

UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Kaja Lesjak  
**Privlačnost oglaševalskih agencij kot delodajalca**  
Diplomsko delo

Ljubljana, 2012

UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Kaja Lesjak

Mentor: doc. dr. Mihael Kline

**Privlačnost oglaševalskih agencij kot delodajalca**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2012

## **Zahvala**

*Zahvaljujem se mentorju, doc. dr. Mihaelu Klinetu za pozitivno energijo  
in usmerjanje pri pisanju diplomskega dela.*

*Najlepše se zahvaljujem vsem, ki so si vzeli čas in sodelovali v intervjuju.*

*Hvala Kaktus, ker si ob pravem času na pravem mestu, čeprav točnost ni tvoja vrlina.*

*In ne nazadnje, hvala družini in prijateljem, ki so prenašali mojo "tečnobo" ter me spodbujali  
med pisanjem diplomskega dela.*

## **Privlačnost oglaševalskih agencij kot delodajalca**

Privlačnost delodajalca lahko opredelimo kot koristi, ki jih posameznik vidi v delu pri določeni organizaciji in zaradi katerih se pri posameznikih povečuje pozitivno izražen odnos do organizacije kot kraja zaposlitve. Privlačnost je pomembna za vsako organizacijo, saj ohranja kakovost kadrovskega bazena in omogoča izbiro takšnega človeškega kapitala, ki organizacijam zagotavlja uspešno delovanje. Enako velja tudi za oglaševalske agencije, ki so zaradi svoje storitvene narave še posebej odvisne od človeškega talenta, ki ga zaposlujejo. Oglaševalske agencije so od nekdaj veljale za zelo privlačen kraj dela med študenti zaradi podobe o zabavnem, kreativnem in dobro plačanem delu, ki omogoča zvezdniški življenjski slog. V pričujočem delu smo s kvalitativnim raziskovanjem skušali ugotoviti, ali študentje še vedno vidijo oglaševalske agencije kot privlačnega delodajalca na račun prej omenjenih podob. Ugotovili smo, da so oglaševalske agencije še vedno privlačni delodajalci, vendar pa je njihova privlačnost vezana predvsem na priložnosti za izpopolnjevanje znanja in za graditev kariere izven oglaševalske industrije. Raziskava je tudi pokazala, da delo v agencijah še vedno velja za zabavno in kreativno, vendar pa ne omogoča glamuroznega življenjskega stila. To delo je v osnovi garaško delo, za katerega agencije glede na vloženi intelektualni napor in količino opravljenega dela ne ponujajo poštenih ekonomskih kompenzacij.

**Ključne besede:** privlačnost delodajalca, blagovna znamka delodajalca, znamčenje delodajalca, oglaševalske agencije.

## **The attractiveness of advertising agencies as an employer**

Employer attractiveness can be defined as the benefits that individual sees in working for an organization and which is increasing individuals positive attitude towards the organization as a place of employment. Attractiveness is important for any organization because it maintains the quality of human resources pool and enables selection of such human capital that guarantee a successful business performance. Same applies to advertising agencies, which are, because of their service nature, particularly dependent on human talent. Advertising agencies have always been considered to be a very attractive place of work among students because of mythical images of fun, creative and well-paid work that allows glamorous lifestyle. In this light, using qualitative research method, we tried to determine whether students still see advertising agencies as an attractive employer. We found out that advertising agencies are still attractive employers, but their appeal is primarily linked to the opportunities for knowledge gaining and for building career outside the advertising industry. Our research also showed that work in agencies is still considered to be fun and creative, but does not enable a glamorous lifestyle. This work is in its basis a hard work, for which advertising agencies do not provide fair economic compensation packages, regarding the intellectual effort and amount of work it demands from employees.

**Key words:** employer attractiveness, employer brand, employer branding, advertising agencies.

## KAZALO

1 UVOD .....	7
2 PRIVLAČNOST DELODAJALCA .....	9
2.1 Blagovna znamka delodajalca in strategija znamčenja delodajalca.....	9
2.2 Sestavine uspešne in privlačne BZD .....	11
2.3 Proces znamčenja delodajalca .....	12
3 OGLAŠEVALSKA AGENCIJA .....	15
3.1 Struktura oglaševalskih agencij.....	16
3.2 Podobe oglaševalskega posla: Na odru zabava in trdo, stresno delo v zaodru .....	18
3.2.1 Mit o karieri, polni zabave .....	19
3.2.2 Mit o kreativnem delu .....	22
3.2.3 Mit o dobri plači in dobrih možnostih za napredovanje.....	22
3.2.4 Mit o glamuroznem življenjskem stilu.....	23
3.3 Oglaševalska industrija in kriza talentov .....	24
4 RAZISKOVALNO VPRAŠANJE .....	26
4.1 Metodologija .....	26
4.2 Opis vzorca.....	27
4.3 Rezultati in ključne ugotovitve analize po tematikah .....	28
4.3.1 Privlačnost oglaševalskih agencij v primerjavi s podjetji .....	28
4.3.2 Je delo v oglaševalskih agencijah zabavno? .....	29
4.3.3 Je delo v oglaševalskih agencijah kreativno?.....	29
4.3.4 Dober zaslužek in možnosti za napredovanje .....	30
4.3.5 Agencijski ljudje in glamurozen življenjski stil.....	31

4.3.6 Najbolj in najmanj privlačna slovenska agencija je .....	33
4.3.7 In kakšna je podoba najbolj privlačne oglaševalske agencije kot delodajalca? .....	34
5 SKLEP.....	35
6 LITERATURA.....	38
PRILOGA A: Vzorec vprašalnika.....	43

## 1 UVOD

Oglaševalske agencije že od nekdaj veljajo za zelo priljubljen kraj dela med študenti, mladimi in pravkar diplomiranimi začetniki. Težko je opredeliti, kaj natančno je tisto, kar je privlačilo in morda še vedno privlači mlade ljudi pri delu v oglaševalskih agencijah, vendar pa moramo priznati, da se na oglaševalske agencije, tako kot velja za vse ostale posle, vežejo določene etikete in podobe, ki delajo ta posel še posebej zanimiv za ljudi zunaj njega. Mediji, zabavna industrija s svojimi serijami in filmi ter avtobiografije velikih mož iz oglaševanja so v družbi utrdili podobo oglaševalskega poklica kot »edinega poklica, kjer se bo človek najbolje zabaval oblečen, včasih pa tudi slečen« (Kirshenbaum 2011, 151). To je postal prestižen poklic, kjer se hitro napreduje, dobro služi na račun kreativnost in obilo zabava.

A kljub temu se v realnosti pogosto srečujemo z opazkami o napornem, izčrpavajočem, stresnem in slabo plačanem delu v oglaševalskih agencijah. Namen diplomskega dela je zato ugotoviti, ali študentje še vedno vidijo oglaševalske agencije kot privlačnega delodajalca. Pri tem vprašanju smo se osredotočili na to, ali se privlačnost še vedno navezuje na podobo zabavnega, kreativnega in visoko donosnega dela, ki omogoča glamurozen življenjski stil. K raziskovanju privlačnosti oglaševalskih agencij kot kraja zaposlitve so me spodbudili vedno pogostejši pogovori s sošolci in drugimi vrstniki o delu v oglaševalskih agencijah, ki so razkrivali odpor in nezadovoljstvo z delom v agencijah, čeprav se še dobro spominjam, kako smo bili ob začetku študija vsi navdušeni nad idejo, da se bomo nekoč tam zaposlili. Zaradi bližajočega se konca študija pa sem bila v zadnjih dveh letih mnogokrat deležna tudi kariernih nasvetov ljudi, ki so – ali pa so bili – zaposleni v oglaševalskih agencijah. Zanimivo je, da so mi vsi svetovali, naj se pri iskanju zaposlitve, če je le mogoče, agencijam v velikem loku izognem.

Diplomsko delo je vsebinsko razdeljeno na dva sklopa. V teoretičnem delu se najprej srečamo z definicijo privlačnosti delodajalca. Temu nato sledi teorija s področja blagovne znamke delodajalca, ki danes zaradi spremenjenih gospodarskih, ekonomskih in demografskih razmer postaja ena izmed najbolj priljubljenih strategij organizacij za zagotavljanje konkurenčne prednosti na trgu dela, saj je usmerjenja k ustvarjanju pozitivnih asociacij o organizaciji kot delodajalcu, kar vpliva na uspešnejše privabljanje in ohranjanje nadarjenih kadrov. Vsebina se nato tematsko preusmeri na strukturo in delovanje oglaševalskih agencij, kjer najprej

razkrijemo naravo dela in možne karijerne poti znotraj agencij, temu sledijo še opisi mitskih podob o delu v oglaševalskih agencijah. Zadnje poglavje teoretskega dela pa se sklene s pregledom raziskav o privlačnosti agencij kot delodajalca, ki nakazujejo, da se je kriza talentov dotaknila tudi oglaševalske industrije. V raziskovalnem delu je predstavljena analiza odgovorov intervjuvancev glede na tematike, ki so nam bile v pomoč pri razkrivanju odgovora na zastavljeno raziskovalno vprašanje. Diplomsko delo zaokrožuje sklepni del, kjer so povzete ključne ugotovitve, podanih pa je tudi nekaj predlogov za vodstvo.



## **2 PRIVLAČNOST DELODAJALCA**

Privlačnost delodajalca predstavlja stališčni konstrukt, je posameznikovo stališče o organizaciji kot zaposlovalcu (Van Hove in Saks 2012, 313). Nanaša se na splošno zaznano zaželenost potencialnega odnosa z neko organizacijo v kontekstu zaposlitve (Gomes in Neves 2010, 224). Rynes in drugi (v Jiang in Iles 2011, 101) jo opredeljujejo kot stopnjo, do katere potencialni kandidati in trenutni zaposleni pozitivno dojemajo organizacijo kot kraj dela, je torej stališče ali pozitivno izražen odnos do organizacije kot zaželene entitete, s katero želimo stopiti v odnos. Jiang in Iles (2011, 101) pravita, da je privlačnost delodajalca moč, ki usmerja pozornost potencialnih kandidatov na organizacijo in spodbuja obstoječe zaposlene, da ostanejo v organizaciji. Privlačnost delita na notranjo, ki je tista, ki jo organizacija ustvarja za zaposlene, in zunanjo, ki je tista, ki jo organizacija ustvarja za potencialne kandidate. Privlačnost delodajalca lahko opredelimo tudi kot ime, nadpomenko, za politike in prakse podjetij, ki spodbujajo kandidate k prijavi na prosto razpisano mesto ter vpliva na odločitev kandidata pri sprejetju ponujene zaposlitve (Carless in Imber v Yaqub in Khan 2011, 59).

Med pomembnejše avtorje, ki so prispevali h konceptualizaciji privlačnosti delodajalca, štejemo tudi Berthona in druge (2005, 159–162), ki so privlačnost delodajalca opredelili kot predvidene koristi, ki jih potencialni zaposleni vidi v delu pri določeni organizaciji. Konstrukt privlačnosti delodajalca so opredelili tudi kot predhodnika blagovne znamke delodajalca (BZD), saj pravijo, da bolj kot je delodajalec privlačen v očeh potencialnih zaposlenih in zaposlenih, bolj močna je vrednost BZD za zaposlenega (Berthon in drugi 2005, 156). Podobno razmišljajo tudi Franca in drugi (2007, 51), saj BZD dojemajo kot attribute, ki tvorijo privlačno podobo organizacije kot delodajalca v očeh kandidatov.

### **2.1 Blagovna znamka delodajalca in strategija znamčenja delodajalca**

BZD lahko opredelimo kot edinstvene značilnosti zaposlitve in okolja, ki jih neka organizacija ponuja kot zaposlovalec. Ambler in Barrow (v Podnar 2011, 53) BZD opredelita kot splet funkcionalnih (npr. razvoj z delom povezanih znanj), ekonomskih (npr. materialne in monetarne nagrade) in psiholoških koristi (npr. posameznikova veljava in ugled), ki jih zagotavlja delodajalec in se jih povezuje z zaposlovalcem. »BZD lahko opredelimo tudi kot predstavo o podjetju v očeh obstoječih in potencialnih zaposlenih kot o delodajalcu, ki je neposredno povezana z zaposlitveno izkušnjo oz. podobo o tem, kako je delati v podjetju in za podjetje« (Podnar 2011, 52). Franca in drugi (2007, 41) nadaljujejo, da BZD pomeni imidž

organizacije kot delodajalca v zavesti že zaposlenih in kandidatov na trgu dela. Imidž v tem primeru pomeni potencialno obnašanje in zaznane lastnosti kandidata o delu ali o podjetju.

Vzpon in razvoj ideje o BZD se je pričel v zgodnjih 90. letih in je tesno povezan z »vojno za talente«, ki je podjetja prisilila k razmišljanju o načinih privabljanja in ohranjanja visoko kakovostnih kadrov (Barrow in Mosley 2005, 13). Prvi val vojne za talente se je pričel v 80. letih prejšnjega stoletja, v času prehoda iz industrijske v informacijsko dobo, ko so se podjetja zaradi spremenjene narave dela znašla pred dejstvom, da je ponudba dobro izobraženih kandidatov, ki jih nujno potrebujejo na vodilnih položajih za razvoj in uspešno vodenje podjetja, manjša od povpraševanja. Vojno za talente v današnjem času še bolj zastrujejo globalna ekonomska kriza, zaradi katere se potreba podjetij po sposobnih kadrih še dodatno povečuje, staranje prebivalstva, katerega posledica bo številno upokojevanje kadrov na vodilnih položajih v drugem desetletju novega tisočletja, ter manjše število rojstev, katerega posledica je krčenje kadrovskih bazenov kljub visoki stopnji nezaposlenosti (Michaels in drugi 2001, 3–5). Zaradi spremenjenih gospodarskih in ekonomskih razmer je varnost zaposlitve izginila, oblikovala se je nova psihološka pogodba, ki ne temelji več toliko na medsebojnem zaupanju in predanosti, temveč na kupčiji, kjer zaposleni za svoj vložek glede na uspešnost in učinkovitost opravljenega dela zahtevajo tudi ustrezno nagrado (Lewis 2003, 12–14). Zaradi negativnih zaznav o spremenjeni realnosti na trgu dela so bili delodajalci, da bi zmanjšali retencijo, povečali motivacijo in privabljali nove kadre, prisiljeni k razmišljanju o tem, kako naj postanejo bolj privlačni za zaposlene (Baruch 2004, 12).

V današnjih časih organizacije na svoje zaposlene gledajo kot na vir strateške prednosti. Človeški talent je viden kot ključni gonilnik uspešnega korporativnega delovanja, zato vse več organizacij na trgu danes stremi k oblikovanju čim bolj kakovostnih kadrovskih bazenov. Konkurenca se zato iz dneva v dan povečuje, organizacije pa se ukvarjajo z vprašanjem o primerni izbiri strategije, s katero bi zgradile pozitivno percepcijo o organizaciji v glavah potencialnih zaposlenih in hkrati postale njihova prva izbira (Dutta 2011,74). Ena izmed strategij, ki organizacijam omogoča, da imajo prave talente na pravih mestih, je tudi strategija znamčenja delodajalca. Za slednjo je značilna aplikacija načel znamčenja na področje upravljanja s človeškimi viri.

Backhaus in Tikoo (2004, 501) o znamčenju delodajalca govorita kot o prizadevanju organizacije, da spodbuja jasen pogled tako znotraj kot zunaj organizacije, kaj je tisto, kar jo dela drugačno in privlačno kot zaposlovalca. Gre za marketing priložnosti, ki jih organizacija ponuja zaposlenim (Dutta 2011,74). Sullivan (v Dutta 2011, 74) znamčenje delodajalca opredeljuje kot ciljano dolgoročno strategijo za upravljanje zavedanja in zaznav zaposlenih, potencialnih zaposlenih in drugih s podjetjem povezanih deležnikov. Lloyd (v Dutta 2011, 74) pa omenjeno strategijo razume kot proces oblikovanja imidža o odličnem delovnem mestu v glavah potencialnih zaposlenih. Znamčenje delodajalca je torej usmerjeno h grajenju podobe o organizaciji, kjer je najboljše delati (Ewing v Berthon 2005, 154). Sam izraz znamčenja delodajalca predlaga diferenciacijo značilnosti organizacije kot zaposlovalca od značilnosti svojih tekmecev (Backhaus in Tikoo 2004, 502). V primeru znamčenja delodajalca so potrošniki zaposleni oz. potencialni zaposleni, cilj pa ostaja enak, privabiti nove stranke in obdržati obstoječe. Bistvo znamčenja delodajalca ni le vzdrževanje zadovoljstva zaposlenih, temveč tudi motiviranje zaposlenih, da projicirajo imidž organizacije navzven. Imidž se projicira preko njihovega vedenja, dela in interakcij z zunanjimi portrošniki (Dutta 2011, 76). Pomemben cilj znamčenja delodajalca je tudi prikazati privlačnost organizacije skozi perspektivo iskalca zaposlitve (Podnar 2011, 53).

## **2.2 Sestavine uspešne in privlačne BZD**

Enotnega okvira, ki bi zagotovil uspešno in privlačno BZD, ni, saj so dejavniki odvisni od specifičnosti organizacije, njihove dejavnost, okolja, izdelka oz. storitve in predvsem od ciljnih kandidatov (Franca in drugi 2007, 50). Corporate Leadership Council (v Turner 2003, 100) omenja pet sestavin oz. dimenzij blagovne znamke delodajalca. Prva sestavina je moč blagovne znamke izdelka in se navezuje na attribute ugleda izdelkov ali storitev, ki jih organizacija proizvaja. Druga dimenzija je organizacijska kultura in okolje, ki vključuje vrednote, za katere se zavzema podjetje, delovne rituale in sisteme ter vzore, ki ji je postavilo vodstvo. Ta dimenzija se navezuje na attribute, ki opisujejo kakovost višjega vodstva, sloves razvitosti organizacije, tehnološko razvitost, velikost organizacije, skladnost z organizacijo, in ki opisujejo stopnjo tveganja, v katerem organizacija deluje. Tretja dimenzija vključuje ravnotežje med delom in zasebnim življenjem in se navezuje na attribute, kot so poslovna potovanja, fleksibilen delovni čas, lokacija dela, varstvo za otroke, delovnik, dopust in delo na daljavo. Četrto sestavino predstavljajo nadomestila in ugodnosti, ki vključujejo attribute, kot

so plača, bonusi, pokojninski in zdravstveni prispevki, delnice ipd. Kot zadnjo, peto, sestavino pa Corporate Leadership Council navaja delovno okolje in se navezuje na kakovost odnosov s sodelavci in nadrejenimi, možnosti za opolnomočenje, priznanja, na delitev vlog, odgovornost na projektih, mednarodno mobilnost in delo, polno izzivov. Podobno razdelitev ponuja tudi Jančič (1990, 136–137), ki za pojasnitev dejavnikov, ki vplivajo na uspeh menjave med delavcem in organizacijo, uporablja interno-marketinški splet, oblikovan po analogiji storitvenega spleta, ki ga sestavljajo: ustrezno delovno mesto in imidž podjetja, ustrezna plača in bonitete, bližina kraja zaposlitve, ustrezno interno komuniciranje, ustrezni sodelavci in predpostavljene, ustrezni delovni pogoji ter možnost osebnega razvoja in napredovanja.

Še bolj podrobno razdelitev možnih dimenzij BZD ponujajo Franca in drugi (2007, 51–54), ki navajajo tri dimenzije – značilnosti organizacije, značilnosti okolja in značilnosti funkcije upravljanja s človeškimi viri. Znotraj vsake dimenzije pa se nahajajo še poddimenzije. K značilnostim organizacije prištevajo dejavnost organizacije, poslovno uspešnost, poslanstvo in vizijo, družbeno odgovornost, moč korporativne blagovne znamke, organizacijsko strukturo in delovno okolje. K značilnostim okolja prištevajo lokacijo organizacije, konkurenco in pravno ureditev; k značilnostim upravljanja s človeškimi viri pa prištevajo plačni sistem in nagrajevanje, ravnotežje zasebnega in delovnega življenja, razvoj zaposlenih, komunikacijo med zaposlenimi in nadrejenimi ter druge premoženjske ugodnosti.

### **2.3 Proces znamčenja delodajalca**

»Znamčenje delodajalca je tristopenjski proces, ki mora biti skrbno načrtovan, saj z njim določamo, kako bo podjetje zaznano in prepoznano na trgu dela« (Podnar 2011, 53). Podjetje v prvem koraku na podlagi organizacijske kulture, stila vodenja, kakovosti trenutnih zaposlenih, trenutnega imidža zaposlitve in zaznav o kakovosti izdelkov ter storitev oblikuje vrednostno ponudbo, ki bo predstavljala tisto, kar podjetje ponuja svojim zaposlenim (Backhaus in Tikoo 2004, 502). V prvem koraku znamčenja »jasno artikuliramo vsebino in ključne obljube zaposlitvene znamke« (Podnar 2011, 53). Tako kot velja za trg izdelkov in storitev, velja tudi za trg dela, da ne moremo biti vse za vsakogar in zadovoljiti vse želje in potrebe kandidatov na trgu dela. Takšno razmišljanje je že v naprej pogubno za katerokoli znamko. Zato se moramo v tej fazi posvetiti temeljiti analizi notranjega in zunanega trga ter določiti ciljne kandidate, ki jih organizacija želi pritegniti v organizacijo. »Ko določimo ciljne

kandidate, pa je na vrsti spoznavanje njihovih želja. Podjetje mora izluščiti tiste dejavnike, ki ciljno skupino najbolj privlačijo, motivirajo in prepričajo, da bi se zaposlili v podjetju. Analiza notranjega trga nam mora dati odgovore, v katerih točkah uspešno in v katerih slabše zadovoljujemo želje zaposlenih« (Franca in drugi 2007, 62). Berry (v Jančič 1990, 133) poudarja, da je zelo pomembno, da podjetje med zaposlenimi stalno izvaja ankete in globinske raziskave, saj te vodstvu zagotavljajo povratne informacije o ustreznosti oblikovanja delovnih mest, o pravilnosti ciljev in ustreznosti politik podjetja.

Temu nato sledi še »opredelitev ključnih vrednot, ki jih iščemo v identiteti organizacije in organizacijski kulturi. Pri tem pa ne smemo pozabiti na identifikacijo dokazov, ki potrjujejo, da se vrednotam, ki jih podjetje izpostavlja, lahko verjame« (Podnar 2011, 53). Ko organizacija določi svoj cilj pri ustvarjanju BZD, ciljne kandidate, naredi raziskavo in določi smer, v katero želi iti, je na vrsti oblikovanje zaposlitvene ponudbe (Franca in drugi 2007, 62). »Ta mora biti edinstvena oz. drugačna od izjave in razlogov, ki jih posredujejo drugi konkurenti; konsistentna v vsebini in pojavnost ter skladna s korporativno znamko; relevantna in neposredna, tako da je privlačna v očeh ciljne skupine, in realna, da obljublja tisto, kar lahko podjetje resnično zagotovi« (Podnar 2011, 53).

V drugem koraku morajo organizacije pričeti s komuniciranjem vrednostnega predloga oz. obljube znamke potencialnim zaposlenim in kadrovskim agencijam. »V tem koraku se proces znamčenja delodajalca usmeri v iskanje kandidatov in načine, kako pridobiti in prepričati najbolj sposobne in za podjetje zaželene kadre na trgu dela, da se pridružijo organizaciji« (Podnar 2011, 54). Ta del štejejo pod eksterni marketing BZD, ki služi tudi kot podpora korporativne znamke in izdelčnih znamk organizacije (Backhause in Tikoo 2004, 503).

Tretji korak v procesu znamčenja delodajalca pa se nanaša na interni marketing oz. interno znamčenje BZD. Cilj te faze je ponotranjenje obljube BZD med obstoječimi zaposlenimi ter vikorporiranje teh obljub v obstoječo organizacijsko kulturo (Frook v Backhaus in Tikoo 2004, 503). »Glavni cilj znamčenja je razviti takšne zaposlene, ki bodo zavezani vrednotam in ciljem, ki so značilni za organizacijo. Če želimo, da zaposleni korporativno znamko enotno izražajo navzven, moramo najprej doseči, da jo na podoben in z vidika organizacije zaželen način tudi sami razumejo in sprejmejo« (Gapp in Merrilees v Podnar 2011, 54). Z internim znamčenjem skušamo zaposlene spremeniti v ambasadorje BZ, ki bodo sami od sebe širili

pozitiven glas o organizaciji in dobrih delovnih pogojih. Velik vpliv na uspeh internega znamčenja BZD ima tudi vključenost vodstva in vrhnjega menedžmenta, ki morajo zaposlenim pokazati, da tudi sami verjamejo v zastavljene cilje in vrednote. Če tega ne izkazujejo, je zelo malo verjetno, da bodo v to verjeli zaposleni, še manj pa bodo organizaciji verjeli kupci.

Pri komuniciranju BZD tako v notranjem kot zunanjem okolju je pomembna tudi izbira primernih komunikacijskih poti. Minchington (2008) pri tem opozarja, da se podjetja danes ne smejo več zanašati samo na tradicionalne medije, kot je tisk. Današnji nadarjeni zaposleni imajo namreč dostop do številnih »online« in »offline« komunikacijskih kanalov, katerih potencial morajo podjetja izkoristiti in svojo zaposlitveno ponudbo razširiti prek različnih medijev. Spodaj (glej Tabela 2.1) je podanih nekaj primerov komunikacijskih kanalov, ki jih uporabljajo najbolj uspešna podjetja za komuniciranje sporočila svoje BZD.

**Tabela 2.1: Možne poti komuniciranja BZD**

<b>Online kanali</b>	<b>Offline kanali</b>
Spletna stran podjetja z zaposlitvenimi ponudbami	Oglaševanje in prispevki v tisku, na radiu in televiziji
Elektronska pošta	Karierni sejmi
SMS obveščanje	Gverila oglaševanje
Oglaševanje na družbenih omrežjih	Plakati, brošure, letaki
Video pričevanja zaposlenih/ video oglaševanje	Organizacija dogodkov v lokalni skupnosti in širšem družbenem okolju
Promocijski filmi na kanalu YouTube	Paketi dobrodošlice
Oglaševanje na digitalni televiziji	Program priporočil
Oglaševanje s pasicami	Organizacija dogodkov za zaposlene
Intranet	Sistem nagrajevanja in pohval
Spletne oddaje (webcasts, podcasts)	Dnevi odprtih vrat

Kot kaže tabela, se organizacije danes, da bi povečale svojo privlačnost med potencialnimi kandidati, pogosto zatekajo h komuniciranju informacij o organizaciji kot zaposlovalcu prek različnih kanalov in virov. Vendar pa se potencialni kandidati, ko ocenjujejo privlačnost delodajalcev, ne ozirajo le na formalne rekrutacijske vire, kadrovske oglase in medijska

sporočila. Različni avtorji (Turban 2001; Shinnar in drugi 2004; Van Hoye in Lievens 2007) ugotavljajo, da so kandidatom pri ocenjevanju privlačnosti vedno bolj pomembni zunanji viri, kot so priporočila prijateljev, znancev, fakultetnih profesorjev, družine in zaposlenih v podjetjih, pri čemer imajo največji vpliv na privlačnost priporočila prijateljev, sledijo pa jim priporočila znancev, ki so delali ali delajo v podjetju. Takšne oblike komuniciranja kategoriziramo kot obliko govorice od ust do ust in jih definiramo kot neformalno, osebno komunikacijo med nekomercialnim komunikatorjem oz. s kadrovskimi aktivnostmi nepovezanim komunikatorjem in prejemnikom v zvezi z zaposlitvijo ali organizacijo kot zaposlovalcem (Harrison-Walker v Shinnar in drugi 2004, 273; Van Hoye in Lievens 2007, 2027). Zaradi razvoja interneta, ki danes omogoča širjenje informacij tudi neposredno, vedno bolj pomembno vlogo igrajo tudi elektronske govorice na internetnih straneh, blogih, družabnih omrežjih in forumih, ki jih opredeljujemo kot pozitivne ali negativne izjave potencialnih, sedanjih ali nekdanjih zaposlenih o organizacij kot delovnem mestu (Chan in Ngai 2011, 489). Shinnar in drugi (2004) so tako uspeli dokazati, da pozitivna priporočila zaposlenih vplivajo na višjo privlačnost organizacij pri kandidatih, in obratno (Van Hoye in Lievens 2007), Collins in Stevens (2002) ter Kilduff (v Collins in Stevens 2002, 1123) pa so ugotovili, da so študentom bolj privlačne tiste organizacije, za katere tudi njihovi vrstniki menijo, da so privlačne. Sklenemo lahko, da se morajo organizacije, če želijo povečati svojo privlačnost med študenti, povezati z vplivnimi posamezniki in mnenjskimi voditelji, kot so fakultetni karierni svetovalci, profesorji, vodje študentskih krožkov, predsedniki študentskih svetov ali študenti, ki so pri njih opravljali prakso, in preko njih spodbuditi širjenje pozitivnih govorice o sebi kot delodajalcu (Collins in Stevens 2002, 1123–1124; Van Hoye in Lievens 2007, 2028).

### **3 OGLAŠEVALSKA AGENCIJA**

Zgodovinsko gledano oglaševalske agencije predstavljajo najmlajšo sestavino oglaševalskega sistema. Zametki nastanka oglaševalskih agencij so tesno povezani z industrijsko revolucijo in z vzponom časopisa kot množičnega medija. Prve oglaševalske agencije so delovale kot posrednice oglaševalskega prostora med časopisi in oglaševalci, za omenjeno storitev pa so zaračunavale določeno provizijo (Nicosia 1974, 9). Približno ob koncu 19. stoletja so nekateri posredniški agentje ugotovili, da bi lahko svoje prihodke povečali, če bi oglaševalcem ponudili še storitev oblikovanja oglasov, ki bi vključevali tudi likovne elemente (White 1993, 24). In tako so se počasi začele oblikovati oglaševalske agencije, kot jih poznamo danes.

Agencije so se razvile v visoko specializiran posel, ki je oblikovan tako, da dobro prebavlja naročnikove prodajne in marketinške probleme, na podlagi katerih nato razvija ideje, katerih cilj je dvigniti naročnikovo prodajo, dobiček in izboljšati njegov ugled (Gardner 1989, 1). Definiramo jih kot storitvena podjetja, katerih blaginja je odvisna od njihovih naročnikov (Jones 1999, 9). Kotler (v Trehan in Trehan 2006, 159) pravi, da so oglaševalske agencije postale marketinško-storitvena podjetja, ki svojim naročnikom nudijo pomoč pri načrtovanju, pripravi, implementaciji in merjenju različnih aktivnosti oglaševalskih kampanj. Oglaševalska zbornica Slovenije oglaševalsko agencijo opredeljuje kot »podjetje, ki se ukvarja z oglaševanjem za svojega naročnika, in sicer v celoti ali v posameznih delih procesa (raziskovanje, strategija, idejne zasnove, kreativne rešitve, svetovanje, izvedba in produkcija, medijsko načrtovanje, zakup itn.) ter s tem ustvarja svoj dohodek« (Slovenski oglaševalski kodeks 2009, 9). Ameriška marketinška zveza (v Trehan in Trehan 2006, 159) pa oglaševalsko agencijo opredeljuje kot (a) neodvisno poslovno organizacijo; (b) sestavljeno iz kreativnih in poslovnih ljudi; (c) ljudi, ki razvijajo, pripravljajo in umeščajo oglase v medije; (d) za prodajalce, ki iščejo kupce za svoje izdelke in storitve.

Trehan in Trehan (2006, 160) oglaševalsko agencijo definirata znotraj okvirja oglaševalskega trikotnika, v katerem nastopajo oglaševalci, mediji in oglaševalske agencije. Oglaševalsko agencijo tako opredeljujeta kot visoko specializirano organizacijo, ki združuje ljudi z znanjem s področja marketinga, oglaševanja in vedenja potrošnikov in ki je neodvisna od oglaševalcev in medijev. To pomeni, da si je ne lastijo niti naročniki niti mediji. Slednje ji omogoča, da na naročnikov problem gleda z objektivnega zornega kota in ga poskuša rešiti s svojimi neprecenljivimi izkušnjami. Oglaševalska agencija ima tudi komercialno naravo, saj naročnikom za opravljene storitve zaračunava določeno provizijo ali znesek, prav tako pa pobira provizije od medijev, v katerih objavlja oglase.

### **3.1 Struktura oglaševalskih agencij**

Ker se v diplomskem delu ukvarjamo s privlačnostjo oglaševalskih agencij kot delodajalca, se je smiselno sprehoditi tudi skozi njeno organizacijsko strukturo, ki razkriva naravo dela in možnost kariernih poti znotraj oglaševalske agencije. Glede na strukturo sta za oglaševalske agencije značilni dve strukturi, ki lahko obstajata istočasno ali ločeno. Prvo imenujemo oddelčna struktura, ki je bolj formalna, drugo pa struktura projektnih skupin, ki je manj formalna, se vzpostavi za vsakega naročnika oz. za vsak projekt posebej, in jo sestavljajo osebe iz različnih agencijskih oddelkov (White 1993, 44–45).



Za na oddelke razdeljeno agencijo je značilno, da se za vsako funkcijo oglaševanja vzpostavi oddelek, katerega vodja je specialist na določenem oglaševalskem področju (Trehan in Trehan (2006, 167). Pri tem je smiselno poudariti, da se oddelčne strukture od agencije do agencije spreminjajo, vendar ima v osnovi vsaka agencija vsaj naslednje štiri oddelke:

**1. Oddelek za vodenje projektov**, ki ga navadno sestavljajo direktor agencije in vodje projektov. Ti ljudje so v službi »storitev za naročnike«, saj skrbijo za pridobivanje novih naročnikov, za ohranjanje odnosov z naročniki, so odgovorni za dohodek agencije in hkrati skrbijo za koordinacijo med posameznimi oddelki agencije. Njihova glavna dolžnost je, da pravilno interpretirajo potrebe, želje in zahteve naročnika in da se naročnikove potrebe tudi ujemajo s končno storitvijo, ki jo oblikuje agencija. Skupaj z naročniki tudi sestavljajo marketinške in oglaševalske strategije, ki jih nato posredujejo piscem besedil, raziskovalnemu oddelku, medijskim načrtovalcem in ostalim, ki so zadolženi za izvedbo končne podobe oglaševalskih aktivnosti. Vodje projektov morajo neprestano bdeti nad vsakim projektom in preverjati, ali vse poteka po načrtih in v dogovorjenem časovnem okvirju. Končne zamisli pa morajo nato ljudje, zaposleni v tem oddelku, tudi predstaviti naročnikom (Nicosia 1974, 32).

**2. Kreativni oddelek**, ki ga tradicionalno sestavljajo pisci besedil, oblikovalci in kreativni direktor. Naloga kreativnega direktorja je, da daje inspiracijo in navodila svoji kreativni skupini. Ima eno izmed najbolj nevhvaležnih funkcij v agenciji, saj je odgovoren za discipliniranje kreativcev, torej piscev in oblikovalcev, ki so navadno eni izmed najmanj konformističnih in najmanj organiziranih osebkov v agenciji. Celoten kreativni oddelek je zadolžen za oblikovanje oglasov oz. osnutkov oglasov, včasih pa tudi drugih promocijskih materialov (embalaža, majice, sejemske kabine, kuponi, prodajni prostor ...). Njihova glavna naloga je, da glede na medij oblikujejo takšno besedilo in vizualno podobo za naročnikov izdelek ali storitev, ki bo na trgu zagotovila najbolj unikatno in prepričljivo pozicijo (Nicosia 1974, 32; Mayle 1990, 11–12).

**3. Medijski oddelek**, ki ga sestavljajo ljudje, odgovorni za izbiro in zakup medijskega prostora. Medijski oddelek v tesnem sodelovanju s kreativnim oddelkom določi kombinacijo medijev, ki bodo naročnikovi kampanji zagotovili najbolj učinkovit in širok doseg izbrane ciljne publike. Ko so izbrani pravi mediji, je naloga medijskega oddelka, da se pogaja z lastniki medijev za najboljšo ceno in najboljše pozicije. Ljudje, zaposleni v medijskem

oddelku, so tudi odgovorni za izbiro pravega časa pojavljanja oglasov v medijih in za analizo dosega oglaševanja (White 1993, 47).

**4. Oddelek za raziskave in analizo**, ki ga nekateri imenujejo tudi »informatijski center«. Sestavljajo ga ljudje, odgovorni za iskanje informacij o načinih in razlogih uporabe izdelkov oz. storitev pri potrošnikih, o življenjskem stilu tipičnega uporabnika naročnikovega izdelka, odzivih potrošnikov na oglaševanje, o konkurenci in razmerah na trgu. Omenjene informacije so nujno potrebne za uspešno in kreativno reševanje naročnikovega problema. Oddelek za raziskave in analizo je navadno zadolžen tudi za preverjanje uspešnosti in učinkovitosti oglaševanja. Tako mora za naročnika pripraviti poročilo v »številkah«, ki upravičuje porabo njegovega denarja (Nicosia 1974, 34).

Večje kot so agencije, več storitev tudi navadno ponujajo in več oddelkov imajo. Tako lahko zasledimo tudi oddelke za avdio in vizualno produkcijo, za finance in administracijo, za odnose z javnostmi, za pospeševanje prodaje, pravno službo, logistični oddelek in podobno. V manjših agencijah pa naloge omenjenih oddelkov prevzamejo direktorji, vodje projektov, drugi zaposleni ali zunanji izvajalci (White 1993, 48).

### **3.2 Podobe oglaševalskega posla: Na odru zabava in trdo, stresno delo v zaodrju**

O sami naravi dela in poklicih v oglaševalski agenciji ni veliko napisanega, vse je zavito v neko tančico skrivnostnosti, zato se lahko strinjamo z reko, da je »oglaševanje ena izmed tistih industrij, pri katerih vas zasrbi, da bi odgrnili zaveso in si temeljito ogledali, kaj se skriva za odrom« (Tungate 2008, 4). Mayle (1990), Perrin (1992), Ogilvy (1999), Tungate (2008), Della Femina (2010) in Kirshenbaum (2011) so le nekateri izmed »oglaševalskih norcev (angl. MadMan)«, ki menijo, da je v primerjavi s katerokoli drugo zaposlitvijo oglaševalski poklic najboljši in najbolj zabaven način preživljanja delovnega dne. »To je edini poklic, kjer se bo človek najbolje zabaval oblečen« (Della Femina 2010, 270), »včasih pa tudi slečen« (Kirshenbaum 2011, 151).

Glede na zgoraj zapisane citate verjetno ni naključje, da so oglaševalske agencije že od nekdaj veljale za zelo priljubljen kraj dela med študenti, mladimi in sveže diplomiranimi začetniki. Težko je opredeliti, kaj natančno je tisto, kar je privlačilo oz. kar morda še vedno privlači mlade ljudi pri delu v oglaševalskih agencijah. V grobem pa lahko iz literature izluščimo

najpomembnejše dejavnike, ki se vežejo predvsem na podobo zabavnega, kreativnega in dobro plačanega dela, ki omogoča lagoden življenjski slog in zagotavlja visok status v družbi.

Tako kot velja za vse ostale posle, se tudi na oglaševanje vežejo določene etikete in podobe, ki ga delajo še posebej zanimivega za ljudi zunaj njega. Mediji, zabavna industrija s svojimi serijami in filmi ter avtobiografije velikih mož iz oglaševanja so v družbi utrdili podobo oglaševalske agencije kot »ultra zabaven«<sup>1</sup> prostor, ki pa je daleč od realnosti agencijskega vsakdanjika (White 1993, 44). Oglaševalske agencije so v javnosti prevzele podobo o »nepravem«<sup>1</sup> podjetju, kjer se ne odvijajo pravi posli, temveč se tam zbirajo skupine zanimivih in zabavnih ljudi, ki se vozijo v luksuznih avtomobilih, oblačijo v modne obleke, neprestano potujejo, se udeležujejo zabav, delajo v stilsko opremljenih pisarnah, jedo v najboljših restavracijah v mestu in prejema visoka plačila za delo in ideje, ki bi si jih lahko izmislil in izvedel vsak. Oglaševalci<sup>1</sup> so postali družbena skupina z glamuroznim življenjskim stilom in navadami (Mayle 1–2, 1990). Oglaševalske agencije pa so postale hrami kreativnosti, kjer je vzdušje vedno stimulatívno in kjer se zaposleni nikoli ne dolgočasijo (Ogilvy 1999, 31).

### **3.2.1 Mit o karieri, polni zabave**

Mnogim se zdi, da je »kariera v oglaševalski agenciji nadvse glamurozna in prežeta z zabavo. Vsak delovni dan pa je kot dan, preživet na plaži« (Duncan 2012, 1).

Podoba zabavnega delovnega dne je vezana na številne zanimive projekte, s katerim se zaposleni srečuje vsakodnevno in ob njih neprestano spoznava nekaj novega – od preizkušanja dišečih čajnih vrečk pa do obiskovanja naftnih rafinerij. Niti en dan v agenciji ni enak drugemu. Zdi se, da se v oglaševalskih agencijah vsak dan dogaja nekaj novega. Delo na različnih projektih in za različne naročnike pa omogoča tudi spoznavanje pomembnih ljudi, kot so znani politiki, športniki, igralci, uspešni modeli ali direktorji uspešnih podjetij. To so ljudje, do katerih navadni smrtniki navadno nimajo dostopa, in prav zato so oglaševalski poklici tako zabavni in posebni, saj moraš zares biti »nekdo«, da lahko s takšnimi ljudmi sestankuješ, hodiš na kosila, in če imaš dovolj sreče, se z njimi morda kdaj tudi pojaviš na naslovnica časopisov (Kirshenbaum 2011, 11–15).

---

<sup>1</sup> Od tega poglavja dalje se besedi oglaševalec in oglaševalci uporabljata kot sopomenka za osebo oz. ljudi, zaposlene v oglaševalski agenciji, in ne kot sopomenka za naročnika.

Tudi Della Femina, direktor agencije Jerry Della Femina & Partners, v svoji avtobiografiji o delovnikih v agenciji govori kot o sami zabavi in o ne preveč težaškem delu. Vsak pravi oglaševalec je v službo lahko prišel malo kasneje, za kosilo je spil najmanj tri martinije, nič nenavadnega ni bilo, če si je kdo privoščil zvitek kanabisa, najmanj škatlica cigaret pa je bila obvezna oprema vsakogar. Delovnik oglaševalca je zaznamovalo tudi veliko seksa. V ta namen je Della Femina za vse, ki seksa v resnici niso bili deležni med delom, v svoji agenciji ustanovil »seks tekmovanje«, v katerega se je vključilo več kot tisoč zaposlenih in kjer je vsak napisal osebo, s katero bi najraje spal. Na zabavi ob koncu leta pa so razglasili zmagovalca. Kot pravi sam, je bilo to edino, kar je ljudi motiviralo, da so v službo prihajali zgodaj in iz nje odhajali pozno (Della Femina 2010, 3–8). Da je bil delovnik v agenciji res takšen, kot ga opisuje Della Femina, pritrjuje tudi Massova (v Bradner 2012), kreativna direktorica ameriške agencije Ogilvy & Mather, ki pravi, da so bili alkohol, cigarete in seks prisotni vsepovsod. A oba v isti sapi dodajata, da so se časi spremenili in da kaj takega danes zagotovo ne bomo več doživeli. To se je dogajalo do 80. let, potem pa naročniki niso več želeli sodelovati s takšnimi »divjaki«. Oglaševalci so zato postali bolj prefinjeni, sofisticirani in politično korektni (Della Femina 2010, 4).

K podobi, da je delo v oglaševalski agenciji nadvse zabavno in povezano z obiskovanjem glamuroznih dogodkov, so svoje dodale tudi ekstravagantne zabave, ki so jih in jih še vedno prirejajo vse večje oglaševalske agencije ob podelitvi festivalskih nagrad, obletnicah in drugih dogodkih. Prirejanje takšnih zabav kot obeleževanje posebnih priložnosti ni nikakršno naključje, saj jih agencije organizirajo le zaradi utrjevanja prestiža. »Z njimi oglaševalske agencije celotnem svetu kažejo, da si še vedno lahko privoščijo najboljše zabave, še posebej v času, ko se proračuni naročnikov vedno bolj krčijo, gledanost televizije pa upada. Z zabavami se utrjuje podoba o tem, kako je delo v oglaševalski agenciji še vedno zelo kul in donosno« (Tungate 2008, 1). Čeprav na prvi pogled deluje, da je obiskovanje oglaševalskih festivalov namenjeno obiskovanju seminarjev, izobraževanju, ogledu stojnic, podeljevanju in sprejemanju nagrad ter čaščenju najboljših oglasnih del, je resnica ta, da »bistvo udeleževanja oglaševalskih festivalov leži v mreženju, ljubimkanju, pitju šampanjca, jemanju rekreativnih drog in spanju na plaži (v primeru festivala v Cannesu). In ena najboljši stvari pri druženju z ljudmi iz oglaševanja je ta, da vse to počnejo tako zelo dobro« (Tungate 2008, 239–240).

A o tem, da se delo v oglaševalski agenciji ne vrti le okoli zabave, pričajo številni zapisi raziskovalcev in strokovnjakov iz oglaševalskega sveta. Vsak začetnik se v prvih letih

agencijskega življenja ujame v mrežo izjemno razburljivega dela, prepredenega z vsakodnevnimi novostmi, pogosto okronanega z nagradami in drugimi priznanji. Vendar delo prav kmalu lahko postane zelo naporno, neprijetno in rutinsko. Vsakodnevni sestanki z vodji projektov, ukvarjanje z zahtevnimi in nikoli zadovoljnimi naročniki, dolge neprespane noči v pisarni, dostavljeni obroki hrane, obiskovanje naročnikovih dogodkov in preverjanja, če vse poteka po načrtih, se kaj kmalu iz zabave preobrazijo v trdo delo, česar pa večina zaposlenih v oglaševalskem poslu ne bi nikoli javno priznala. V oglaševalskem poslu na koncu tako zares uživajo le tisti, ki so jim neskončne predstavitve in čakanje na odgovor naročnikov, da lahko zapravijo njegov denar, še vedno izziv. Drugi se zadovoljijo z dobrim avtomobilom in lagodnim življenjskim stilom, ali pa oglaševalsko industrijo zapustijo za vedno (Mayle 1990, 2–4).

Na prvi pogled se zdi, da je oglaševanje čudovit posel, kjer ni problemov, obstajajo le izzivi. Vendar dejstvo, da oglaševalski posel od ljudi, ki so vpleten vanj, zahteva dolge ure trdega dela, ostaja. »To je posel oblikovanja, prodajanja in izvedbe idej za naročnika. Veliko časa in energije bo porabljenega že pred samo izvedbo, mnogo idej bo zavrnjenih. Nato bo porabljeno še več časa in energije, pridružil pa se bo še stres in nenehne nove zahteve naročnika ob vseh mogočih urah v dnevu« (Roman in Maas 1995, 193). Tungate (2008, 2) k tej idealizirani podobi o delu v oglaševalskih agencijah še dodaja, da je oglaševalski posel nedvomno bolj krut, surov in nedostopen kot modni. To je posel, kjer imajo naročniki vso oblast nad oglaševalci, oni »držijo vse karte v rokah«, vodje v agencijah pa so jim ves čas na voljo, saj si ne morejo privoščiti, da bi jih izgubili.

*»Predstava o mladih kreativcih, ki igrajo namizni nogomet, rolkajo iz pisarne v pisarno, se igrajo igre za spodbujanje kreativnosti, si med delom privoščijo kakšno pijačo iz agencijskega bara, ni povsem napačna, a je izvzeta iz konteksta. Včasih bomo res srečali takšne prizore, a v realnosti je tako, da se v oglaševanju pogosto dela pozno v noč, čez cel teden in včasih še celo med vikendi. Le redko se lahko popolnoma izklopiš. Izmišljanje velikih idej za prodajo izdelkov ni nekaj enostavnega in ne vedno tudi nekaj zabavnega. Resnica je, da oglaševalci nenehno živijo v strahu – v strahu pred svojimi naročniki« (Tungate 2008, 4).*

Zato so včasih najboljši trenutki v oglaševalskem poslu tisti, ko projekt zadnjič preide iz rok agencije v roke naročnika (Duncan 2012, 2).

### **3.2.2 Mit o kreativnem delu**

»Oliver Altman iz agencije Publicis Conseil je nekoč dejal, da je delo v oglaševanju eden redkih načinov, da si lahko kreativen in da s tem služiš denar« (Tungate 2008, 4).

Ljudi oglaševalski posel privlači tudi zaradi kulta kreativnosti, ki je konec 50. let postal glavno vodilo agencij. Mnogi mladi menijo, da jim bo v tem poslu uspelo zato, ker imajo dobre ideje in jih znajo na umetniški način tudi dobro artikulirati (Mayle 1990, 2). In ker so oglaševalske agencije hrami kreativnosti, ki si svoj kruh služijo z dobrimi idejami, mladim predstavljajo priložnost za uspeh in kraj, kjer bo njihova ustvarjalnost cenjena.

A zopet je realnost popolnoma drugačna, saj nam že sama struktura agencije nakazuje, da je kreativno delo namenjeno le izbrancem, ki delajo na kreativnem oddelku, torej piscem besedil in kreativnemu direktorju. In tudi na omenjenih pozicijah ne gre računati na to, da bodo ideje, pa naj bodo še tako kreativne, vroče in »odštekane«, dobre sprejete. Nemalokrat se bo namreč zgodilo, da bodo naročniki ideje zavrnili, in to večkrat. Vodje projektov bodo zato pritiskale na kreativce, naj končno ustrezajo naročnikom in njihovim željam (Della Femina 2010, 100–101). V oglaševalskem svetu se namreč dogaja to, da je kreativnost postala le navidezni del poslovne filozofije. Večina agencij je danes proračunsko naravnanih (Jones 1999, 145–146), ali kot bi se izrazil Perrin (1992, 9) »levomožganskih«. Za slednje je značilno, da proizvajajo rahlo dolgočasne, nenavdihujoče in monotone oglase, ki pa zadovoljujejo potrebe naročnika (po hitrem dvigu prodaje) in okus ciljne skupine, kar agencijam zagotavlja nadaljevanje odnosa s stranko, dohodek in posledično tudi preživetje.

### **3.2.3 Mit o dobri plači in dobrih možnostih za napredovanje**

Mayle (1990, 2) je prepričan, da bi težko našli kakšen drug poklic, če pustimo organiziran kriminal in zabavno industrijo ob strani, kjer lahko tako mladi ljudje zaslužijo tako veliko denarja. Zatem nadaljuje, da so plače v oglaševalskem poslu visoke, pogosto pa se lahko tudi več kot podvojijo že v nekaj mesecih, in to na račun le ene zelo uspešno izdelane kampanje. A kljub temu Perrin (1992, 50) in Ogilvy (1999, 31) opozarjata, da so začetne plače v agencijah nizke. »Možnosti, da se bodo agencijski ljudje kdaj pojavili v oddaji *The Lifestyle of the Rich and Famous* so zelo majhne« (Perrin 1992, 52).

Oglaševalski posel je privlačen tudi zaradi zvenečih nazivov, ki dajejo vtis, da je vsak zaposleni vodja nečesa – zagotavljajo podobo pomembnosti. V resnici pa so ti nazivi le dobro

premišljena taktika oglaševalskih ljudi, ki stranki v procesu poslovanja dajejo bolj profesionalen in zaupanja vreden videz (Mayle 1990, 31).

Dobra stran oglaševalskega posla z ekonomskega vidika je le ta, da če si zares dober in se hitro učiš, lahko v nekaj letih kar hitro napreduješ do višjih pozicij in do višje plače. A to žal velja le za vodje projektov in kreativce, ljudje, zaposleni na medijskem, raziskovalnem in produkcijskem oddelku se po lestvici vzpenjajo bolj počasi. Za vse zaposlene v tem poslu velja, da se bodo resnično vrtoglavi zaslužki pričeli šele od 40. leta dalje. Do tedaj pa agencije svoje zaposlene razvajajo z različnimi dodatki in nagradami, kot so brezplačna članstva v fitnesih ali športnih klubih, službeni avtomobili, dodatki za obleke, izobraževanja, obiskovanje oglaševalskih festivalov ali vstopnice za imenitne dogodke, ki vedno pridejo prav in zadovoljijo še tako zahtevnega agencijskega človeka (Gardner 1989, 117–126; Perrin 1992, 48–52).

#### **3.2.4 Mit o glamuroznem življenjskem stilu**

Oglaševalski posel številne privlači tudi zaradi ljudi in njihovega življenjskega sloga. »Ljudje iz agencij so pogosto videti dinamični in prijetni. In na višjih položajih pogosto jedo v dragih restavracijah in potujejo v zanimive kraje« (Tungate 2008, 4). Kirshenbaum (2011, 216) priznava, da se je tudi sam oglaševalski agenciji pridružil zato, ker mu je bil všeč način življenja Darrina Stephensa, lika iz serije »Bewitched«. Imel je privlačno ženo, lepo hišo v predmestju, dobro pisarno, oblečen je bil v modna oblačila, med ljudmi pa je bil znan kot oseba, ki je izumila vse tiste zabavne slogane v oglasih. Tudi Della Femina (v Horovitz 2009) pritruje, da je oglaševalski poklic eden izmed tistih poklicev, kjer so ljudje oblečeni najboljše, v priznane blagovne znamke in vedno po zadnji modi. In prav to naj bi bilo vzrok za zavidanje pri ljudeh, ki delajo v poklicih, kot so odvetniki, bankirji ali zdravniki.

In ne nazadnje, veliko vlogo pri privlačnosti poklicev v oglaševalskih agencijah igra tudi podoba o oglaševalskih ljudeh kot o ustvarjalcih biserčkov popularne kulture (Tungate 2008, 4). Ljudje iz vrst oglaševalskih agencij obkroža status oblikovalcev popularne kulture, vrednot, preferenc, okusov in trendov. Oni so tisti, ki določajo, kaj je »kul«. Edward Boches (v Tuten 2013, 88), vodja oddelka za inovacije v ameriški agenciji Mullen, priznava, da je bil še v času študija zaljubljen v idejo, da bo lahko kot agencijski človek postal ustvarjalec popularne kulture in idej, ki nekaj pomenijo. Tudi Mayle (1990, 1) pravi, da verjetno ni bolj zabavnega posla kot tistega, kjer je osebi dano, da s svojimi idejami prepriča več milijonov

ljudi v točno določeno odločitev. Oglaševalski posel je tako postal neke vrste podaljšek »šobiznisa« (Martin Sorrell v Tungate 2008, 2), oglaševalci pa v njem nastopajo kot igralci in igralke, ki za svoje delo prejemajo priznanja in nagrade svoje stroke. In prav od tod tudi verjetno izhaja podoba o glamuroznem življenju agencijskega človeka, ki hodi od enega do drugega oglaševalskega festivala z naročjem, polnim nagrad.

### **3.3 Oglaševalska industrija in kriza talentov**

Kljub privlačni podobi dela v oglaševalski agenciji kriza talentov ni prizanesla niti oglaševalski industriji, kjer je uspeh agencij najbolj odvisen od nadarjenosti ljudi in njihovih veščin. Beale (2009) opaža, da je v zadnjem času najbolj vroča tema pogovorov med vodilnimi kadri oglaševalskih agencij prav zaznano pomanjkanje nadarjenih kadrov in mladih, perspektivnih diplomantov, ki bi bili pripravljeni ostati v agenciji. Izvršni direktorji krivdo za krizo talentov pripisujejo dvema obdobjema recesije. Prva je v zgodnji 90. iz agencij odgnala tiste talente, ki bi bili danes dovolj usposobljeni za prevzem višjih vodstvenih položajev; z drugo krizo pa se soočajo sedaj, ko so agencije zaradi slabih ekonomskih razmer prisiljene odpuščati kadre, ki so jih začeli uvajati za prevzem nižjih vodstvenih položajev.

Deloma oglaševalske agencije krivdo valijo tudi na fakultete, za katere menijo, da imajo preveč zastarel učni načrt, katerega posledica so kandidati brez pravih veščin in znanj, ki jih agencije nujno potrebujejo. Fakultete naj bi tako ustvarjale posameznike, katerih um temelji na količinskem pomnjenju in ne na kreativnem reševanju problemov (Baele 2009, Precourt 2011). Po drugi strani pa Precourt (2011) opozarja, da so se oglaševalske agencije že pričele zavedati svoje pasivnosti in neprisotnosti na šolskem področju. Zato so mnoge oglaševalske agencije začele bolj intenzivno sodelovati s profesorji in fakultetami pri pripravi učnih načrtov, ponujanju študentskih praks in nudenju podpore pri različnih projektih, z namenom, da bi izboljšale svojo podobo v očeh študentov in privabile nove talente.

Beale (2009) opozarja, da krivdo za krizo talentov nosi celotna oglaševalska industrija. Slednja je v zadnjih nekaj letih pričela izgubljati na slovesu glamuroznosti, ki je zaposlene v oglaševalskih agencijah povezovala z zabavno kariero, kjer večji del dela predstavlja obiskovanje odmevnih dogodkov, delo pa so kandidati povezovali z ustvarjalnostjo in dostopom do brezplačnih vstopnic za prireditve. Oglaševalska industrija se danes sooča z novo realnostjo, kjer je delo v oglaševalski agenciji povezano z rutinskostjo, trdim delom in ozko specializacijo na določen tip dela (Kaplan 2002).



Na konferenci Transformation 2011, ki jo je priredila Ameriška zveza oglaševalskih agencij (angl. American Association of Advertising Agencies – 4A's), so o krizi talentov spregovorile tudi vodje največjih ameriških oglaševalskih agencij. Slednji so skupaj s 4A's tudi izvedli raziskavo med več kot 3500 zaposlenimi v oglaševalskih agencijah v 35 različnih državah. Ta je pokazala, da kar 30 % zaposlenih razmišlja o odhodu iz agencije v naslednjih 12 mesecih. Kar 37 % jih je tudi odgovorilo, da nameravajo v oglaševalski industriji ostati največ od 1 do 5 let, 66 % pa jih namerava v oglaševalski industriji ostati več kot 5 let. Med razlogi, zakaj si zaposleni želijo oditi iz oglaševalskih agencij, jih je 70 % navedlo možnosti za boljše usmerjanje pri delu, 60 % pa si želi boljše kompenzacijske (ekonomske) pogoje. Raziskava je obsegala tudi poglobljene intervjuje z 20 študenti. Ta je razkrila, da oglaševalske agencije v svoje vrste težko privabljajo študente oz. diplomante, ker ti o oglaševalskih agencijah ne razmišljajo več kot o privlačnih delovnih mestih (Morrison in Parekh, 2011; Precourt 2011, 3–4). Podobno je v svoji raziskavi med diplomanti medijskih in oglaševalskih študij odkril tudi Tarrant (v Asscher 2003, 3). Njegova raziskava je pokazala, da se je število prijav študentov na prosta razpisana delovna mesta oglaševalskih agencij prepolovilo. Kar 40 % študentov je tudi odgovorilo, da čez pet let vidijo nadaljevanje svoje kariere izven oglaševalske industrije, le ena tretjina meni, da bo v oglaševalski industriji ostala več kot 10 let.

Podobno raziskavo, ki je prav tako vključevala poglobljene intervjuje, so med 15.000 zaposlenimi v oglaševalski industriji izvedli tudi pri agenciji Deutsch LA (4A's 2012). Tudi njihova raziskava je pokazala, da oglaševalske agencije niso več tako privlačni delodajalci, kot so bili včasih, saj je kar 50 % intervjuvancev odgovorilo, da bi se takoj raje zaposlili v drugih organizacijah kot v oglaševalskih agencijah. Na prvo mesto za manjšo privlačnost agencij so intervjuvanci uvrstili slabe možnosti za rast in izpopolnjevanje veščin, na drugo slabo razmerje med delovnim časom in zasebnim življenjem, na tretje mesto pa slabe nagrade in plačila za opravljeno delo. Kot eden izmed pomembnih dejavnikov, ki vpliva na neprivlačnost agencij med intervjuvanci, se je pokazala tudi manj kreativna poslovna kultura. Če so agencije včasih veljale za valilnice kreativnih in inovativnih idej, ki so pod svojo streho združevale ekstrovertirane, nadarjene in kreativne osebe, ki si upajo prestopiti meje, je danes slika popolnoma drugačna. Oglaševalske agencije namreč izgubljajo boj za kadre s svojimi naročniki, ki jih zaposleni v agencijah vidijo kot bolj kreativne, inovativne in sveže. V omenjeni raziskavi je tako kar 66 % intervjuvanih odgovorilo, da so druga podjetja (med

njimi prednjačijo Apple, Google in Nike) bolj kreativna kot oglaševalske agencije, kar 65 % je tudi menilo, da so najbolj kreativni ljudje zaposleni izven oglaševalskih agencij, 67 % pa jih je tudi menilo, da druga podjetja v primerjavi z agencijami zaposlenim omogočajo več svobode pri kreativnosti (4A's 2012, 1–5).

#### **4 RAZISKOVALNO VPRAŠANJE**

Kljub stresu, dolgemu urniku in neprestanemu strahu pred izgubo naročnikov še vedno ostaja na službah v oglaševanju nekaj, kar je zavidanja vredno (Tungate 2008, 4). Ker je delo v oglaševalski agenciji, med študenti, dolgo veljalo za najbolj zaželeno področje dela, je namen diplomskega dela proučiti privlačnost oglaševalskih agencij med slovenskimi študenti.

##### **Na podlagi zgoraj zastavljene teorije smo si zastavili naslednje raziskovalno vprašanje:**

Ali študentje vidijo oglaševalske agencije kot privlačnega delodajalca, pri čemer smo se pri tem vprašanju osredotočili na to, ali se privlačnost še vedno navezuje na podobo zabavnega, kreativnega in visoko donosnega dela, ki omogoča glamurozen življenjski stil.

#### **4.1 Metodologija**

Za metodo raziskovanja, ki nam je bila v pomoč pri iskanju odgovora na raziskovalno vprašanje, smo izbrali polstrukturiran intervju (glej prilogo A), ki temelji na konverzaciji med raziskovalcem in intervjuvancem, pri čemer so zastavljena vprašanja in odgovori za zagotavljanje veljavnosti in za lažjo analizo z dovoljenjem respondenta posneti na zvočni prenosnik (Churchill 1999, 292). Vsa vprašanja so bila odprta, oblikovana v naprej, z možnostjo dodajanja podvprašanj, kar nam je omogočilo bolj tekoč potek intervjuja in boljši vpogled v posameznikova mnenja, stališča in doživljanja raziskovane tematike. Vsem intervjuvancem je bila zagotovljena tudi anonimnost, katere namen je bil pridobiti čim bolj subjektivno mnenje respondentov o proučevanih tematikah (Silverman 2004, 125–130). Intervjuji so bili opravljeni telefonsko preko Skypa v tehniki video klica, potekali so med 14. in 19. avgustom 2012 in so v povprečju trajali okoli 15 minut. Po opravljenih intervjujih smo naredili transkripte in nato nadaljevali z analizo odgovorov glede na naslednje tematike: privlačnost oglaševalskih agencij kot delodajalca, delo v agenciji je zabavno, delo v agenciji je kreativno, delo v agenciji omogoča dober zaslužek in dobre možnosti za napredovanje, delo v agenciji omogoča glamurozen življenjski stil, najbolj in najmanj privlačna slovenska

agencija kot kraj zaposlitve, podoba najbolj privlačne agencije kot kraja zaposlitve; pri čemer smo se osredotočili na sistematično združevanje podobnih odgovorov in na iskanje večjih razlik med odgovori, ki bi nam morda osvetlile še kakšen dodaten zorni kot s področja preiskovane tematike (Churchill 1999, 633–635).

#### 4.2 Opis vzorca

Vzorec je sodni neverjetnostni (angl. nonprobability judgment sample). Sestavlja ga 20 študentov 3. in 4. letnika dodiplomskega ter 1. in 2. letnika podiplomskega študija, za katere se predvideva, da obstaja možnost, da bodo zaposlitev iskali tudi v oglaševalskih agencijah, in so zato primerna skupina, ki nam lahko ponudi svojo perspektivo na zastavljeno vprašanje. Podrobnejše značilnosti vzorca so predstavljene spodaj (glej Tabela 4.1).

**Tabela 4.1: Značilnosti vzorca**

	N	%
<b>SPOL</b>		
moški	6	30
ženski	14	70
<b>SMER ŠTUDIJA IN FAKULTETA</b>		
Tržno komuniciranje in odnosi z javnostmi (FDV)	4	20
Medijske in komunikacijske študije (FDV)	3	15
Novinarstvo (FDV)	1	5
Kulturologija (FDV)	2	10
Vizualne komunikacije (ALUO)	2	10
Vizualne komunikacije (VŠD)	1	5
Trženje (EF)	3	15
Strateško tržno komuniciranje (FDV)	3	15
Medijska tehnika (NTF)	1	5
<b>LETNIK ŠTUDIJA</b>		
3. letnik (dodiplomska raven)	7	35
4. letnik (dodiplomska raven)	5	25
Absolventski staž (dodiplomska raven)	5	25
1. letnik (podiplomska raven)	2	10
2. letnik (podiplomska raven)	0	0
Absolventski staž (podiplomska raven)	1	5
<b>IZKUŠNJE Z DELOM V OGLAŠEVALSKI AGENCIJI</b>		
Da	9	45
Ne	11	55

## **4.3 Rezultati in ključne ugotovitve analize po tematikah**

### **4.3.1 Privlačnost oglaševalskih agencij v primerjavi s podjetji**

Pri prvem vprašanju smo od intervjuvancev želeli izvedeti, ali jim bolj privlačen kraj dela predstavljajo oglaševalske agencije ali podjetja, zanimalo pa nas je tudi, zakaj imajo takšno mnenje. Izkazalo se je, da jih le 20 % meni, da so podjetja bolj privlačna kot agencije, saj menijo, da je delo v podjetjih predvsem manj naporno, manj stresno, hkrati pa tudi menijo, da podjetja ponujajo bolj zanesljive oblike zaposlitve kot agencije ter da ima delo v podjetjih večji smisel, ker je usmerjeno k dolgoročnemu cilju. Zanimivo je tudi, da nihče izmed študentov, ki so izbrali podjetja za bolj privlačne delodajalce, še ni imel izkušenj z delom v oglaševalski agenciji, njihova mnenja pa temeljijo na govoricah, ki so jih slišali od prijateljev z izkušnjami z delom v oglaševalskih agencijah. Kar 80 % vprašanih pa meni, da so agencije bolj privlačne kot kraj zaposlitve. Kot najpogostejši razlog za večjo privlačnost agencij so intervjuvanci navedli dinamično delo v smislu, da delo ni monotono, ker se dela na različnih projektih, za različne tržne znamke in snuje strategije za različne oblike tržnega komuniciranja. Temu je po pogostosti odgovorov nato sledil razlog, da agencije ponujajo boljše možnosti za učenje in pridobivanje izkušenj, saj omogočajo boljšo vpletenost v celoten proces produkcije kampanj in s tem širitev znanja na različnih področij, medtem ko podjetja omogočajo nabiranje izkušenj le z enega področja. Kot tretja najbolj pogosta razloga so bile navedene ponudba boljših možnosti za graditev kariere v prihodnosti in več možnosti za mreženje v smislu spoznavanja zanimivih ljudi, ki lahko posamezniku koristijo pri iskanju nove zaposlitve. Šele na četrto mesto se je umestilo kreativno delo, temu pa so nato sledili še zabavno delo, obiskovanje festivalov in prireditev ter delo v skupini.

Omeniti velja še, da so le študentje z agencijskim izkušnjami izpostavili, da se jim zdi delo v agenciji idealna prva zaposlitev za mlade ravno zaradi znanja, ki ga lahko pridobijo in ga nato izkoristijo za nadaljevanje kariere v podjetjih. Menijo, da je delo v agenciji na dolgi rok nemogoče, saj zaradi obilice dela od osebe zahtevajo, da preživi preveč časa na delovnem mestu, zaradi rokov pa se nenehno soočajo tudi s pritiski in stresom. Prav tako nihče izmed intervjuvancev z izkušnjami ni omenil, da bi bilo delo v agenciji zabavno. Menili so, da je to delo precej garaško in naporno, kar je dobro opisala tudi ena izmed udeleženk intervjuja: »Preden vstopiš v kolesje, vse zveni bleščeče in zabavno, vendar hitro spoznaš, da je to le biznis tako kot vsak drug« (Intervjuvanec 3, 2012).

### **4.3.2 Je delo v oglaševalskih agencijah zabavno?**

Pri drugem vprašanju smo od intervjuvancev želeli izvedeti, ali menijo, da je delo v agenciji zabavno. Hkrati pa nas je tudi zanimalo, kaj je tisto, kar po njihovem mnenju naredi delo v agenciji tako zabavno. Kar 90 % intervjuvancev se je strinjalo s trditvijo, da je delo v agenciji zabavno. Delo v agenciji je po mnenju študentov zabavno zaradi vsakodnevnega srečevanja z vedno novimi naročniki, projekti, izdelki in storitvami. Delo se jim zdi zabavno tudi zaradi dela v skupini, ki omogoča več druženja med zaposlenimi in pa tudi zaradi kreativne notranje opreme, ki ustvarja bolj sproščeno, igrivo in pozitivno vzdušje. K bolj zabavnemu delavniku po mnenju študentov prispevajo tudi »brainstormingi«, ki v iskanju prave ideje pogosto vodijo do napadov smeha med zaposlenimi. Delo pa se jim zdi zabavno tudi zaradi dodatnih ugodnosti, kot je obiskovanje festivalov in prireditev ter zaradi brezplačnih izdelkov, ki jih dobijo od naročnikov. Kljub temu pa je bilo iz odgovorov intervjuvanih vidno zavedanje, da se ne bodo v agenciji le zabavali in nič delali, saj jih je veliko omenilo, da je delo zabavno le do neke mere. Večina jih je tudi omenila, da je delo najbolj zabavno na kreativnem oddelku, drugje pa malo manj, kar ponazarjata tudi spodnja citata:

- »Delo v agenciji ne pomeni, da si samo kreativen pa nekaj oblikuješ, obsega tudi sestanke z naročniki, pa raziskovanje, dolgo časa se dela, ni nekega ustaljenega urnika« (Intervjuvanec 3 2012).

- »Za zunanjega opazovalca bi vsekakor to izgledalo kot popolna služba, polna smeha in zabave, vendar je ravno senčenje teh mej med zasebnim in službenim tisto, kar je problematično. Kajti zaradi pozitivne klime v pisarnah in dobrega okolja se na ljudi navežeš in z njimi preživljaš tudi prosti čas, naenkrat pa meja med službo in domom izgine, začneš delati 24 ur na dan, nakar to ni več zabavno« (Intervjuvanec 4 2012).

### **4.3.3 Je delo v oglaševalskih agencijah kreativno?**

Ko smo intervjuvance spraševali, ali se strinjajo s trditvijo, da je delo v agenciji kreativno, jih je kar 95 % odgovorilo pritrdilno. Respondente smo nato tudi povprašali, kaj jim predstavlja kreativno delo v okviru agencij. Vsi intervjuvanci so nam postregli s približno enakimi odgovori, saj menijo, da se kreativnost nanaša na celoten vidik dela v procesu iskanja najbolj optimalne ideje za rešitev naročnikovega problema, kar zajema iznajdljivost tako pri raziskovanju, finančnem načrtu, vizualnem oblikovanju in izvedbi. Intervjuvanci so pri tem izpostavljali, da je delo kreativno ravno zaradi svobode, ki je dana ljudem v agenciji, da izrabijo svoje ustvarjalne sposobnosti, svojo kreativno žilico in ustvarijo neko novo,

popolnoma izvirno in učinkovito idejo, ki bo cenjena pri nadrejenih, naročniku in pri ciljni skupini. Za boljše predstavo navajam dva citata intervjuvanih:

- /.../ »Imaš nekak neomejene možnosti, da si ustvarjalen pri iskanju rešitve naročnikovega problema« (Intervjuvanec 17 2012).

- /.../»tvoje ideje nekaj štejejo. V podjetjih bolj štejejo ideje drugih, ti pa sam delaš, kar ti drugi rečejo, kot po tekočem traku« (Intervjuvanec 2 2012).

Kljub temu da je večina intervjuvanih na vprašanje o kreativnem delu odgovorila pritrdilno, je iz njihovih odgovorov možno izluščiti, da delo ni kreativno prav na vseh oddelkih, ter da se kreativna opravila bolj nanašajo na delo v kreativnem oddelku. Tako so intervjuvanci omenili, da kreativnost velja:

- /.../»Predvsem za oblikovanje, na primer tiskanega oglasa, TV oglasa, izmišljevanje sloganov. Pač ta likovni aspekt« (Intervjuvanec 8 2012).

- »Če delaš neko vizualno podobo, da imaš neko funkcijo, da uporabljaš svojo domišljijo, potem je kreativno. Če pa delaš na drugih funkcijah, da moraš analizirati okolje podjetja, potem pa najbrž to ni kreativno, a ne ...« (Intervjuvanec 18 2012).

Iz odgovorov smo tudi razbrali, da je kreativnost oz. svoboda pri iskanju ustvarjalnih idej pogosto omejena ali ovirana s strani:

a) naročnika: /.../ »So pa tudi neki ustaljeni vzorci, če naročnik hoče, da se neki naredi po njegovem, nimaš ti kej s svojimi idejami« (Intervjuvanec 15 2012);

b) sodelavcev: /.../ »omejuje te proračun pa še sodelavci in šef, in ni nujno, da se vedno strinjajo s tvojimi idejami, pa naročniki tudi ne« (Intervjuvanec 1 2012);

c) ali same politike agencije, ki jo zanima le prihodek: /.../ »praktično se bolj ko ne premleva neke ideje, si jih sposoja od drugih. Naročnik bolj pride z neko idejo, kaj je videl pri drugih in da bi on tudi nekaj takega. In ti mu moraš potem to dat« (Intervjuvanec 20 2012).

#### **4.3.4 Dober zaslužek in možnosti za napredovanje**

S četrtem vprašanjem smo od intervjuvanih želeli izvedeti, ali menijo, da jim bo delo v agenciji omogočilo visoke zaslužke. Tako smo jih spraševali, ali se jim plače v oglaševalskih agencijah zdijo primerne za opravljeno delo, in ali menijo, da agencije ponujajo dobre

možnosti za napredovanje. Tudi pri tem vprašanju so bili odgovori intervjuvancev zelo podobni. Menili so, da so dobro plačani le ljudje na vodilnih položajih, kot so vodje projektov, kreativni direktorji, izvršni direktorji in podobno, medtem ko so asistenti in študenti plačani premalo. Na splošno tudi menijo, da agencije v tujini svoje zaposlene plačujejo boljše. Intervjuvanci so tudi omenili, da so plače redno zaposlenih povprečne glede na slovenske razmere, vendar pa vseeno menijo, da bi agencije morale svoje zaposlene plačati veliko bolje za delo in količino dela, ki ga opravijo. Intervjuvanci namreč menijo, da so dela v agenciji izjemno odgovorna, v njih je vloženega veliko truda, hkrati pa od človeka zahtevajo nenehno kreativnost, kar človeka izčrpava, saj v delo vlaga del sebe.

Intervjuvanci ne vidijo, da bi jim delo v agenciji lahko prineslo »bajne« zasluzke, prav tako menijo, da so možnost za uspeh zelo omejene. Zaradi zelo razgibane hierarhije v agencijah menijo, da je napredovanje mogoče, vendar le do določenih pozicij. Študenti menijo, da je najvišja pozicija, ki jo lahko človek zasede, vodja projektov, napredovanje od te pozicije dalje pa je skoraj nemogoče. K temu še dodajajo, da mora biti človek zelo vztrajen, delaven, talentiran in potrpežljiv, če želi napredovati, zato vidijo več možnosti za napredovanje v kroženju iz agencije v agencijo, še boljšo možnost za napredovanje pa vidijo v podjetjih. Neki intervjuvanec je celo pripomnil: »Če ti gre za zaslužek, je mogoče boljše iti delat v neko večje podjetje na marketinški oddelek kot pa na agencijo« (Intervjuvanec 12 2012). Iz intervjujev je bilo tudi vidno, da so agencije videne kot organizacije, ki na vsakem koraku želijo varčevati, pri tem pa izkoriščajo študentsko delovno silo, saj jim nudijo nizke urne postavke in jih silijo v delo preko napotnice, avtorske pogodbe ali s.p.-ja. Neki intervjuvanec je celo dejal, da so agencije primerek novodobnega intelektualnega suženjstva (Intervjuvanec 20 2012). Glede na analizo odgovorov lahko sklenemo, da podoba o visokih zaslužkih agencijskih ljudi med proučevano populacijo ni prisotna.

#### **4.3.5 Agencijski ljudje in glamurozen življenjski stil**

V okviru intervjuja smo želeli tudi izvedeti, ali je med intervjuvanci prisotna podoba o agencijskih ljudeh kot o odprtih, simpatičnih, komunikativnih in trendovskih osebah, ki ustvarjajo popularno kulturo in živijo zvezdniško življenje. Odgovori intervjuvancev so nam razkrili, da agencijske ljudi po eni strani dojemajo kot izjemno delavne, rahlo nenavadne in drugačne od drugih ljudi tako po razmišljanju kot vedenju. Opisali so jih kot ljudi, ki izstopajo že s svojim zunanjim videzom, saj so vedno oblečeni po zadnji modi. V večini so se intervjuvanci tudi strinjali, da so to trendovski ljudje, za katere pa bolj velja, da trendom

sledijo, kot da jih ustvarjajo. Večina intervjuvancev se je tudi strinjala, da oglaševalci soustvarjajo popularno kulturo, vendar le preko svojega dela, ne pa s svojim izgledom ali vedenjem. Intervjuvanci tudi menijo, da so agencijski ljudje na videz zelo prijetni, razgledani, komunikativni in nekonzervativni, kar ponazarjajo tudi citati intervjuvancev:

- »Na videz navadni, za druge ljudi so pa zelo skulirani, dosti trendovski in po modi, po načinu življenja, novih izdelkih, pa hrani. So kao v trendu, tudi pri tehnologiji. Imajo te iPode, iPade, istvari, teh ljudi ne boš videl s telefonom na tipke« (Intervjuvanec 3 2012).

- »To so res neki taki specifični ljudje, kreativni in ustvarjalni, ki se zavedajo, da imajo neki talent, ki ni kar tako na vsakem koraku v tej naši družbi, in vejo, da je to ful cenjeno« (Intervjuvanec 5 2012).

- /.../ »Je malo drugačen, kreativen, ni mainstream, razgledan, hkrati zabaven in pa tudi resen, znajde se v različnih situacijah, simpatičen. V bistvu mora bit tak mal posebnež, zanimiv, ni mu treba biti tak resen odvetnik« (Intervjuvanec 16 2012).

Iz zgoraj navedenih citatov je tudi vidno, da študentje o oglaševalcih razmišljajo kot o ljudeh, ki zavzemajo pomemben položaj v družbi. Zelo opazna je delitev na »mi in oni«, saj o njih govorijo kot o osebah, ki se razlikujejo od drugih, »navadnih ljudi«. Intervjuvanci so izpostavili, da so to osebe z izjemnim talentom, ki ga ne premorejo vsi. S svojim talentom torej ustvarjajo oglase, ki vplivajo na nakupne odločitve ljudi in so zato pomembni subjekti znotraj ekonomsko-gospodarske sfere. Za takšno nadarjenost, ki vpliva na ugoden gospodarski razvoj, pa si po mnenju intervjuvancev zaslužijo tudi primerno nagrado, tako denarno kot simbolno – v obliki priznanja stroke. Slednjega intervjuvanci verjetno niso neposredno izrazili zaradi družbene kulture, ki nam nalaga, da mora biti človek skromen, hrepenenje po priznanju in nagradah pa je nekakšno grešno dejanje.

Po drugi strani pa je zelo zanimivo, da so intervjuvanci oglaševalce opisali tudi kot zelo tekmovalne ter rahlo domišljave in vzvišene ljudi, ki se obnašajo, kot da so zvezde, samo zaradi svojega dela in občasnega obiskovanja festivalov, kar lepo ponazarjajo tudi naslednji citati:

- »Tko se imajo za nekaj več, imajo neko večvrednostno predstavo o sebi. So neka marketinško-oglaševalska smetana, ki se radi pohvalijo, da v tem delu tudi delajo in da ustvarjajo trende« (Intervjuvanec 5 2012).



- »Bolj se obnašajo tako malo zvezdniško, kot na primer Franci Zavrl« (Intervjuvanec 10 2012).

- »Oni mislijo, da so neki zvezdniki, ker hodijo po teh festivalih« (Intervjuvanec 17 2012).

- »Rahlo so naduti, ker mislijo, da so zaradi tega, ker delajo neki kreativnega, res oh in sploh« (Intervjuvanec 8 2012).

Sklenemo lahko, da intervjuvanci dela v oglaševalski agenciji ne povezujejo z vstopnico v glamurozni svet zvezdnišva. Na življenje agencijskega človeka namreč ne gledajo prav nič zvezdniško, saj menijo, da so to ljudje, ki neprestano delajo, ki nimajo veliko časa za prostočasne dejavnosti, njihovo življenje pa je morda zvezdniško le v času oglaševalskih festivalov. Intervjuvanci so pri tem izpostavili, da je »zvezdniški status« bolj posledica medijske konstrukcije realnosti in v nekaterih primerih celo premišljena taktika samih agencij, s katero si želijo pridobiti nove naročnike, o čemer pričajo tudi naslednji citati intervjuvancev:

- /.../ »v Cannesu pobirajo nagrade in se fotografirajo s slavnimi. With all due respect – delo v agenciji ni samo to. Slednje je le fina nagrada za letošnje delo cele ekipe. Dvomim pa, da je komu v pravem planu zvezdnštvo. Kot rečeno, je to le posledica, ki so jo ustvarili mediji. Mladi, lepi in kreativni« (Intervjuvanec 3 2012).

- »To je verjetno posledica oz. strategija agencij, da iz svojih ljudi delajo javno znane osebnosti, kar se verjetno pozna pri sklepanju poslov« (Intervjuvanec 20 2012).

#### **4.3.6 Najbolj in najmanj privlačna slovenska agencija je ...**

Kar 55 % intervjuvancev je za najbolj privlačno agencijo izbralo Luno. Za drugo najbolj privlačno se je izkazala agencija Pristop (20 %), slednji pa so sledile še agencija Futura, Formitas, Imelda Ogilvy, Enki in Mogenas, izmed katerih je za vsako agencijo glasovala po ena oseba. Agencija Luna je bila izbrana za najbolj privlačno agencijo zaradi pozitivnih ljudi in dobrih odnosov, ki vladajo v agenciji, saj študentje menijo, da so zaposleni med seboj spoštljivi, hkrati pa naj bi imela Luna tudi večji posluš za posameznikov profesionalni razvoj. Tako naj bi zaposlenim nudila veliko priložnosti za učenje in izobraževanje, izmed vseh agencij pa naj bi tudi najbolj cenila posameznikov talent in ideje, ne glede na starost. Med druge dejavnike, ki so Luni prislužili naziv najbolj privlačne agencije, so se uvrstili še kreativno zasnovani oglasi, ki so bolj inovativni in izvirni od ostalih oglasov; dober sloves; ugledni naročniki in številne festivalske nagrade. Agencijo Pristop pa so intervjuvanci izbrali

za drugo najbolj privlačno agencijo, in sicer zaradi velikih naročnikov, ki za oglaševanje namenijo večje proračune, kar zaposlenim omogoča, da lahko oblikujejo bolj inovativne kampanje, in zato, ker menijo, da Pristop ponuja veliko možnosti za učenje in posledično tudi dobro odskočno desko za profesionalni napredek.

Za najbolj neprivlačno agencijo pa se je med intervjuvanci izkazala agencija Pristop, ki jo je tako označilo kar 95 % intervjuvancev. Za naziv najbolj neprivlačne agencije kot delodajalca so najbolj zaslužni ljudje, ki delajo v agenciji, odnosi med njimi, slabo plačilo in naporen delavnik. Po mnenju intervjuvancev so zaposleni tam preveč snobovski, vzvišeni, tekmovalni in arogantni. Intervjuvanci so tudi ocenili, da nadrejeni v Pristopu izkoriščajo študente, novince in asistente, saj jim nalagajo odgovorna dela, ki vzamejo veliko časa in truda, za opravljeno delo pa so preslabo plačani. Veliko intervjuvancev je tudi odgovorilo, da si pri Pristopu ne želijo delati zaradi slabih govoric in slabe publicitete ter zaradi političnega vodstva, ki naj bi po njihovem mnenju zaviralo kreativnost.

#### **4.3.7 In kakšna je podoba najbolj privlačne oglaševalske agencije kot delodajalca?**

Pri zadnjem vprašanju smo intervjuvance prosili, da nam opišejo lastnosti, ki bi jih morala imeti agencija, da bi jo oni označili za privlačen kraj zaposlitve. S tem vprašanjem smo želeli ugotoviti, kakšna je sanjska podoba agencije med proučevano populacijo. Za najbolj pomembno lastnost, ki bi jo agencije morale imeti, če želijo biti privlačne, so se izkazali sposobni in dobro izobraženi vodilni kadri, ki si želijo in tudi znajo svoje znanje prenašati na druge zaposlene, in ki znajo svoje zaposlene tudi pohvaliti in jih konstruktivno pogrjati. Za drugo pomembno lastnost se je izkazala potreba po učinkovitem internem komuniciranju, kjer vsak zaposleni točno ve, katere so njegove naloge. Kot tretja najpomembnejša lastnost so se izrazili urejeni odnosi med vodilnimi in »nižjimi« kadri, ki morajo temeljiti na spoštovanju in ne nujno na prijateljskem odnosu. Velik pomen so intervjuvanci pripisali tudi zaposlitveni politiki, saj jih je veliko izrazilo, da bi agencije morale ponujati redno obliko zaposlitve za nedoločen čas. Na peto mesto so intervjuvanci postavili ugodno razmerje med delom in zasebnim življenjem, saj si želijo, da bi bili agencijski delavniki bolj prijazni družinskemu življenju. Temu je nato sledila zahteva po primernem plačilu za opravljeno delo, pri čemer so intervjuvanci izpostavili, da bi bili pripravljene prejemati tudi malo nižje plače, če bi bil delovni čas bolj ustaljen. Za pomemben dejavnik privlačnosti agencij pa se je izkazala tudi možnost rotacije na delovnem mestu v podružnicah v tujini. Intervjuvanci so tudi izpostavili, da mora agencija, če želi biti privlačna kot delodajalec, poskrbeti za moderno in kreativno

opremljeno poslovalnico. Imeti pa mora tudi ugledne naročnike, v svojih dejanjih mora biti tudi etična do naročnikov, potrošnikov in do zaposlenih.

Zanimivo je, da so intervjuvanci omenili tudi ugodnosti, kot so službeni avto ali ponudba hrane in pijače na delovnem mestu, vendar so se ob teh zahtevah nasmejali in omenili, da tega v realnosti ne pričakujejo.

## **5 SKLEP**

Cilj diplomske naloge je bil odgovoriti na vprašanje, ali so oglaševalske agencije še vedno privlačen delodajalec med študenti. Ugotovili smo, da agencije slovenskim študentom v primerjavi s podjetji še vedno predstavljajo bolj privlačen kraj zaposlitve, kar je v nasprotju z ugotovitvami tujih raziskav. A kljub temu je naše raziskovanje razkrilo, da privlačnost oglaševalskega poklica ni tako močno povezana z zabavo, kreativnim delom, visokimi zaslužki in glamuroznim življenjskim stilom.

Iz odgovorov intervjuvancev je bilo mogoče razbrati, da se med agencijami in mladimi kadri vzpostavlja neki medsebojno izkoriščevalski odnos, v katerem agencije mlade kadre izkoriščajo za čas, mladi kadri pa agencije za profesionalno rast. Privlačnost oglaševalskih agencij se pri študentih predvsem veže na razvojno vrednost za posameznika, saj agencije vidijo kot prostor za izpopolnjenje lastnih veščin in znanja ter kot pomemben vir poznanstev, ki jim bodo kasneje koristili kot dobra odskočna deska za graditev kariere.

Ugotavljamo tudi, da je podoba o zabavnem agencijskem delu med intervjuvanci prisotna in se navezuje predvsem na dinamiko agencijskega dela, ki vključuje vsakodnevno srečevanje z novimi projekti in izzivi; na strukturo agencij, ki omogoča delo v projektnih skupinah, ter na notranjo opremo agencij, ki zaradi modernega in kreativnega dizajna ustvarja pozitivno vzdušje. A kljub temu je analiza tudi pokazala, da se intervjuvani zavedajo, da je delo v agenciji vseeno delo, takšno kot v kateremkoli drugem poslu, včasih še celo bolj naporno.

Podobno velja tudi za podobo o kreativnem delu v oglaševalskih agencijah, saj intervjuvani vsak vidik dela pri snovanju oglasov dojemajo kot kreativno delovanje. Kljub njihovem prepričanju o kreativnosti dela pa je bilo iz njihovih odgovorov posredno mogoče razbrati, da pod kreativnim delovanjem razumejo predvsem dela, ki jih opravljajo zaposleni na

kreativnem oddelku. In tudi tam je kreativnost pogosto omejena zaradi vedno bolj profitno usmerjene logike agencij, ki v boju za preživetje sledijo željam naročnikov in ne ugotovitvam lastnega raziskovalnega oddelka.

Analiza odgovorov nas je pripeljala tudi do ugotovitve, da podoba o zvezdniškem življenjskem stilu oglaševalskih ljudi med študenti ni prisotna. Je pa prisotna podoba o oglaševalcih kot o izjemno delavnih, odprtih in trendovskih ljudeh, ki s svojim delom soustvarjajo popularno kulturo. Podoba o prestižnosti poklicev v oglaševalskih agencijah še vedno ostaja, vendar je ta vezana na pomembno vlogo oglaševalcev v gospodarskem svetu kot subjektov, ki s svojimi sposobnostmi ustvarjajo izdelke (ogläse), ki vplivajo na nakupne odločitve potrošnikov in s tem delujejo kot pomembni gonilniki sodobnega gospodarstva. Za takšno funkcijo, ki od posameznika zahteva veliko nadarjenosti, pa intervjuvanci od stroke zahtevajo tudi primerno priznanje v obliki denarnih nadomestil in nagrad. Slednje se sklada tudi z ugotovitvijo Tutenove (2012, xiii), ki je v svoji raziskavi ugotovila, da festivalske nagrade, kot so kanski levi in effiji, delujejo kot močno retencijsko in rekrutacijsko orodje oglaševalske industrije.

Izkazalo se je tudi, da imajo oglaševalske agencije zelo nizko ekonomsko vrednost za zaposlenega, saj med intervjuvanci prevladuje prepričanje, da agencije svojih zaposlenih za obseg in naravo dela, ki od agencijskih ljudi zahteva izobraženost, visoke intelektualne vložke ter nenehno kreativno naprežanje, denarno ne nagrajujejo v takšnem obsegu, kot si zaslužijo. Agencije so med mladimi kadri videne kot sistemi novodobnega intelektualnega suženjstva, ki tudi ne predstavljajo okolja za hitro napredovanje. Zato pa boljše priložnosti za napredovanje in več vrednosti vidijo zunaj oglaševalske industrije, in sicer na strani naročnikov, ki ponujajo tudi bolj ustaljen delavnik.

Ker je raziskovanje razkrilo, da obstaja kar nekaj nezadovoljstva nad delom v oglaševalskih agencijah, ki se nanaša predvsem na nepriznavanje truda za opravljeno delo in na odnose med zaposlenimi, ki naj bi postajali vedno bolj tekmovalni in izkoriščevalski, ob koncu navajamo še nekaj napotkov za vodstvo oglaševalskih agencij, osnovanih na željah in potrebah njihovega potencialnega kadrovskega bazena, ki bi lahko pripomogli k bolj pozitivni percepciji dela v oglaševalskih agencijah in posledično tudi k večji privlačnosti agencij kot delodajalca. Glede na ekonomsko krizo si agencije verjetno ne morejo privoščiti zaposlovanja novih kadrov, a kljub temu lahko z nekaterimi manjšimi spremembami v vodenju poskušajo, da

se bodo zaposleni počutili bolj cenjene. Zato predlagamo, da se v agencije vpelje bolj učinkovit sistem mentorstva, ki naj bo osnovan na čim širšem prenosu znanja med kadri in ki naj vključuje tudi prostor za konstruktivno kritiko. Slednje bo pri mlajših kadrih vodilo k občutku enakovrednosti in kompetentnosti, kar bo okrepilo pripadnost. Agencije naj skušajo razvijati tudi takšno kulturo, ki bo temeljija na spoštovanju in ki bo zaposlenim omogočila nekaj več časa za zasebno življenje, kar bo prispevalo k bolj pozitivnemu vzdušju v agencijah. Več pozornosti pa naj agencije namenijo tudi internemu komuniciranju, ki mora zaposlenim ponuditi zanesljive informacije o procesih, ki se odvijajo v agenciji. In ne nazadnje morajo agencije zaposlenim ponuditi tudi primerna nadomestila glede na vložek, ki ga delo zahteva.

Za konec spregovorimo še o nekaterih omejitvah raziskave, ki se navezujejo predvsem na kvalitativno naravo raziskovanja, zaradi katere ugotovitev ne moremo posploševati na celotno populacijo. Poleg tega je vzorec tudi nereprezentativen, saj so iz njega izzvzeti študentje nižjih letnikov študija. Na podlagi omejitev bi bilo zato smiselno pri ponovnovnem raziskovanju v vzorec vključiti tudi študentsko populacijo nižjih letnikov in se pri analizi odgovorov osredotočiti še na druge socio-demografske razlike, kot je smer študija ali spol, saj smo v tej raziskavi vse respondente obravnavali enako, pozornost smo posvečali le razlikam v odgovorih med študenti, ki že imajo izkušnje z delom v agencijah, in študenti, ki izkušenj z delom v agencijah nimajo.

## 6 LITERATURA

- Asscher, Jane. 2003. Inflexible, aegist and out of touch: why agencies must invest in people. *Market Leader* 23 (2). Dostopno prek: <http://www.warc.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/Content/ContentViewer.aspx?MasterContentRef=8d6d6bea-3eb3-4e40-95c9-f23581a5e339&q=Inflexible%2c+aegist+and+out+of+touch%3a+why+agencies+must+invest+in+people> (11. julij 2012).
- American Association of Advertising Agencies - 4A's. 2012. *New Advertising Study Helps Agencies Hold on to Their People*. Dostopno prek: <http://www.aaaa.org/news/bulletins/Documents/7420.pdf> (2. julij 2012).
- Bradner, Liesl. 2012. Jane Maas' book recalls her 'Mad Men'-era career in advertising. *Los Angeles Times*, 23. marec. Dostopno prek: <http://articles.latimes.com/2012/mar/23/entertainment/la-et-mad-women-book-20120323> (12. julij 2012).
- Backhaus, Kristin in Surinder Tikoo. 2004. Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International* 9 (5): 501–517.
- Baruch, Yehuda. 2004. *Managing Careers: Theory and Practice*. Harlow: Financial Times Prentice Hall.
- Barrow, Simon in Richard Mosley. 2005. *The Employer Brand: Bringing the Best of Brand Management to People at Work*. Chichester: John Wiley & Sons.
- Beale, Claire. 2006. Navigating the ad industry's latest talent. *Campaign (UK)*, 29. september. Dostopno prek: <http://proquest.umi.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/pqdweb?did=1149238431&Fmt=3&VInst=PROD&VType=PQD&RQT=309&VName=PQD&> (26. junij 2012).
- Berthon, Pierre, Michael Ewing in Li Lian Hah. 2005. Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising* 24 (2): 151–172.
- Chan, Yolanda in E.W.T. Ngai. 2011. Conceptualising electronic word of mouth activity: An input-process-output perspective. *Marketing Intelligence & Planning* 29 (5): 488–516.

- Collins, Christopher J. in Cynthia Kay Stevens. 2002. The relationship between early recruitment-related activities and the application decisions of new labor-market entrants: A brand equity approach to recruitment. *Journal of Applied Psychology American Psychological Association* 87 (6): 1121–1133.
- Churchill, A. Gilbert. 1999. *Marketing Research: Methodological Foundations*. Orlando: The Dryden Press.
- Della Femina, Jerry. 2010. *From Those Wonderful Folks Who Gave You Pearl Harbor: Front-Line Dispatches from the Advertising War*. Edinburgh: Canongate Books.
- Duncan, Apryl. 2012. *Six Myths About a Career in Advertising*. Dostopno prek: <http://advertising.about.com/od/careersource/a/mythsaboutadv.htm> (12. julij 2012).
- Dutta, Sumanta. 2011. Employer branding: A Strategic Initiative. *South Asian Academic Research Journals* 1 (3): 74–80.
- Franca, Valentina, Marko Pahor in Monika Karan, ur. 2007. *Blagovna znamka delodajalca: Spoznajte slovenski trg dela in pritegnite najustreznejše kandidate*. Ljubljana: Moje delo.
- Gardner, Herbert. 1989. *The advertising agency business: the complete manual for management and operation*. Lincolnwood: NTC Business books.
- Gomes, Daniel in José Neves. 2010. Employer Branding Constrains Applicants Job Seeking Behaviour. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones* 26 (3): 223–234.
- Horovitz, Bruce. 2009. Veteran ad exec says 'Mad Men' really were about sex, booze. *USA Today*, 31. avgust. Dostopno prek: [http://www.usatoday.com/money/advertising/adtrack/2009-08-30-real-life-mad-menwere-about-sex-and-booze\\_N.htm](http://www.usatoday.com/money/advertising/adtrack/2009-08-30-real-life-mad-menwere-about-sex-and-booze_N.htm) (12. julij 2012).
- Intervjuvanec 1. 2012. Intervju z avtorico. Ljubljana, 14. avgust.
- Intervjuvanec 2. 2012. Intervju z avtorico. Ljubljana, 14. avgust.
- Intervjuvanec 3. 2012. Intervju z avtorico. Ljubljana, 14. avgust.
- Intervjuvanec 4. 2012. Intervju z avtorico. Ljubljana, 14. avgust.

- Intervjuvanec 5. 2012. Intervju z avtorico. Ljubljana, 14. avgust.
- Intervjuvanec 8. 2012. Intervju z avtorico. Ljubljana, 15. avgust.
- Intervjuvanec 10. 2012. Intervju z avtorico. Ljubljana, 15. avgust.
- Intervjuvanec 12. 2012. Intervju z avtorico. Ljubljana, 16. avgust.
- Intervjuvanec 15. 2012. Intervju z avtorico. Ljubljana, 16. avgust.
- Intervjuvanec 16. 2012. Intervju z avtorico. Ljubljana, 17. avgust.
- Intervjuvanec 17. 2012. Intervju z avtorico. Ljubljana, 17. avgust.
- Intervjuvanec 18. 2012. Intervju z avtorico. Ljubljana, 19. avgust.
- Intervjuvanec 20. 2012. Intervju z avtorico. Ljubljana, 19. avgust.
- Jančič, Zlatko. 1990. *Marketing: strategija menjave*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Jiang, TingTing in Paul Iles. 2011. Employer-brand equity, organizational attractiveness and talent management in the Zhejiang private sector, China. *Journal of Technology Management in China* 6 (1): 97–110.
- Jones, John Philip. 1999. *The advertising business: operations, creativity, media planning, integrated communications*. Thousand Oaks (CA): Sage Publications.
- Kaplan, David. 2002. Brain Drain. *Adweek Eastern Edition* 43 (40). Dostopno prek: <http://web.ebscohost.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/ehost/detail?sid=fb929214-b686-47f1-a1f0df1719bad077%40sessionmgr112&vid=2&hid=105&bdata=Jmxhbmc9c2wmc2l0ZT1laG9zdC1saXZl#db=f5h&AN=7576364> (26. junij 2012).
- Kirshenbaum, Richard. 2010. *Madboy: Beyond Mad Men: Tales from the Mad, Mad World of Advertising*. New York: Open road.
- Lewis, Philip, Adrian Thornhill in Mark Saunders, ur. 2003. *Employee Relations: Understanding the Employment Relationship*. Harlow: Financial Times Prentice Hall.
- Mayle, Peter. 1990. *Up the Agency: The Funny Business Of Advertising*. New York: St. Martin's Press.



- Michaels, Ed, Helen Handfield-Jones in Beth Axelrod. 2001. *The War for Talent*. Boston: Harvard Business School Publishing.
- Minchington, Brett. 2008. What's *Employer Branding Without Communication?* Dostopno prek: <http://www.brettminchington.com/thinking/communication/22-whats-employer-branding-without-communication.pdf> (25. junij 2012).
- Morrison, Maureen in Rupal Parekh. 2011. At 4A's, talent crisis called out as 'criminal'. *Advertising Age* 82 (11). Dostopno prek: <http://proquest.umi.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/pqdlink?Ver=1&Exp=06-25-2017&FMT=7&DID=2294871611&RQT=309> (26. junij 2012).
- Nicosia, Francesco. 1974. *Advertising, management, and society: a business point of view*. New York: McGraw-Hill.
- Ogilvy, David. 1999. *Ogilvy on advertising*. London: Prion Book.
- Perrin, Wes. 1992. *Advertising Realities: A practical guide to agency management*. California: Mayfield Publishing Company.
- Podnar, Klement. 2011. *Korporativno komuniciranje*. Ljubljana: Založba FDV.
- Precourt, Geoffrey. 2011. The agency talent crisis - why it exists and how to rectify it. *4A's Transformation*, 10. marec. Dostopno prek: <http://www.warc.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/Content/ContentViewer.aspx?MasterContentRef=252987d7ac644bbf91d3a2655b6d2d6e&q=Precourt.+2011.+The+agency+talent+crisis++why+it+exists+and+how+to+rectify+it> WARC (27. maj 2012).
- Roman, Kenneth in Maas Jane. 1995. *Kako oglaševati*. Radovljica: Euroshop.
- Shinnar, Rachel, Cheri Young in Marta Meana. 2004. The Motivations for and Outcomes of Employee Referrals. *Journal of Business and Psychology* 19 (2): 271–283.
- Silverman David. 2004. *Qualitative Research: Theory, Method and Practice*. London: Sage Publications.
- Slovenska oglaševalska zbornica. 2009. *Slovenski oglaševalski kodeks*. Dostopno prek: [http://www.soz.si/uploads/slovenski\\_oglosevalski\\_kodeks.pdf](http://www.soz.si/uploads/slovenski_oglosevalski_kodeks.pdf) (22. julij 2012).

- Trehan, Mukesh in Ranju Trehan. 2006. *Advertising and Sales Management*. Delhi: J.N. Printers.
- Tungate, Mark. 2008. *Oglasni svet*. Ljubljana: Medijski partner.
- Tuten, Tracy. 2012. *Advertisers at Work*. Berkley: aPress.
- Turban, Daniel. 2001. Organizational attractiveness as an employer on college campuses: An examination of the applicant population. *Journal of Vocational Behavior* 58 (2) 293–312.
- Turner, Paul. 2003. *Organisational Communication: The Role of the HR Professional*. London: CIPD.
- Van Hoye, Greet in Alan M. Saks. 2011. The Instrumental-Symbolic Framework: Organisational Image and Attractiveness of Potential Applicants and their Companions at a Job Fair. *Applied Psychology: An international Review* 60 (2): 311–335.
- Van Hoye, Greet in Filip Lievens. 2007. Social Influences on Organizational Attractiveness: Investigating If and When Word of Mouth Matters. *Journal of Applied Social Psychology* 37 (9): 2024–2047.
- White, Roderick. 1993. *Advertising: what it is and how to do it*. London: McGraw-Hill.
- Yaqub, Babar in Muhammad Aslam Khan. 2011. The role of Employer branding and Talent Management for Organizational Attractiveness. *Far East Journal of Psychology and Business* 5 (1): 57–65.

## **PRILOGA A: Vzorec vprašalnika**

datum opravljanja intervjuja:

čas trajanja:

fakulteta:

letnik in smer študija:

območje bivanja:

izkušnje z delom v OA:

Pozdravljeni!

Moje ime je Kaja Lesjak, sem študentka Fakultete za družbene vede in v okviru diplomske naloge opravljam raziskavo na temo privlačnosti oglaševalskih agencij kot delodajalca. Najprej bi se vam zahvalila za čas, ki ste si ga vzeli za sodelovanje. Naj vas tudi opomnim, da je vaše sodelovanje anonimno. Prosim vas, da na vprašanja odgovorite kolikor se da iskreno.

- 1.) Se vam oglaševalske agencije (OA) zdijo privlačne kot kraj zaposlitve v primerjavi s podjetji? Zakaj?
- 2.) Se vam zdi delo v OA zabavno? Zakaj?
- 3.) Se vam zdi delo v OA kreativno? Zakaj? Kaj tebi predstavlja kreativno delo znotraj OA?
- 4.) Se vam zdi, da je delo v OA agencijah dobro plačano in kakšne so po vašem mnenju možnosti za napredovanje v OA?
- 5.) Kaj pa ljudje v OA, kakšni se vam zdijo? Kako bi opisali njihov življenjski slog? Bi rekli, da so ti ljudje neke vrste trendsetterji in ustvarjalci popularne kulture? Menite, da živijo neki glamurozni, skoraj zvezdniški življenjski stil?
- 6.) Katera OA se vam zdi najbolj in katera najmanj privlačna kot kraj zaposlitve in zakaj?
- 7.) Kakšna bi morala biti OA, da bi jo vi označili za privlačen kraj zaposlitve?