacji (typowo 2-3 lata w specjalizacji), posiadający wyraźny wpływ na wyniki zespołu lub różnych zespołów

Kod Poziomu Kariery	Poziomy Kariery	
P1	Specjalista Poziom Wejściowy (K/M)	Młodszy/-a specjalista/-tka - pracownicy wiedzy, typowo bez wymaganego wcześniejszego doświadczenia zawodowego lub z minimalnym doświadczeniem, pracujący samodzielnie i pod nadzorem bardziej doświadczonych osób; z bardzo małym wpływem na zespół
Juniorzy/asystenci/technicy		
U4	Lider/-ka Zespołu Wsparcia Administracyjnego większość czasu wykonuje te same czynności co inni członkowie zespołu	Lider zespołu lub wielu zespołów wykonujących złożone zadania, najczęściej z odpowiedzialnością za pracę innych stanowisk, typowo - wymagane duże doświadczenie zawodowe powyżej 7 lat
U3	Doświadczony/-na Pracownik/-czka Wsparcia Administracyjnego	Stanowiska administracyjne z wymaganym znaczącym doświadczeniem zawodowym powyżej 5 lat; praca rutynowa o znacznej skali złożoności i zróżnicowania
U2	Pracownik/-czka Wsparcia Administracyjnego	Stanowiska administracyjne z wymaganym doświadczeniem zawodowym ok. 2-3 lata; praca rutynowa o średniej skali złożoności
U1	Młodszy/-a Pracownik/-czka Wsparcia Administracyjnego	Stanowiska administracyjne bez wymaganego wcześniejszego doświadczenia zawodowego lub z ograniczonym doświadczeniem, praca rutynowa w ramach procedur



Opracowanie: WTW Consulting sp. z o.o. Dział Praca i Wynagrodzenia
Warszawa, luty 2026

Korekta: Anna Dolińska

Opracowanie graficzne i skład: P1

