

# Ispitivanje zadovoljstva internom komunikacijom unutar kreativnih marketinških agencija u Hrvatskoj

---

**Horvat, Patrik**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2019**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Zagreb, Faculty of Economics and Business / Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:148:510884>

*Rights / Prava:* [Attribution-NonCommercial-ShareAlike 3.0 Unported/Imenovanje-Nekomercijalno-Dijeli pod istim uvjetima 3.0](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-12-26**



*Repository / Repozitorij:*

[REPEFZG - Digital Repository - Faculty of Economics & Business Zagreb](#)



Patrik Horvat

**ISPITIVANJE ZADOVOLJSTVA INTERNOM  
KOMUNIKACIJOM UNUTAR KREATIVNIH  
MARKETINŠKIH AGENCIJA U HRVATSKOJ**

DIPLOMSKI RAD

Patrik Horvat

**ISPITIVANJE ZADOVOLJSTVA INTERNOM  
KOMUNIKACIJOM UNUTAR KREATIVNIH  
MARKETINŠKIH AGENCIJA U HRVATSKOJ**

DIPLOMSKI RAD

Sveučilište u Zagrebu

Ekonomski fakultet – Zagreb

Kolegij: Integrirana marketinška komunikacija

Mentor: prof. dr. sc. Ana Tkalac Verčić

Broj indeksa autora: D9392R17

Zagreb, rujan 2019.

PATRIK HORVAT

Ime i prezime studenta/ice

## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je DIPLOMSKI RAD

(vrsta rada)

isključivo rezultat mog vlastitog rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu, a što pokazuju korištene bilješke i bibliografija. Izjavljujem da nijedan dio rada nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz necitiranog rada, te da nijedan dio rada ne krši bilo čija autorska prava. Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije iskorišten za bilo koji drugi rad u bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili obrazovnoj ustanovi.

U Zagrebu, rujan 2019.

Student/ica:



(potpis)

## SAŽETAK

Pod pojmom interne komunikacije podrazumijeva se dvosmjerna razmjena informacija između svih zaposlenika organizacije u cilju postizanja razumijevanja i dostizanja zacrtanih poslovnih ciljeva (prema Mishra, Boynton i Mishra, 2014.). Interna komunikacija obuhvaća sve hijerarhijske razine (prema Bernués Oliván, 2017.), utječe na zadovoljstvo i uključenost zaposlenika, njihovu efikasnost i motiviranost (prema Constantin i Constantin Baias, 2015.), a može doprinijeti i povećanju konkurentske prednosti poduzeća (prema Sušanj Šulentić, 2014.). Samo neki od oblika interne komunikacije su komunikacija licem u lice, email, (mobilni) telefoni, sastanci, elektronička pošta, newsletteri, glasine, a danas su posebno zastupljene mobilne aplikacije te posebni programi i poslovni software. Prema Rice (1993.), komunikacija licem u lice biva najprikladnijom u poslovanju i gleda se kao najvrjednija tehnika pružanja vjerodostojne komunikacije (prema Mishra, Boynton i Mishra, 2014.).

Kreativne agencije kao dio kreativne industrije i kreatori oglasnih i komunikacijskih poruka za svoje klijente odnosno poduzeća, zanimljive su po pitanju interne komunikacije. Razlozi tome su njihove strukture, plitkih hijerarhija i njegovanja neformalnog radnog okruženja i komunikacije. Zaposlenici istih u ovom su istraživanju ispitani o svom zadovoljstvu internom komunikacijom u kreativnim agencijama u kojima su trenutno zaposleni. Ispitivanje je provedeno putem dubinskih intervjua u cilju dobivanja sveukupnog dojma, ali i detaljnijeg uvida u pojedini segment i kanal interne komunikacije. Prikupljeni su odgovori i mišljenja o internoj komunikaciji unutar različitih agencija, o kanalima i oblicima interne komunikacije, problemima i prostoru za poboljšanje te ukupnom zadovoljstvu internom komunikacijom. Ispitivanje je obuhvatilo ukupno 16 ispitanika iz 10 poslovnih subjekata. Dubinski intervjui provedeni su većinom licem u lice, ali i telefonski i putem maila. Ključna saznanja koja su prikupljena za poboljšanje kvalitete interne komunikacije u kreativnim agencijama i povećanje zadovoljstva istom, vezana su povratne informacije, nepostojanje odjela ljudskih potencijala u agencijama, praćenje opterećenosti pojedinaca i pojedinih timova zadacima, dekodiranje *briefova* i emotivnu povezanost s rješenjima. Ispitivanje provedeno u sklopu pisanja ovog diplomskog rada služi kako bi se obogatila i upotpunila postojeća literatura o internoj komunikaciji, njenom razumijevanju i važnosti te kreativnim agencijama.

Ključne riječi: interna komunikacija, zadovoljstvo internom komunikacijom, marketinške agencije, kreativne agencije, komunikacijski proces.

## SUMMARY

The term internal communication implies two-way information exchange between all employees of an organisation with the goal of achieving understanding and outlined business goals (Mishra, Boynton & Mishra, 2014.). Internal communication covers all hierarchy levels (Bernués Oliván, 2017.), impacts employee satisfaction and engagement, their efficiency and motivation (Constantin & Constantin Baias, 2015.), as well as it contributes to increasing competitive advantage of an enterprise (Sušanĳ Šulentić, 2014.). Some of internal communication channels are face-to-face communication, emails, mobile(phones), meetings, emails, newsletters, rumours, but these days mobile applications, special programs and business software are particularly used. According to Rice (1993.), face to face communication is the most appropriate in business and is viewed as the most valuable technique for providing credible communication (Mishra, Boynton i Mishra, 2014.).

Creative agencies as part of the creative industry and as creators of advertising and communication messages for its clients are very interesting by the question of internal communication. Reasons for it lay in its structure, shallow hierarchy and nurtured informal working environments and communication. Creative agency employees interrogated during these interviews were asked about their internal communication satisfaction in creative agencies where they currently work. Research interrogation was conducted via in depth interview with the aim of getting an overall impressions, as well as insights into segments and channels of internal communication in creative agencies. Collected answers and opinions were on internal communication in different agencies, internal communication channels, problems, space for improvement and overall internal communication satisfaction. Sixteen employees participated in total, coming from 10 different agencies. In depth interviews were held face-to-face, but also via phone and email. Key findings collected concerning internal communication quality improvements in creative agencies were related to increasing satisfaction, feedback, nonexistence of human resources departments in agencies, traffic management, decoding briefs and emotional attaching to creative output. The interviews held during writing this thesis were conducted to enrich the existing literature concerning internal communication, its understanding and importance and the literature on creative agencies.

Key words: internal communication, internal communication satisfaction, marketing agency, creative agency, advertising agency, communication process.

## SADRŽAJ

1	UVOD .....	1
1.1	Predmet i cilj rada.....	1
1.2	Izvori podataka i metode prikupljanja .....	1
1.3	Sadržaj i struktura rad.....	2
2	INTERNA KOMUNIKACIJA .....	3
2.1	Značaj i važnost interne komunikacije za poduzeće i utjecaj na zaposlenike .....	6
2.2	Funkcije interne komunikacije unutar poduzeća.....	8
2.3	Oblici, kanali ili alati interne komunikacije.....	9
3	KREATIVNE MARKETINŠKE AGENCIJE.....	15
3.1	Pojmovno određenje kreativnih marketinških agencija.....	15
3.2	Specifičnosti, podjela i razlikovanje kreativnih marketinških agencija obzirom na aktivnosti.....	17
3.3	Komunikacijski procesi unutar kreativnih marketinških agencija .....	19
4	ISPITIVANJE ZADOVOLJSTVA INTERNOM KOMUNIKACIJOM UNUTAR KREATIVNIH MARKETINŠKIH AGENCIJA U HRVATSKOJ .....	23
4.1	Dizajn i metodologija ispitivanja .....	23
4.2	Rezultati dubinskih intervjua .....	26
4.3	Diskusija .....	47
4.4	Ograničenja ispitivanja .....	50
4.5	Preporuke za buduća ispitivanja.....	51
5	ZAKLJUČAK.....	52
	LITERATURA.....	53
	POPIS TABLICA.....	57
	POPIS ILUSTRACIJA .....	58
	PRILOZI .....	59
	Prilog 1: Pitanja dubinskog intervjua .....	59
	Prilog 2: Prijepisi dubinskih intervjua – Operativna razina.....	63
	Prilog 3: Prijepisi dubinskih intervjua – Menadžment razina.....	149
	Prilog 4: Životopis autora .....	233

# **1 UVOD**

## **1.1 Predmet i cilj rada**

Tema ovog diplomskog rada je interna komunikacija u kreativnim marketinškim agencijama u Hrvatskoj. Rad se bavi ispitivanjem zadovoljstva internom komunikacijom unutar kreativnih agencija i problemima te poboljšanjima interne komunikacije unutar istih prema viđenju ispitanika. Interna komunikacija postaje sve važnija u svim vrstama organizacija zbog povećanja svijesti zaposlenika o njenom utjecaju na poslovanje i procese, svijesti zaposlenika o vlastitoj vrijednosti, imidžu poduzeća kao poželjnih poslodavaca, sve otvorenijim organizacijskim kulturama i utjecaju zaposlenika na djelovanje organizacija.

Cilj ovog rada ispitati je i ocijeniti zadovoljstvo postojećom internom komunikacijom i komunikacijskim procesima unutar kreativnih marketinških agencija u Hrvatskoj. Također, cilj je putem provedenog istraživanja pokušati utvrditi što sve utječe na zadovoljstvo internom komunikacijom u zaposlenika, koje moguće probleme i nedostatke uviđaju te iste povezati s poboljšanjima koja predlažu.

Provedenim istraživanjem dobiven je stvaran i trenutni uvid u internu komunikaciju u kreativnim agencijama. Zbog opće prihvaćenog dojma komunikacijske neformalnosti kreativnih agencija, trudilo se razumjeti kako je postavljena interna komunikaciju unutar njih i koliko dobro zapravo funkcionira. Pokušalo se shvatiti i razumjeti način rada, aktivnosti i organizacijsku kulturu kreativnih agencija. Težilo se shvaćanju kako razmišljaju zaposlenici na različitim položajima u hijerarhiji agencija, kakva je njihova informiranost o radu agencije, kako je korišten i koliko značajan pojedini oblik komunikacije i sl. Ispitalo se i s čime su zaposlenici zadovoljni odnosno što žele zadržati u postojećim obrascima komuniciranja.

## **1.2 Izvori podataka i metode prikupljanja**

Za pisanje ovog diplomskog rada korišteni su primarni i sekundarni podaci. Od sekundarnih izvora podataka većinom su korišteni znanstveni i stručni članci preuzeti putem dostupnih online baza podataka te nekoliko sveučilišnih udžbenika i u poslovnom svijetu relevantnih internetskih stranica. Literatura je većim dijelom na engleskom jeziku, zbog dostupnosti



većeg broja članaka posvećenih temama koje su potrebne za izradu ovog rada i nedostatka literature o kreativnim industrijama i agencijama na domaćem tržištu.

Shodno tome, postoji mnogo prostora za daljnje istraživanje teme i situacije i doprinos struči kao i praksi. Tako je za potrebe pisanja ovog rada provedeno vlastito istraživanje putem dubinskih intervjua gdje su ispitanici bili upravo trenutno zaposlene osobe u kreativnim agencijama u Hrvatskoj. Rezultati intervjua analizirani su i protumačeni u radu. U stranim istraživanjima sličnog tipa ispitanici su uglavnom zaposlenici velikih korporacija ili velikih lanaca trgovina. Ispitanici su uglavnom na temu zadovoljstva internom komunikacijom, ali češće općenito o uvjetima rada, dok se radovi uže vezani uz kreativnu industriju i agencije fokusiraju na proizvod agencija (kampanje), usmjeravanje i poticanje kreativnosti i odnos s klijentima, prije nego na internu komunikaciju. Inspirirano time, ispitivanje je obuhvatilo mišljenje zaposlenika o internoj komunikaciji, njihove dileme i sugestije.

### **1.3 Sadržaj i struktura rad**

Ovaj je rad podijeljen pet glavnih dijelova. Uvod, prvi dio, upoznaje čitatelja s radom i daje objašnjenje izbora teme i koji su ciljevi ovog rada. U drugom dijelu dat će se definicije interne komunikacije, opisati njene specifičnosti, važnosti i utjecaj na zaposlenike, njene funkcije i oblici odnosno kanali interne komunikacije unutar poduzeća. U trećem dijelu obraća se pozornost na kreativne agencije, njihove aktivnosti i razlikovanje od drugih marketinških odnosno oglasnih agencija te se obrađuje komunikacijski proces obzirom na sveukupan dojam hijerarhija kreativnih agencija. Četvrto poglavlje koncentrirano je na provedeno vlastito istraživanje i dobivene rezultate. Najprije je objašnjen uzorak, pitanja dubinskog intervjua, način usporedbe odgovora ispitanika, a zatim su odgovori ispitanika sažeti i interpretirani za svako pitanje intervjua. Također, dano je objašnjenje ograničenja i savjeti za buduća istraživanja. Peti dio, zadnji, je zaključak temeljen na iznesenim činjenicama obrađenima u prethodim poglavljima i na provedenom istraživanju, a iza zaključka nalazi se popis u radu korištene literature, popis tablica i popis grafičkih prikaza te priloge. U prilogima se nalaze pitanja dubinskog intervjua i prijepisi istih podijeljeni na prijepise dubinskih intervjua zaposlenika na operativnoj razini i one zaposlenika na menadžment razini.

## 2 INTERNA KOMUNIKACIJA

U vremenu u kojem živimo zaposlenici su puno svjesniji funkcioniranja tržišta rada i poduzeća, ali i vrijednosti svog vremena, truda, rada i obrazovanja, nego što je to bilo prije. Promjene koje su pridonijele i još uvijek pridonose važnosti interne komunikacije su smanjenje broja zaposlenika i masovni otkazi u 21. stoljeću, koji utječu na odanost zaposlenika, globalizacija, u spajanju geografski udaljenih organizacija i tehnologija, koja je ubrzala povezivanje tržišta (Seitel, 2004., prema Tkalac Verčić, 2015.). Autori navode i da „iako su se u prošlosti odanost i povjerenje u poslodavca smatrali normom, danas to više nije slučaj“. Dodaje se i da zaposlenici shvaćaju da su zamjenjivi i da koncept doživotnog zaposlenja više ne postoji. Za same organizacije to znači da im interna komunikacija treba biti iskrenija i dvosmjerna, kako bi zadržali zaposlenike. Prema istoj autorici, „interna komunikacija stvara i održava interne sustave komunikacije između poslodavca i zaposlenika“ i mora biti dvosmjerna „kako bi zaposlenici mogli slobodno sudjelovati u razmjeni informacija“ (Tkalac Verčić, 2015.). Jednostavno rečeno, možemo objasniti internu komunikaciju kao „razmjenu informacija i ideja u organizaciji“ (Norbin, Halib i Ghazali, 2011.) i reći da je ona „vitalan dio svake organizacije“ (Abdullah i Antonay, 2012.). Prema Men i Bowen (2017.) interna je komunikacija „upravljanje uzajamnom ovisnosti i gradnja međusobnog odnosa korisnosti između organizacije i njezinih zaposlenika“. Autorice dodaju da „kroz internu komunikaciju vođe organizacije oblikuju i prenose vrijednost i misije organizacije do zaposlenika i tako uključuju zaposlenike u ostvarenje viših organizacijskih ciljeva“ (Men i Bowen, 2017., prema Mayfield i Mayfield, 2018. i Welch, 2011.). Tako je i prema Bernués Oliván (2017.), imati dobar sistem (interne) komunikacije unutar poduzeća vitalno za ispravnu egzekuciju korporativnih zadataka i stvaranje prikladnog okruženja za obavljanje zadataka.

Spomenuta dvosmjernost odnosno dijalog je prema mnogim autorima ključan aspekt komuniciranja menadžmenta i vodstva sa zaposlenicima. Johansson, Miller i Hamrin (2014.) identificiraju nekoliko principa komunikacijskog vođenja uključujući da su: komunikativni vođe su voljni poslušati, primiti pitanja i kritike te podijeliti odgovarajuće informacije na iskren i adekvatan način. Ruck, Welch i Manera (2017.) koji se slažu s potrebitosti otvorenijeg komuniciranja navode da „*millenials* isto očekuju veći dijalog unutar interne komunikacije“ (prema Neill, 2015.) i da „zaposlenici žele vidjeti njihove vođe licem u licem te kako oni rade“ (prema Matthews, 2015.). Men dodaje (2014.) da „transformativni lideri

prenose snažan smisao svrhe i kolektivne misije i motiviraju zaposlenika komunicirajući inspirativnu viziju i očekivanja visokog učinka“. Postoji neslaganje s tim mišljenjem gdje se tvrdi da se ne može pretpostavljati da će nužno ciljevi zadani od strane vodstva biti od zajedničkog interesa i benefita za zaposlenike te dodaje da pristup Men može isključiti mogućnost davanja korektivnih povratnih informacija zaposlenika vodstvu (prema Tourish, 2013.).

Gledamo li internu komunikaciju kao sustav u organizaciji, za sustav interne komunikacije Men i Bowen (2017.) navode da se „glavnom sastoji od tri komponente: interne korporativne, leaderske i horizontalne komunikacije (među kolegama iste razine)“, gdje za internu korporativnu komunikaciju navode da je često inicirana od strane odjela komunikacija koji „pruža kontrolu nad brzinom poruka i izražavanjem“ i dolazi do zaposlenika kroz komunikacijske kanale poput intraneta, emaila, društvenih mreža i newslettera. Prema Wilcox i Cameron (2006.) internu komunikaciju isto se tako dijeli na vertikalnu i horizontalnu. Vertikalna se odvija odozgo prema dolje tako da najviša razina hijerarhije spušta informacije nižim razinama zaposlenika, dok se istovremeno odvija prijenos informacija i u suprotnom smjeru, od najniže razine do *top* menadžmenta. Horizontalnu komunikaciju opisuju kao važan „dodatak“ vertikalnoj. Prema odgovorima ispitanika u istraživanju provedenom u sklopu ovog diplomskog rada u kreativnim agencijama u Hrvatskoj na komunikaciju se gleda kao više prijateljsku i neformalnu, a na hijerarhije kao fleksibilne, spljoštene i pliće, gdje se donekle, ali i do osjetno brišu granice između hijerarhijskih razina. Tako da ispitanici nekih agencija komunikaciju vide više kao horizontalnu nego vertikalnu neovisno kojoj formalno određenoj hijerarhijskoj razini pripada osoba s kojom razgovaraju. Također, internu komunikaciju možemo dijeliti na formalnu i neformalnu (Prema Smith i Mounter, 2005.). Formalnu opisuju kao planirane komunikacijske aktivnosti menadžmenta poduzeća i njihovu implementaciju, a neformalnu komunikaciju kao spontanije aktivnosti, koje se događaju paralelno s formalnom komunikacijom. Autori navode da obje tvore cjelinu i da su nerazdvojive, ali navode i da službena komunikacija rijetko zadovoljava potrebe zaposlenika. U istraživanju provedenom u sklopu pisanja ovog diplomskog rada ispitanici su se izjasnili da bi voljeli imati višu razinu službene komunikacije vezano za povratne informacije na vlastiti rad te ciljeve i smjer kretanja agencije.

Više teorijski gledano, danas je interna komunikacija sve ozbiljnije shvaćena i kao zasebna znanstvena disciplina, ali i kao posebni, odvojeni odjel u organizacijama. Iako u nas takvo poimanje važnosti interne komunikacije kao takve još nije (dovoljno) zaživjelo, svjesnost

raste. Također, interna je komunikacija bliska odnosno surađuje s mnogim znanstvenim područjima. U istraživanju koje su Delfi metodom proveli Tkalac Verčić, Verčić i Sriramesh (2012.) sudjelovalo je nekoliko europskih asocijacija za internu komunikaciju (Federation of European Business Communicators Associations). Ispitanici vide internu komunikaciju kao „interdisciplinarnu menadžersku funkciju koja integrira elemente menadžmenta ljudskih potencijala, komunikacija i marketinga, ali istovremeno je vide primarno kao dio organizacijske komunikacijske funkcije koja je simultano menadžerska i tehnička“. Područja koja se navode kao bliska internoj komunikaciji su i menadžment promjena, organizacijski razvoj, odnosi s javnošću, korporativna strategija, i kao najlogičniji partner – korporativne komunikacije. U istom se istraživanju većina ispitanika složila da interna komunikacija uključuje „razmjenu informacija između zaposlenika i članova organizacije u cilju stvaranja razumijevanja“ (Tkalac Verčić, Verčić i Sriramesh, 2012.). Kao dodatan teorijski naglasak na veličinu interne komunikacije Kalla (2005.) identificira četiri domene unutar interne komunikacije: poslovna komunikacija (koja se bavi komunikacijskim vještinama zaposlenika), menadžerska komunikacija (fokusirana na vještine upravljanja i komunikacijske sposobnosti), korporativna komunikacija (usredotočena na službenu komunikaciju) i organizacijska komunikacija (koja se odnosi više na filozofski i teorijski pogled na problematiku). Daljnja razrada po vrstama neće se obrađivati u ovom radu.

Zadovoljstvo internom komunikacijom, što je predmet istraživanja ovog rada, integralan je dio interne komunikacije. Može se opisati kao osjećaj ugone koji proizlazi iz neometanog funkcioniranja komunikacije na radnom mjestu, pristupa i posjedovanja točnih i pravovremenih informacija o zadacima, planovima, radu i stanju poduzeća te povratne informacije na svoj rad. Obzirom da je zadovoljstvo na poslu odnosno zadovoljstvo poslom „ono što prethodi mnogim (mogućim) ishodima poslovanja organizacije, imperativ je djelovati prema educiranju organizacija o važnosti zadovoljstva poslom i o specifičnim varijablama koje mogu pomoći u vođenju zaposlenika k većem zadovoljstvu poslom“, (Kang, 2010; Pincus, Knipp i Rayfield, 1990; Vukonjanski, Nikolić, Hadžić, Terek, i Nedeljković, 2013.). Tako zbog uske povezanosti kvalitete interne komunikacije u organizaciji i zadovoljstva radnim mjestom, menadžment mora utrošiti određeno vrijeme u razumijevanja i postavljanje bolje interne komunikacije. Mjerenje zadovoljstva internom komunikacijom u teoriji je područje gdje još postoji prostora za napredak. Aspekti zadovoljstva internom komunikacijom mogu se objasniti kroz dimenzije instrumenta UPZIK (Tkalac Verčić, Pološki Vokić i Sinčić Ćorić, 2009., prema Tkalac Verčić, 2015.). Puni naziv instrumenta je Upitnik

za mjerenje zadovoljstva internom komunikacijom, a podijeljen je u osam dimenzija po četiri čestice. Dimenzije upitnika su zadovoljstvo povratnom informacijom, zadovoljstvo komunikacijom s nadređenima, zadovoljstvo horizontalnom komunikacijom, zadovoljstvo neformalnom komunikacijom, zadovoljstvo korporativnom informiranošću, zadovoljstvo komunikacijskom klimom, zadovoljstvo kvalitetom medija komunikacije i zadovoljstvo komunikacijom na sastancima. Spomenuti upitnik bio je temelj za kreiranje pitanja dubinskog intervjua korištenog u provedenom ispitivanju uz ovaj diplomskog rada.

## **2.1 Značaj i važnost interne komunikacije za poduzeće i utjecaj na zaposlenike**

Interna komunikacija utječe na ukupno zadovoljstvo internom komunikacijom i samim poslom, angažiranost odnosno uključenost zaposlenika (Lemon i Palenchan, 2018.), emotivnu kulturu (Men i Yue, 2019.), pravovremenu informiranost, razumijevanje (strateških) promjena u poduzeću, povjerenje (Sušanjan Šulentić (2014.)), fluktuaciju zaposlenika, lojalnost i itd. Drugim riječima, značaj i važnost interne komunikacije za poduzeće očituju se u njenom utjecaju na zaposlenike. Prema Sušanjan Šulentić (2014.) „uspješna poduzeća veliku pozornost pridaju kvaliteti internih komunikacija, za koje je utvrđeno da mogu doprinijeti konkurentskoj prednosti u sve zahtjevnijoj tržišnoj utakmici“. Dodaje i da „interna komunikacija postaje ključan preduvjet stvaranju nove vrijednosti i osiguravanju zadovoljstva potrošača i zaposlenih“. U istraživanju koje su proveli Nikolić, Vukonjanski, Nedeljković, Hadžić i Terek (2013.) ispitano je ukupno 256 menadžera iz ukupno 131 poduzeća u Srbiji na temu povezanosti zadovoljstva internom komunikacijom s ukupnim zadovoljstvom na poslu. Rezultati provedenog anketnog istraživanja pokazali su da „zaposlenicima trebaju redovito biti da(va)ne informacije o ciljevima poduzeća i smjeru poduzeća, planovima za budućnost, postignutim rezultatima i perspektivi poduzeća“. Također navode i da je „stvaranjem prikladne interne komunikacije (...) moguće ostvariti veće zadovoljstvo poslom, bez ogromnih ulaganja“. U istraživanju povezanosti interne komunikacijske klime sa zadovoljstvom poslom i lojalnošću zaposlenika koje je provela Sušanjan Šulentić (2014.) na 786 zaposlenika jednog farmaceutskog poduzeća „regresijskom analizom utvrđena je pozitivna povezanost kvalitetne komunikacijske klime sa zadovoljstvom poslom i lojalnošću zaposlenih u uvjetima strateških organizacijskih promjena“, što potvrđuje važnost interne komunikacije kod komuniciranja strateških promjena zaposlenicima, a što je i bio slučaj u ispitanom poduzeću.

Prema Sušan Šulentić (2014.) razvijanje kvalitetne komunikacijske klime doprinosi bržoj i boljoj prilagodljivosti zaposlenih, povećava zadovoljstvo poslom i lojalnost, pomaže u trenucima komuniciranja loših vijesti i strateških promjena i pomaka. Autorica zaključuje da se dugoročno povjerenje (između poduzeća i zaposlenika) osigurava dvosmjernom komunikacijom i kontinuiranom povratnom informacijom (prema zaposlenima i prema menadžmentu), što doprinosi ugodnijoj radnoj atmosferi i konačno boljim poslovnim rezultatima. Lemon i Palenchan (2018.) navode da interna komunikacija njeguje uključenost odnosno angažiranost zaposlenika „zadovoljavajući internim dionicima temeljne komunikacijske potrebe, kao i površinske komunikacijske potrebe (stav i ponašanje)“ (Prema Welch, 2011.). Samu uključenost definira se kao „involviranost pojedinca i zadovoljstvo s (obavljenim) poslom kao i entuzijazam u vezi istog“ (Harter, Schmidt i Hayes, 2002.). Može ju se definirati i kao „stupanj do kojeg je pojedinac pažljiv i uračunat u performans vlastite uloge u organizaciji“ (Saks, 2006.). Do same uključenosti dolazi se povjerenjem i transparentnom komunikacijom. Truss i ostali (2006.) ističu „da je dati ljudima priliku da puste svoje stavove i mišljenja više (u hijerarhiju) najbitniji pokretač *uključenosti*“, a Edmondson (2006.) smatra da organizacije mogu prebroditi probleme u internoj komunikaciji ako „grade povjerenje (...), eliminiraju suparničke odnose koji često postoje između menadžmenta i zaposlenika koji istupe i ako pružaju dokaz da organizacija djeluje u skladu s vrijednostima za koje govori da vrednuje“. Također, „interna komunikacija gradi interakcije na radnom mjestu, što vodi značajnijim odnosima i optimizaciji angažiranosti zaposlenika“ (Lemon i Palenchan, 2018., prema Karanges, Johnston, Beatson, i Lings, 2015.). Također, isti navode da „interna komunikacija koja ohrabruje zaposlenike da dijele svoje misli i sugestije vodi ka boljoj uključenosti zaposlenika, posebno ako je inicirana od strane direktno nadređenog“ i da ako je interna komunikacija usmjerena ka „osnaživanju identifikacije s organizacijom i grupom, gradi se percepcija podrške i nesvjesno dovodi do bolje angažiranosti zaposlenika“ (Lemon i Palenchan, 2018., prema Karanges i ostalima, 2015.). Dodatno, „angažiranost zaposlenika potaknuta programima strateške interne komunikacije s vremenom dovodi do bolje posvećenosti organizaciji“ (Lemon i Palenchan, 2018., prema Walden, Jung, i Westerman, 2017.). Prema Dolphin (2005.) „zdravi odnosi (u organizaciji) mogu se razviti jedino na temelju povjerenja i pouzdanih informacija“, a nastavno Mishra, Boynton i Mishra (2014.) spominju da „komunikacijske prakse organizacije imaju značajan utjecaj na stupanj povjerenja u zaposlenika prema njihovim nadređenima i menadžmentu, kao i na razinu predanosti organizaciji“. Ako su menadžeri predani korporativnim ciljevima, a ne

osobnima, zaposlenici će im vjerovati i razina uključenosti u rad poduzeća će se povećati, jer bez povjerenja zaposlenici će oklijevati, što će se odraziti na produktivnost i timski rad“ (Constantin i Constantin Baias, 2015.).

Govoreći o pravovremenosti komunikacije, ona je posebno važna u periodu velikih promjena u organizaciji, kao što npr. mogu biti spajanja i preuzimanja. U agencijskom svijetu to nije nepoznanica, da priznate domaće kreativne agencije postaju dio svjetski poznatih grupacija. U takvim razdobljima „učinkovita i pravovremena komunikacija pomaže menadžerima da se uspješnije nose s (mogućim) otporima tijekom procesa spajanja i preuzimanja koji su često obilježeni intenzivnim emocijama od straha i zbunjenosti pa do ushićenja“ (Appelbaum i sur., 2007, prema Sušan Šulentić, 2014.). Isto tako „usprkos uvriježenom mišljenju kako bi realne informacije mogle dodatno uznemiriti zaposlene, upravo oni koji su bili istinito informirani tijekom preuzimanja lakše su i brže povratili početni stupanj zadovoljstva poslom (Schweinger i DeNisi, 1991.).

S druge strane spektra, loše upravljanje internom komunikacijom dovodi do komplikacija u organizaciji. U tom slučaju ona je „katalizator za negativne emocije zaposlenika i smanjuje poistovjećivanje i identifikaciju zaposlenika s organizacijom. Kako loša, nedovoljno informativna komunikacija dovodi do štetnih glasina, dobro upravljana, usmjerena interna komunikacija će generirati pozitivnu energiju i produktivnost“ (Schultz, Hatch i Larsen, 2000. prema Omilion-Hodgesa i Baker, 2014.). Autori dodaju i da „vješto orkestrirana interna komunikacija može potaknuti zaposlenike da postanu svojevrsni ambasadori organizacije“.

## **2.2 Funkcije interne komunikacije unutar poduzeća**

Kao glavne uloge interne komunikacije Friedl i Verčić (2011.) ističu sveobuhvatno dijeljenje informacija i stvaranje dojma zajednice unutar organizacije. Ista autorica kao funkcije interne komunikacije ističe da se njome moraju akulturirati zaposlenici odnosno prilagoditi organizacijskoj kulturi i razumjeti ju, dalje, obavještavati zaposlenici o organizacijskom razvoju, događajima i novostima te da je interna komunikacija način na koji organizacija sluša svoje zaposlenike, njihove probleme i pitanja (Prema Broom, 2013., Tkalac Verčić, 2016.). Upravo zbog ovih funkcija, u istraživanju provedenom uz ovaj rad, ispitanike se između ostaloga pitalo kako bi opisali internu komunikaciju u svojoj agenciji i koliko se smatraju informiranim o njenom poslovanju i vlastitim zadacima. Interna komunikacija, kao dio

korporativne kulture, djeluje rasponom formalnih i neformalnih komunikacijskih mehanizama između pojedinaca, timova, projektnih grupa i između zaposlenika i menadžmenta, podupirući organizacijsku efikasnost kroz doprinos pozitivnim odnosima omogućavajući transfer informacije između strana (prema Welch, 2012.). Komunikacija općenito se može opisati kao „jedna od fundamentalnih funkcija u bilo kojoj organizaciji, a odnosi se na proces prijenosa informacija, ideja, misli, stavova i planova između pojedinaca ili dijelova neke organizacije, a njezina je svrha usmjeriti akcije u cilju dobrobiti tvrtke (Tench i Yeomans, 2006., prema Sušan Šulentić, 2014.). Prema općenitijoj definiciji, ona je proces prijenosa informacija i zajedničkog razumijevanja s jedne osobe na drugu, a upravo je razumijevanje, ključan dio komunikacija (Keyton, 2011.). Mishra, Boynton i Mishra (2014.) navode da je i u „teoriji i praksi, interna komunikacija ključna za gradnju odnosa sa zaposlenicima“, dodajući da je uloga interne komunikacije da „razjasni povezanost između različitih komadića informacija“ (prema Quirke, 2008.) i da joj je posao da „pruži zaposlenicima (upravo) informacije potrebne za njihov posao“. Prema D'Aprix (2009.) dodaje se da je komunikacija neupitno nužno preventivno djelovanje protiv toga da dođe do samouništenja poduzeća frikcijom promjena. U istraživanju koje su proveli Men i Yue (2019.) dokazano je da interna komunikacija ima i „središnju ulogu u njegovanju pozitivne emotivne kulture unutar organizacije“, gdje emotivna kultura „za razliku od kognitivne kulture, koja pokazuje kako članovi organizacije misle i ponašaju se, daje ton kako se članovi osjećaju“ (Men i Yue, 2019. prema Barsade i O'Neill, 2016.). Prema Linke i Zerfass (2011.) interna komunikacije igra centralnu ulogu u kreativnim poslovima te inovacijama jer „u formalnim organizacijskim strukturama, namjerna inovativnost zahtjeva motiviranost pojedinaca. Članovi organizacije moraju biti voljni uložiti vrijeme i trud u stvaranje inovativnih ideja“ (prema Monge, Cozzens i Contractor, 1992.)

### **2.3 Oblici, kanali ili alati interne komunikacije**

Više je oblika interne komunikacije unutar organizacija. Ti su oblici zapravo kanali koje koriste zaposlenici kako bi dijelili informacije, ideje i novosti. Neki od njih mogu se nazvati i alatima. U kanale interne komunikacije spada osobna komunikacija iliti komunikacija licem u lice, razgovori i korištenje mobitela i fiksnih telefona, nekada faks, video pozivi i video konferencije, intraneti, elektronička pošta, poslovni *software*, glasine iliti tračevi, newsletteri, tiskane publikacije, godišnji izvještaji uprave, oglasne ploče itd. U istraživanju provedenom



uz ovaj rad ispitan je svaki od pojedinih kanala interne komunikacije koji koriste zaposlenici ispitanih agencija i korisnost u upotrebi istih.

Razvoj tehnologije uvelike je doprinio internoj komunikaciji u poduzećima. Tako ispitanici svih agencija navode mnogo više od očiglednih i klasičnih kanala interne komunikacije. U obranu novih tehnologija, Bernués Oliván (2017.) zaključuje da su one „savršen alat za internu komunikaciju i između odjela i unutar iste razine hijerarhije“. Autorica ukazuje i na to da nove tehnologije „unapređuju odnose između zaposlenika i pomažu stvaranju osjećaja jedinstva i pripadanja“. Navodi da se upotrebom novih tehnologija smanjuje uloga telefona i sastanaka kao kanala komunikacije, dok se istovremeno na telefon gleda kao prvo najbolje sredstvo što više osobnije komunikacije ako komunikacija licem u lice u datom trenutku nije moguća.

Oblike interne komunikacije možemo dijeliti i na usmene i pisane. Berger i Iyengar (2013.) provedenim istraživanjem zaključuju da u usporedbi s usmenom komunikacijom, pismena komunikacija potiče ljude da spominju zanimljivije sadržaje. Za pisanu komunikaciju navode da je više asinkrona što znači da zahtjeva više vremena da se pripremi što se želi reći. Autori dodaju da ljudi imaju prirodnu tendenciju uljepšavanja, tj. naglašavanja pozitivnih aspekata određene ideje, stava ili mišljenja ili s druge strane umanjivanja negativnih aspekata istih, ali i da odabir prave stvari za reći zahtjeva više vremena. Pisana komunikacija tako pruža mogućnost „poliranja“ komunikacijskih poruka, motivirajući osobe da govore o zanimljivijim idejama i tako po mogućnosti i više doprinesu organizaciji. Govoreći dalje o percepciji pisane i usmene komunikacije, pisana bi mogla ohrabriti pojedince u prezentaciji njih samih, ali i obeshrabriti u dijeljenju trivijalnih stvari, zbog percepcije pisane komunikacije kao orijentirane cilju. Međutim, prema Berger i Iyengar (2013.) izostanak fizičke prisutnosti osoba kojima se pojedinac obraća u pisanoj formi, spram razgovora preko telefona ili s drugom osobom licem u lice, zapravo ima suprotan učinak i to takav da pojedinac misli manje, ne misli dovoljno ili uopće ne misli o publici kojoj se obraća. Iako se navedeno više odnosi na dijeljenje privatnih sadržaja na društvenim mrežama pojedinaca, prenosi se i u poslovni svijet. Tako da, bez obzira na percepciju pisane komunikacije, pojedinci mogu obzirom na komponentu fizičkog izostanka drugih osoba smanjiti potrebu za samodokazivanjem, zbog većeg osjećaja privatnosti u trenutku pisanja.

**Tablica 1:** Karakteristike različitih komunikacijskih kanala

<b>Komunikacijski kanal</b>	<b>Moć pružanja informacija</b>	<b>Moć uključivanja činjenica</b>
Komunikacija licem u lice	Najviša	Najniža
Telefonski pozivi	Visoka	Niska
Email	Osrednja	Osrednja
Pisma	Osrednja	Osrednja
Službeni pisani izvještaji	Niska	Visoka
Brošure	Niska	Visoka
Službeni izvještaji s brojkama i rezultatima	Najniža	Najviša

Izvor: Prilagođeno prema Veinberga, S. (2004). Public Relations. Theory and practice (Publiskās attiecības. Teorija un prakse). Rīga: Zvaigzne ABC. Str. 25.

Osobna komunikacija, predstavlja kontakt i razgovor između zaposlenika licem u lice. Najveći broj informacija u relativno kratkom vremenu na taj se način prenosi između zaposlenika s prilikom za primanje i davanje povratne informacije daleko lakšom i više ostvarivom nego putem drugih kanala. Prema Veinberga (2004.) komunikacijske kanale se može usporediti na način koliko svaki ima moć dati dovoljno informacija i koliko prostora ima za prilaganje važnih činjenica. (Tablica 1) Komunikacija licem u lice daleko najpogodnija je za predaju dovoljne količine informacija. Quirke (2008.) i D'Aprix (2009.) definiraju komunikaciju licem u lice kao „kombinaciju informacija i interakcije“ (prema Mishra, Boynton i Mishra, 2014.) navodeći da je to najvrjednija tehnika pružanja vjerodostojne komunikacije. Razlog tome je što se komunikacijom licem u lice koriste gestikulacije, ton glasa, izraz lica i govor tijela kao vizualni i verbalni znakovi koji upotpunjuju razumijevanje dijeljenih informacija. Prema Mishra, Boynton i Mishra (2014.), dvije su svrhe komunikacije licem u lice. Prvo, da informira, a drugi, da pomogne zaposlenicima da se osjećaju sigurno u svoje mjesto u poduzeću jer su informirani izravno od strane nadređenih/menadžmenta“.

Email ili elektronička pošta koristi se u gotovo svim poduzećima koja obavljaju barem dio poslovanja uredski. Reputacija emaila u poslovnom svijetu je i pozitivna i negativna. Koliko god da je brz i može biti detaljan i iscrpan izvor informacija, negativne strane su mu često pretrpanost, dužina mailova, koncentracijska i vremenska zahtjevnost čitanja, poteškoće s obraćanjem većem broju zaposlenika i grupiranje, mogućnost zanemarivanja dijela kolektiva s

terena i sl. Prema saznanjima Lipiaänen, Karjaluooto i Nevalainen (2013.) email se preferira po pitanju brzine, cijene i memoriranja informacija. Ne preferira se, uz prije navedeno, zbog toga što rastom broja mailova, pada potreba (odgovaranja na njih) i važnost istih, povećava se prosječno vrijeme odgovora na mailove, a pojedincima ne razumiju uvijek kada je potrebno odmah reagirati. Međutim, ispitanici u istraživanju provedenom od strane autora su ponekad gledali kao lakšu opciju poslat email, nego se obratiti kolegama licem u lice ili putem telefona. Navedeno nije slučaj u kreativnim agencijama, barem prema odgovorima ispitanika ispitanih za potrebe ovog diplomskog rada, koji mnogo više preferiraju prošetati do drugog ureda, pokucati i pitati licem u lice. Uloga telefona u poslovnom svijetu interno se smanjuje, a raste prema vanjskim stranama, klijentima, suradnicima, dobavljačima. Pojavom društvenih mreža i aplikacija poput Whatsapp, Vibera i Messengera, u određenim se poduzećima dio radnog dana seli na mobilne telefone. Razlog tome je brzina i pristupačnost, ako su u pitanju stvari koje ne zahtijevaju službena odobrenja ili „pismeni“ trag emailom. Video pozivi često se koriste u sastancima s vanjskim suradnicima, inozemnim partnerima i klijentima ili s članovima tima koji rade od kuće i sl.

Sastanci su sastavni dio radnog dana svakog poduzeća, gdje se govori o tijeku poslovnih procesa, što je učinjeno, što se tek mora napraviti, o zadacima, novostima i poslovnim izazovima. Učestalost održavanja visoko je individualna od organizacije do organizacije. Isto kao i za email, mišljenja su podijeljena. Sastanci su izvrstan kanal interne komunikacija za transparentno komuniciranje informacija grupi, na način da nitko ništa ne izostavi ili se dogodi šum u kanalu. Prema Smith i Mounter (2005.) sastanci su najefikasniji način interne komunikacija zaposlenika, koji može dovesti do pozitivnijih rezultata rada, isto kao i razmjene informacije, zbližavanja zaposlenike, davanja im priliku da iznesu svoje ideje i planove. Međutim, sastanci se obzirom na niz potencijalnih ometanja poput mogućih digresija, gladi ili žeđi pojedinaca, potrebe za odlaskom na toailette, mogućeg napuštanja sastanaka zbog javljanja na telefon, nepoželjnih upadica u urede i sl., mogu nepotrebno odužiti ili lako postanu zamorni, a koncentraciju i pozornost prisutnih postaje sve teže zadržati. U današnje vrijeme sve je popularnija kultura dogovorenih, vrlo kratkih sastanaka, bez upadica, s već pripremljenim temama agendom u cilju uštede vremena i povećanja efikasnosti zaposlenika. Nastavno na društvene mreže i njihovu ulogu u internoj komunikaciji, ona nije značajna, ali postoji. Većinom se koriste za neformalne stvari poput dijeljenja savjeta, rješavanja problema, raznih prodajnih ponuda preko poznanstava i sl.

Intranet, koliko god da je kao takav polako u nekim industrijama pojam prošlosti, dobiva nove inačice u razvijenim aplikacijama ili poslovnom softveru, bilo izrađenom od strane same organizacije ili ne. Prema Smith i Mounter (2005.) intranet je komunikacijska i radna platforma organizacije na kojoj zaposlenici mogu brzo razmjenjivati sadržaj. Prema Lipiaänen, Karjaluoto i Nevalainen (2013.), interne komunikacija kroz digitalne alate facilitira dvosmjernu komunikaciju, razmjenu ideja, davanje povratnih informacija, poticanje daljnjeg uključivanja i motiviranje te sveukupno, ohrabruje zaposlenika da doprinesu strategiji i poslovanju poduzeća. Zbog sigurnosti podataka, dostupan je samo zaposlenicima, većinom nedostupan za korištenje van prostorija poduzeća i strogo povjerljiv. Danas alati i aplikacije za organizaciju posla i zadataka poput Asane, Slacka ili Trella, pomažu u obavljanju i praćenju (uspješnosti i izvršenosti) svakodnevnih zadataka. Spomenuti alati, ovisno o točnom konceptu aplikacije, većinom podržavaju dijeljenje po različitim zadacima, timovima, kampanjama i sl. Podržavaju interne chatove što pomaže u brzini komunikacije, a dio ih tako funkcionira i kao svojevrsna društvena mreža.

Upotreba različitih digitalnih medija za internu komunikaciju može se lijepo sumirati u pregledu rezultata istraživanja koje su proveli Lipiaänen, Karjaluoto i Nevalainen (2013.) kroz dubinske intervju sa zaposlenicima multinacionalnih korporacija. Iako je istraživanje provedeno na uzorku osoba koje rade u sistemima koji se dosta razlikuju od kreativnih agencije u Hrvatskoj, većina se zapažanja poistovjećuje s onim zaposlenika u agencijama. U istraživanju koje su autori proveli ispitani su kanali poput intraneta, emaila, aplikacija, internih blogova, a rezultati sažeti tako da prikazuju prednosti digitalnih alata, izazove nikle iz njihovog korištenja i potencijalna rješenja istih. Autori kao prednosti digitalnih alata ističu lakoću i brzinu upotrebe, mogućnost spremanja informacija, umreženost, fleksibilnost komunikacije (pristup bilo kada) i mogućnost uključivanja drugih ekstenzija i alata unutar postojećeg (za komunikaciju duha organizacije). Kao izazove korištenja digitalnih alata navode manjak jasnoće i različite navike pojedinaca u upotrebi različitih alata, preopterećenje i saturacija informacijama, nepostojanje povratnih informacija na pojedinim kanalima, nedostatak vještina u pisanju mailova, provokativan ili čak agresivan stil komunikacije pojedinaca u digitalnim kanalima, preveliku orijentaciju na zadatke i službenost te to što službena komunikacije negativno utječe na razvoj međuljudskih odnosa. Konačno, preporučuje se kreiranje općenitih internih uputa korištenja, motivira se interakciju i poznavanje radnih kolega, navodi se da bolji odnosi među kolegama pomažu u prevladavanju

razlika, ali i da postoji veća potreba za komunikacijom licem u lice (Lipiaänen, Karjaluoto i Nevalainen, 2013.).

Newsletteri su kanal interne komunikacije koji i dalje živi, ali gubi dio kolača od drugih kanala. Razlog tome je vrijeme koje valja uložiti u izradu dobro newslettera, broj ljudi koji na njemu u poduzeću treba raditi i sl. Također, informacije koje se u jednom trenutku puste u internu javnost poduzeća putem newslettera poduzeća, već su dospjele do određenog broja zaposlenika. Tako da se zapravo uloga newslettera svodi na svojevrsno transparentnije informiranje zaposlenika o npr. uspjesima organizacije i njenih zaposlenika, planovima za budućnost, vijestima iz industrije, susjednih podružnica i centrala, ako se radi o internacionalnim newsletterima grupacija, kao što često zna biti slučaj u kreativnim agencijama. Nadalje, glasine, kao isto mogući kanal interne komunikacije su sveprisutna pojava u svakodnevicu, tako i u poduzećima. Njihove posljedice mogu biti i pozitivne i negativne, ali menadžment može do neke mjere utjecati na njihovo širenje ili ih (pre)usmjeriti. Način na koji mogu kontrolirati glasine unutar organizacije je pravovremenim i redovitim informiranjem zaposlenika.

Prema Ruck, Welch i Manera (2017.) da budu u korak s glasom linijskih menadžera i njihovim kanalima, menadžeri koji upravljaju strateškom internom komunikacijom mogu potpomognuti prilike za dijalog i poticanje kritičkog razmišljanja odozdo prema vrhu davanjem više glasa ostalim zaposlenicima. I to događanjima poput okupljanja timova s više različitih razina na sastancima, dajući priliku za diskusiju, Q&A eventima s menadžmentom, interaktivnim online sesijama, poslovnim ručkovima (sa zaposlenicima), anonimnim anketama ili na neki drugi način stvoren u kooperaciji sa zaposlenicima.

### **3 KREATIVNE MARKETINŠKE AGENCIJE**

Prije pokušaja definiranja kreativnih agencija, valjalo bi prvo pokušati objasniti pojam kreativnosti, kreativne industrije i oglasnih agencija, obzirom na relativni manjak konkretnih definicija i literature. Bryant i Throsby (2006.) gledaju na kreativnost kao „proizvod apliciranja „kreativnog truda“ koji se temelji na inicijalnom daru (određenog) talenta“. Prema službenom izvještaju UNCTAD-a, 2008., „kreativnost se odnosi na formulaciju novih ideja i primjenu tih ideja da se proizvedu originalna umjetnička djela i proizvodi kulture, funkcionalne kreacije, znanstvene izume i tehnološke inovacije“. U izvještaju isto dodaju da postoji „ekonomski aspekt kreativnosti, gledan na način da ona doprinosi poduzetništvu, potiče inovativnost, povećava proizvodnost i promovira ekonomski rast“. Također, kreativnost se „povezuje s originalnošću, maštom, inspiracijom, dosjetljivošću i inventivnošću (pojedinaca)“. Dostupna literatura pokazuje da „ekonomski faktori igraju ulogu u utjecanju na odluke kreativca o tome koliko će „kreativan“ odabrati biti“ (Towse, 2010.).

Kreativne industrije opisuju se kao industrije temeljene na radu u kojem su važne originalne ideje, poput umjetnosti ili medija, dizajniranja kompjuterskog softwarea, video igara i sl. Prema podjeli Ministarstva kulture, medija i sporta Ujedinjenog kraljevstva iz 2015., kreativne industriju se dijeli na devet sektora: 1. Oglašavanje i marketing, 2. Arhitektura, 3. Obrtništvo 4. Dizajn: proizvodi, grafički i modni dizajn, 5. Film, TV, video, radio i fotografija, 6. IT, software i kompjuterske usluge, 7. Izdavaštvo, 8. Muzeji, galerije i knjižnice i zadnje, 9. Glazba, nastupi i vizualne umjetnosti. Prema službenoj definiciji istog ministarstva, kreativne industrije se definira kao „one industrije koje potječu iz kreativnosti pojedinca, vještine i talenta i koje imaju potencijal za bogatstvo i stvaranje posl(ov)a za generaciju i eksploataciju intelektualnog vlasništva“. Oglašavanje i marketing tako spadaju u sektor kreativnih industrija koji pokriva razvoj proizvoda i usluga s primarnim ciljem prodaje. Postojanje tih proizvoda ovisi o potražnji tržišta. Kreativne se industrije gleda kao na znanjem i radom intenzivne.

#### **3.1 Pojmovno određenje kreativnih marketinških agencija**

Oglasne (reklamne) agencije Moeran (2015.) opisuje kao „samostalna uslužna poduzeća, skrojena od poslova, marketinga i kreativnih osoba, koje razvijaju, pripremaju i postavljaju

oglašavanje u oglasni prostor za svoje klijente, oglašivače, koji traže kupce za svoje proizvode i usluge“. Dodaje da su tako agencije „između tri različite, ali međusobno povezane strane: industrije, medija i potrošača“. Prema istom autoru one „povezuju industriju i medije stvaranjem novih formata za poruke o proizvodima i uslugama; povezuju industriju i potrošače razvojem razumljivih kampanja i pružanjem informacije o proizvodima i uslugama; te medije i potrošače provođenjem istraživanja da omoguće tržišnu segmentaciju“. Iako bi pojam marketinška agencija trebao biti širi, u literaturi i praksi na marketinške agencije referira se kao oglasne agencije (en: *advertising agencies*), ali i kao kreativne agencije. Također, oglasne i kreativne agencije naziva se i „*full-service*“ agencijama, jer agencije kao takve obavljaju dovoljno širok spektar poslova i usluga da ih se tako u praksi zove. Oglasne agencije možemo opisati kao one agencije koje se bave stvaranjem, razvojem i proizvodnjom oglasnih kampanja na više kanala, poput printa (novine i časopisi), vanjskog oglašavanja (billboard formati, city light i sl.), TV i radio, dok neke nude i uslugu medijskog zakupa i plasiranja. Oglasne agencije prema Verčič (2012.) su u pravom smislu te riječi, agencije, zato što „djeluju kao agenti, kupujući (medijsko) vrijeme i (medijski) prostor na račun klijenta“. Termin „*full-service*“ agencija prema Moeran (2015.) znači da takva agencija „upravlja planiranjem, stvaranjem, proizvodnjom i plasiranjem oglasnih materijala za svoje klijente“. Također, ona može i „upravljati unapređenjem prodaje i drugih povezanih usluga po potrebama pojedinog oglašivača“. Autor zaključuje da „*full-service* agencije nude svojim klijentima cijeli raspon usluga od pripreme do plasiranja oglašavanja.

Oglasna je industrija vrlo dinamična, visoko kompetitivna, a potrebe klijenata su vrlo specifične i očekivanja velika. Iako se na mnoge oglasne agencije gleda kao pružatelje marketinških rješenja prije nego kao kreatore različitih oglasnih kampanja (prema Beverland, Farrelly i Woodhatch, 2007.), njihovi klijenti vide agencije dominantno kao opskrbljivače kreativom (prema Halinen, 1997.). Takva se percepcija s godinama promijenila i prema Koslow et. al. (2006.) „tržišni igrači se često dolaze agencijama sa zahtjevnim problemima za koje traže kreativna rješenja“. Prema Beverland et. al. (2007.) „sposobnost agencija da generiraju rješenja pruža klijentima konkurentsku prednost i (uspješnu) diferencijaciju.“

Horsky (2006.) objašnjava da „poduzeća s velikim budžetima za oglašavanje ne koriste sve usluge od jedne agencije već koriste prednosti medijskih popusta zasebnih medijskih agencija“, iako to ne mora uvijek biti slučaj. Danas, npr. dio poduzeća koristi više različitih agencija za različite divizije ili kategorije svojih proizvoda. Autorica se osvrće i na to da pojedina poduzeća koriste mogućnost posjedovanja manjih internih agencija kao odjela u

svojoj strukturi ukoliko to odgovara njihovim potrebama u medijskom i kreativnom smislu. Primjer takvog poduzeća na hrvatskom tržištu je Studio Moderna - TV prodaja d.o.o., koja unutar svog marketinškog odjela ima poseban odjel s video produkcijom za realizaciju oglasa, kreativni odjel s dizajnerima i copywriterima te marketing odjelom gdje brand menadžeri zapravo imaju „accountsku“ ulogu u procesu, a poseban je tim posvećen medijskom plasmanu. Brand menadžerima je u ovom primjeru spomenuti dio posla samo dio radnog dana. Ipak za potrebe velikih kampanja angažiraju se vanjske agencije da doprinesu novim, kreativnim osvježenjima. Imanje tzv. „*in-house*“ agencije smatra se konkurentskom prednošću na tržištu, a takva je logika i troškovno povoljnija.

Prema izvještaju časopisa AdAge pod naslovom AdAge Marketing Fact Pack 2019, najveći konglomerati u industriji oglašavanja u 2018. bili su: 1. WPP, London, 2. Omnicom Group, New York, 3. Publicis Groupe, Paris, 4. Interpublic Group of Cos., New York, 5. Dentsu Inc., Tokyo, 6. Accenturate Interactive, New York, 7. PwC Digital Services, New York, 8. Deloitte Digital, New York, 9. Cognizant Interactive, New York i na 10. mjestu, IBM iX, Armonk, N.Y. U spomenutoj je godini WPP, London ostvario prihod od 19,7 milijardi dolara.

### **3.2 Specifičnosti, podjela i razlikovanje kreativnih marketinških agencija obzirom na aktivnosti**

Potreba za dodatnom podjelom nastaje uvidom točno u to kojim se aktivnostima bavi pojedina agencija odnosno kakve (neopipljive) proizvode i usluge nudi. Prema Jobson (2012.) i prema popularnom mišljenju, kreativne agencije se prema specijaliziranju odnosno opredjeljenju za određeno područje može podijeliti na sljedeće različite agencija: oglasne agencije („*full-service*“), brand agencije, dizajnerske agencije, digitalne (online) agencije, agencije za istraživanje tržišta, medijske agencije, print agencije, agencije za odnose s javnošću (PR agencije) i agencije za društvene mreže (en: *social media agencies*). Predstavljena podjela predstavlja u industriji uvriježenu misao i razumijevanje poslova različitih agencija, a stručnijih podjela u teoriji nema. Tako se „*brand*“ agencije bave razvojem identiteta marke, marke poduzeća, imena, vizualnog identiteta, ali obavljaju i pozicioniranje poduzeća na tržištu uz pomoć istraživanja tržišta. Često rade s novim poduzećima ili za klijente koji rade „*rebranding*“. Dizajnerske agencije pružaju usluge grafičkog dizajna, pretajući marku i njezine poruke u vizualnu formu. Digitalne agencije bave se marketinškim materijalima koji



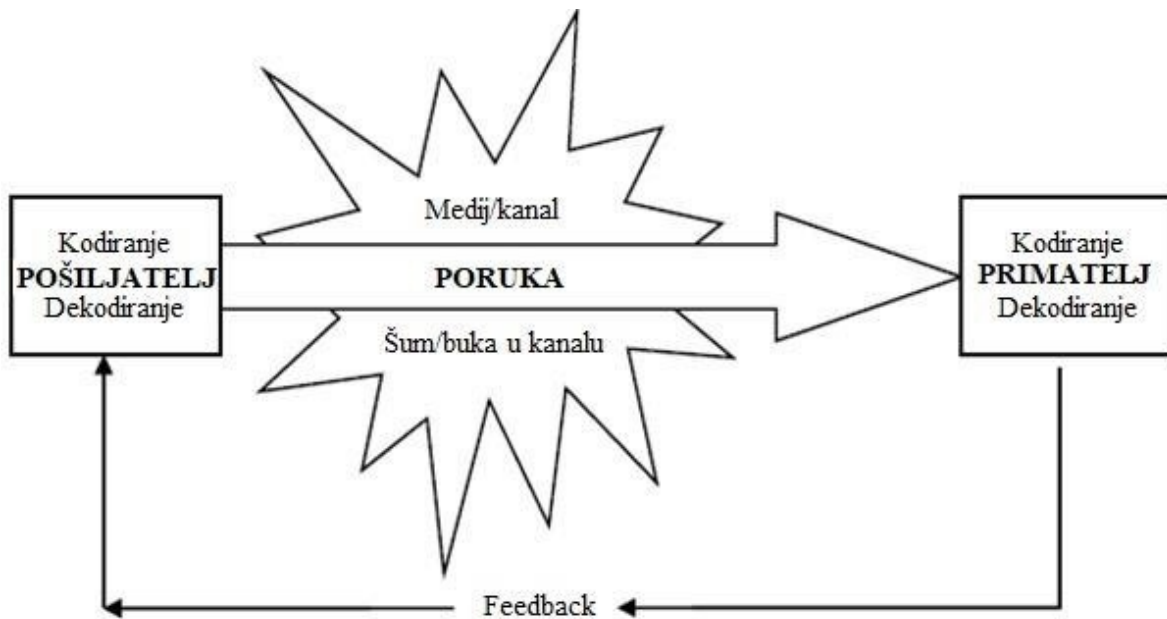
se plasiraju na Internet. Klijentima pokrivaju SEO (optimizaciju tražilica), marketing na društvenim mrežama, web dizajn i razvoj web stranica, generiranje „leadova“, email marketing i sl. Agencije za istraživanje tržišta obavljaju analize i istraživanja tržišta za klijente, što uključuje segmentiranje tržišta, kvalitativne i kvantitativne metode provođenja istraživanja, rad na terenu. Medijske agencije opredijeljene su za zakup medijskog prostora i medijsko planiranje, krojeći svoje usluge prema specifičnim kanalima. Bave se vremenskim okvirima, budžetima i ciljnim skupinama. Print agencije obavljaju dio posla za klijente koji se tiče njihovih tiskanih materijala, odrađujući sve dogovore s tiskarama, prema budžetima, potrebama i specifikacijama klijenta. Agencije za odnose s javnošću upravljaju imidžem klijenata i njihovih zaposlenika, radeći na objavama i plasmanu istih u medije i djelujući na percepciju i pogled javnosti na klijenta. Usluge agencija za odnose s javnošću potrebnije su poduzećima koja su češće izložena pozornosti ili pritisku javnosti. *Social media* agencije bave se, naravno, društvenim mrežama. Prate mnoge društvene mreže ili specijaliziraju pojedine. Prate promjene u algoritmima društvenih mreža, obavljaju targetiranje i sl. Pogodne su biznisima koji imaju jedinstven i jednostavan cilj koji mogu ostvariti prodajom preko društvenih mreža.

Obzirom da većina agencija objedinjuje više (barem u Hrvatskoj), ako ne i sve od navedenih poslova, oglasne agencije možemo jednostavnije podijeliti na: 1.) kreativne agencije (koje objedinjuju sve ili većinu od navedenih dijelova poslovanja i aktivnosti), 2. digitalne agencije i 3. medijske agencije. Po pitanju odnosa između klijenta i agencije, Tkalc Verčić, Tench i Verčić (2018.) oglasne agencije klasificiraju u tri kategorije: 1) prema kriterijima po kojima klijent odabire agenciju; 2) prema faktorima koji djeluju na dugoročni odnos između klijenta i agencije i 3) prema silama koje djeluju na završetak odnosa.

Odjeli i podjela poslova uglavnom je jednaka ili vrlo slična unutar kreativnih agencija, a razlike u strukturi se povećavaju rastom broja klijenata i samim time ljudstva što daje priliku za širenje odjela, dodavanje pozicija između postojećih, dodatnu specijalizaciju pozicija i sl. Većina agencija ima kreativni odjel, „accountski“ odjel i druge popratne odjele, poput IT-a, financijskog, pravnog ili odjela ljudskih resursa. Kreativni i „accountski“ odjeli ovisno o veličini agencije imaju različite razine istih pozicija od praktikantskih pozicija do tzv. direktora odjela ili skupnih direktora nadređenih grupi voditelja timova.

### 3.3 Komunikacijski procesi unutar kreativnih marketinških agencija

Komunikacijski proces uključuje nekoliko sudionika i elemenata; pošiljatelja poruke, primatelja poruke, samu poruku, kanal kojim se šalje, šum u kanalu, povratnu informaciju te procese kodiranja i dekodiranja poruke odnosno razumijevane. Ugrubo, proces se može prikazati sljedećim prikazom (Cheney, 2011.).



Slika 1: Komunikacijski proces

Postoje određene barijere koje mogu smetati u normalnom odvijanju komunikacijskog procesa. Eisenberg (2010.) navodi četiri grupe takvih barijera: procesne, fizičke, semantičke i psihosocijalne. Praćenje procesnih je nužno za efikasno odvijanje dobre komunikacije, a u svakom dijelu komunikacijskog procesa barijere se mogu pojaviti. Uzmemo li kreativne agencije kao primjer, barijera kod pošiljatelja je npr. situacija u kojoj novi član tima u strahu od kritike ne iznese na sastanku svoju ideju o kampanji. Barijere u kodiranju mogu nastati već ako se klijent i accounti ne shvate. Kod dekodiranja se mora osigurati da svi članovi tima sve jednako razumiju. Problem kod primanja poruke nastaje npr. ako se iz bilo kojeg razloga nije pažljivo slušalo, a barijera kod povratnih informacija nastaje ako nema dodatnih pitanja po kraju tumačenja *briefa*, odnosno ako zaposlenici prešute nejasnoće. Fizičke barijere odnose se na situacije poput nenajavljenih ulazaka ili izlazak iz prostorije tijekom sastanaka, neutišani mobilni telefoni, digresiranje i sl. Fizičke barijere naravno mogu biti i nedovoljno dobro arhitektonski napravljeni uredi i raspored zidova između timova. Semantičke barijere odnose se na odabir riječi, fraza, ton glasa, sarkazam ili ironiju u govoru pojedinca. Prema Antos

(2011.) psihosocijalne, društvene barijere mogu se podijeliti na: područje iskustva, filtriranje i psihološku udaljenost. Područje iskustva odnose se na životne pozadine pojedinaca, njihovu percepciju okoline, njihove vrijednosti, potrebe i očekivanja. Ako se područja iskustva pošiljatelja i primatelja poruke jako malo preklapaju, komunikacija postaje težom. Filtriranje počiva u našim potrebama i interesima i odnosi se na to da češće aktivno slušamo i emotivno sudjelujemo u temama koje nas zanimaju nego drugima. Konačno, psihološka udaljenost donekle djeluje i kao fizička udaljenost, a primjer mogu biti nadređeni kao nedovoljno dobri vođe i komunikatori, za posljedicu će imati psihološku udaljenost tima i smanjenje efikasnosti komunikacije.

Kreativne agencije posebno su zanimljive u pogledu komunikacijskih procesa i poruka i to ne samo zato što same stvaraju poruke usmjerene prema različitim tržištima, već i interno zbog velike količine informacija razmjenjenih na dnevnoj bazi i važnosti pravovremenog i točnog prijenosa informacija u cilju efikasnosti i kvalitetnijih kreativnih rješenja. U samim kreativnim agencijama obzirom na broj osoba koje posjeduju određenu ili više, cijelom ili dijelu timu potrebnih informacija, postaje sve važnije sistematizirati procese i tok informacija. Iako prema provedenom istraživanju uz ovaj diplomski rad komunikacijski procesi unutar kreativnih agencija u Hrvatskoj dobro, štoviše, vrlo dobro funkcioniraju, postoje nedostaci u istima kojih su svjesni i sami ispitanici. Apsolutno i nepobitno ključan dio u komunikacijskom procesu unutar kreativnih agencija postupak je i tijek kodiranja i dekodiranja informacija o željama i potrebama klijenta u sklopu dogovorenog posla što se slaže i timu predstavlja kroz tzv. *brief*. Na primjeru *briefa* može se objasniti jedan od komunikacijskih procesa u kreativnim agencijama. Spomenuto dekodiranje *briefa* opisuje se kao skraćivanje i svojevrsno prevođenje zahtjeva klijenta u termine razumljive primatelju poruke odnosno konkretne zadatke onome tko će raditi na realizaciji projekta, a često se dogodi da klijent ne vlada agencijskom terminologijom ili ne poznaje dovoljno rad agencija, gdje account mora postići jasnoću u interpretaciji klijentovih potreba dalje svom timu i kasnije u interpretaciji finalnog rješenja klijentu. Tako i inače, menadžeri na više razina moraju komunicirati ciljeve i zadatke zaposlenicima, dok zaposlenici moraju razumjeti vlastite zadatke kako bi bili sposobni pomoći ostvariti ciljeve poduzeća (Borca, C. i Baesua, V., 2014.).

Radeći tako poveznicu sa spomenutim teorijskim modelom komunikacijskog procesa, može se reći da je *brief* taj skup poruka koji čitav niz pojedinaca prenosi odnosno mora prenijeti na niže i horizontalno. Pošiljatelj te poruke je inicijalno klijent, koji na prvim sastancima daje svoje napatke, želje, ciljeve, a na voditeljima projekata ili accountima je da potom te

informacije odnosno prvi *brief* interpretiraju u onaj koji će kasnije prenijeti svom timu, sada kao pošiljatelji, i prema kojem će oni, kao primatelji, početi/nastaviti raditi na rješenju. Dakle, tijekom nastanka jedne kampanje dogodi se na tisuće manjih ili većih komunikacijskih procesa. Problem može nastati već u interpretaciji informacija od strane klijenta, ali i kasnije dodavanjem korekcija, izmjena, dodatnih zahtjeva, često dolazi do raznih izmjena u početnom *briefu*. Tada se događaju spomenuti šumovi odnosno buka u kanalu koji nastaju npr. zbog pretrpanosti poslom, nedovoljno dobrog dekodiranja *briefa*, nepostojanju formaliziranih procesa toka informacija i sl. Krivo napravljen odnosno interpretiran *brief* može rezultirati udaljavanjem od inicijalnog zahtjeva klijenta (prvog *briefa*) i(li) čak u konačnici usporiti kreativni proces i cijeli proces izrade rješenja i značiti nepotreban dodatan posao pojedinim zaposlenicima ili cijelom timu. Navedeno može dovesti do prekovremenih sati, opterećenja zadacima, sve kraćih rokova, stresu i sl.

Prema odgovorima ispitanika na pitanje 1.3. iz prve skupine pitanja dubinskog intervjua, hijerarhije agencija ne razlikuju se mnogo. U svakoj agenciji postoji Direktor (i Uprava), ispod kojeg stoji *Client service director* te *Group account director* kao voditelj *account* dijela agencije i *Chief creative director* kao voditelj kreativnog dijela agencije. *Account* dio se na niže grana kroz pozicije *Account director*, *Account manager*, *Account senior*, *Account i Account junior*. Kreativni odjeli nastavljaju se s kreativnim direktorima i *art* direktorima koji vode dizajnere i *copywritere*. Potonji se, slično *account* odjelima, dijele na pozicije *Senior copywriter*, *Copywriter* i *Junior copywriter* odnosno *Senior designer*, *Designer* i *Junior designer*. Predstavljena hijerarhija ne odgovara hijerarhiji svih agencije koje su sudjelovale u ispitivanju, ali će zbog identičnosti ili velike sličnosti s time kako funkcionira većina ispitanih agencija, poslužiti za objašnjenje zanimljivosti kreativnih agencija po pitanju komunikacijskih procesa. U hijerarhiju se uglavnom još dodaju DTP (odjel pripreme za tisak), financijski odjel, informatički odjel i odjel ljudskih potencijala. Kada bi se radilo o maloj agenciji, iz hijerarhije bi se izbacile određene srednje pozicije, a kada bi se radilo o većoj agenciji onda bi se povećavao broj postojećih pozicija zbog povećanja timova, dodavali posebni projektni timovi i sl. U agencijama koje pokrivaju i društvene mreže i digitalni dio, kreativni odjeli su veći. Neke su agencije podijeljene u radne timove prema ključnim klijentima ili skupini klijenata. Također, neke agencije imaju posebni projektni kanal, koji se grana ispod pozicije *Group Account Director* jednako kao i tok *Account* kanala. Može se postaviti da spomenuti *brief* putuje sve od CEO pa do juniora (i obrnuto), ako se radi o klijentu od velike važnosti, ali naravno, ne rade na svakom klijentu sve razine niti rade isti posao, jer neke pozicije imaju

samo savjetodavnu ulogu, usmjeravaju, a neki imaju izvršnu ulogu. Tako da će najvjerojatnije spomenuto „debriefiranje“ raditi pozicije od *Account Managera* do *Accounta*. Tako se događa niz komunikacijskih procesa od upoznavanja klijenta, postizanja dogovora, komuniciranja *briefa* i zadataka na niže. Sjetimo li se da su koliko god razgranate bile, hijerarhije u agencijama gledane kao plitke, timovi kao visoko kolaborativni, tako su i komunikacijski procesi neuobičajeni i uključuju mnogo mišljenja, povratnih informacija i interpretacija sa svih razina i strana. Ispitanici obuhvaćeni istraživanjem provedenim u sklopu ovog diplomskog rada dolaze s većine prikazanih pozicija, što će dodatno obogatiti same odgovore i vrijednost istih.

## **4 ISPITIVANJE ZADOVOLJSTVA INTERNOM KOMUNIKACIJOM UNUTAR KREATIVNIH MARKETINŠKIH AGENCIJA U HRVATSKOJ**

Ispitivanja zadovoljstva internom komunikacijom u Hrvatskoj nisu nepoznanica, ali nisu provedena u obliku dubinskih intervjua na temu interne komunikacije i zadovoljstva istom u kreativnoj industriji. Kreativne agencije kao poslovni subjekti su odabrane kao predmet ovog istraživanja zbog posebnosti njihovog poslovanja i same industrije kojoj pripadaju, njene dinamičnosti, ovisnosti o kvalitetnoj komunikaciji i originalnim, kreativnim idejama i rješenjima. Zatim, zbog načina na koji funkcioniraju odjeli unutar takvih agencija, preferenciji neformalne komunikacije, opuštenije službene komunikacije i njegovanja tzv. kreativnog nereda. Proizlaze li kakvi problemi iz njegovanja neformalne komunikacije? Koliko je zapravo proces briefiranja i dijeljenja zadataka mukotrpan vremenski i komunikacijski? Kakva je komunikacija interno posrijedi sve do trenutka kada je spremna konačna kampanja?

Upravo zbog sve ozbiljnijeg shvaćanja važnosti interne komunikacije i odgovora na spomenuta pitanja, provedeno je ispitivanje zadovoljstva internom komunikacijom unutar kreativnih marketinških agencije u Hrvatskoj.

### **4.1 Dizajn i metodologija ispitivanja**

Cilj ovog istraživanja shvatiti je kako točno izgleda interna komunikacija u hrvatskim kreativnim agencijama i razgovorom s ispitanicima saznati ukupno zadovoljstvo istom. Ispitivanjem su dani odgovori na to kakva je prema zaposlenicima trenutna situacija po pitanju interne komunikacije u njihovim agencijama, ali i na to kakva bi se poboljšanja trebala implementirati da se uklone problemi u funkcioniranju iste.

U svrhu primarnog prikupljanja podataka provedeno je kvalitativno istraživanje metodom dubinskog intervjua. Upitnik je bio podijeljen u 5 cjelina, a ukupno je bio sačinjen od pet uvodnih demografskih pitanja i 30 pitanja unutar spomenutih cjelina. Prva cjelina odnosila se na kratki opis hijerarhije u agenciji i interne komunikacije, službene i neslužbene. Drugi dio se fokusirao na informiranost zaposlenika o agenciji i kakve odnose imaju s kolegama. U trećem dijelu ispitanu si pojedini kanali interne komunikacije prakticirani i upogonjeni u

ispitanim kreativnim agencijama. Četvri dio ticao se potencijalnih problema i mogućih poboljšanja po pojedinom kanalu interne komunikacije. U zadnjem dijelu, petom, ispitano je sveukupno zadovoljstvo ispitanika internom komunikacijom i njihova očekivanja kao zaposlenika.

Detaljnije, u prvom su skupini pitanja ispitanici govorili o tome kakva je interna komunikacija u njihovoj agenciji, koje informacije primaju u radnom danu, kako bi opisali službenu, a kako neslužbenu komunikaciju u agenciji te su bili zamoljeni opisati hijerarhiju agencije obzirom na svoje radno mjesto. U drugoj skupini pitanja ispitanici su odgovarali o tome koliko se smatraju informiranima o samoj agenciji, njezinom radu, a koliko o vlastitim zadacima. Ispitani su što misle o načinu informiranja od strane menadžmenta, koliko su zadovoljni s načinom rada i komunikacijom s nadređenima i timom, je li agencije otvorena za njihove ideje te kako agencije stoji po pitanju povratnih informacija. U trećem dijelu kroz odgovore je opisano za koje vrste informacije se koristi određeni kanal interne komunikacije u agenciji, korisnost istog za ispitanika i za agenciju, što pojedinci misle o istima, ali i koliko su zadovoljni sastancima te kakvo im je mišljenje o glasinama. U četvrtom dijelu ispitanici su bili zamoljeni razmisliti postoje li kakvi problemi u internoj komunikaciji s kojima su se do sada susreli, smetaju li navedeni problemi i drugima u timu, kakav isti imaju utjecaj na posao koji oni obavljaju. Zatim, koji su razlozi da do sada isti problemi nisu otklonjeni, koliko se dugo na isto čeka, što bi agencije trebala poboljšati po pitanju interne komunikacije i kakve rezultate bi poboljšanja trebala postići u radu agencije. Konačno, ispitanike se pitalo kako bi od 1 do 5 ocijenili internu komunikaciju u svojoj agenciji, čime su najviše, a čime najmanje zadovoljni i koliko zadovoljstvo kvalitetom interne komunikacije utječe na njihovu efikasnost, motiviranost i sveukupno zadovoljstvo na radnom mjestu.

Kreativne agencije birane su iz uzorka kreativnih i full-service agencija u Hrvatskoj koje su zadovoljavale kriterij da imaju više do 10 trenutno zaposlenih osoba i da su u zadnje tri godine barem jednom bile dobitnikom jedne od sljedećih cijenjenih nagrada struke: Effie, IdejaX, Young Lions ili BalCannes. Nagrade MIXX i SoMo Borac nisu u uzorku zbog fokusa samo na digitalne radove. Prema zadanim uvjetima, u obzir je uzeto svega 13 agencija, a ispitani su zaposlenici njih 10. Konačni broj uključenih agencija smatra se izuzetno relevantnim obzirom da na našem tržištu mali broj agencija uistinu vlada tržištem te uglavnom najveće osvajaju na spomenutim natjecanjima. Od agencija koje su sudjelovale uvjete su zadovoljile i prihvatile sudjelovanje, njih 9 s područja Zagreba i jedna s područja Istre. Ispitivanje je provedeno u periodu od mjesec dana, točnije od 14. srpnja do 14. kolovoza

2019. godine. Sudjelovalo je ukupno 16 ispitanika u 15 intervjuu. Od toga je 13 intervjuu je provedeno razgovorom licem u lice bilo podjednako u prostorima samih kreativnih agencija ili drugdje, jedan putem telefona, a jedan putem emaila. Trajanje intervjuu provedenih licem u lice bilo je između 30 i 68 minuta. Konačni uzorak je visoko reprezentativan po pitanju karakteristika ispitanika obzirom na različita radna mjesta ispitanika, gdje su vrlo prisutni u funkcijama interne komunikacije, ali i obzirom na različito vrijeme provedeno u agenciji. Međutim, rezultati se obzirom na relativno mali broj ispitanih osoba ne može sasvim poopćiti na cijelo tržište. Ovo istraživanje provedeno je prvenstveno da se dobije detaljniji uvid u mišljenje ispitanike, potom slika zadovoljstva internom komunikacijom. Tako se ovo istraživanja može smatrati pilot studijom zadovoljstva internom komunikacijom u kreativnoj industriji u Hrvatskoj. Savjet budućim istraživanjima je da se uključe preostale agencijes i da se sastavi anketni upitnik gdje bi se moglo brojčano izmjeriti zadovoljstvo svakom u ovom radu dubinski ispitanom kategorijom te da se može distribuirati mailovima na veći broj zaposlenika svake agencije.

Od 16 ispitanika, jedna ispitanica je dobi između 18 i 25 godina, 11 ispitanika u dobi između 26 i 35 godina, 3 u dobi između 36 i 45 godina, a jedna ispitanica u dobi od 46 godina ili više. U ispitivanju je sudjelovalo 11 ispitanica i 5 ispitanika, od kojih 8 radi na menadžment pozicijama, 7 na operativnim, dok je jedna ispitanica odgovorila je da je njena pozicija između te dvije razine. Pod menadžment pozicije u ovom se ispitivanju podrazumijevaju zaposlenici koji u sklopu svog radnog mjesta imaju utjecaja na odluke vezanu uz izgled, funkcioniranje i postavljanje interne komunikacije unutar agencije. Obzirom na vrijeme provedeno u kreativnoj agenciji u kojoj su trenutno zaposleni, od 16 ispitanika jedna ispitanica je odgovorila do tri mjeseca, jedna 4 – 6 mjeseci, jedan ispitanik 7 – 12 mjeseci, petero ispitanika 1 – 3 godine, troje ispitanika 4 – 5 godina, dvoje ispitanika 6 – 10 godina i troje ispitanika 10 odnosno više godina. Pozicije na kojima se nalaze ispitanici su *Account Director, Account Manager, Account Planning Director, Art Director, Client Service Director, Copywriter, Copywriter Junior, Graphic Designer, Head of Strategy, Junior Digital Media Specialist, Online Media Planner, Owner and CEO, Performance Marketing Specialist i Senior Account Manager*.

Ispitanici su u dubinskim intervjuima prisustvovali u potpunosti dobrovoljno, a sudjelovanjem im je garantirana anonimnost.



## 4.2 Rezultati dubinskih intervjua

Rezultati dubinskih intervjua obrađeni su analiziranjem i interpretacijom odgovora ispitanika te ilustrirani s ključnim citatima ispitanika. Prikupljeni odgovori sažeti su u ključna saznanja i prikazani za svaku skupinu pitanja i za pitanja pitanja posebno. Citati ispitanika također su korišteni kao podrška predstavljanim saznanjima. U nekim pitanjima vršila se usporedba odgovora ovisno o tome dolaze li s operativne ili menadžment razine, kod drugih pitanja ovisno o vremenu provedenom u agenciji, a kod nekih oboje. U istraživanju se nije radila usporedba odgovora ovisno o broju zaposlenih u agenciji iz razloga što svaki ispitanik ima ograničen broj osoba u timu ili van njega s kojima komunicira i koji imaju značajnijeg utjecaja na njegov ili njezin dio posla, a razlike od agencije do agencije po broju zaposlenika očituju se u određenim kanalima, poput primanja newslettera od strane grupacije internacionalno i sl. Nakon obrade svih pitanja, saznanja su objašnjena kroz diskusiju.

U prvoj skupini pitanja, za početak, ispitivalo se o internoj komunikaciji općenito, službenoj i neslužbenoj komunikaciji te hijerarhiji. Ispitanici internu komunikaciju (Pitanje 1.) u kreativnim agencijama gdje rade vide kao vrlo otvorenu, ležernu, a opet većinom dovoljno profesionalnu, bez „persiranja“, fleksibilnu, poticajnu za dijeljenje prijedloga i ideja bez straha od autoriteta. Također, dio ispitanika opisao je internu komunikaciju u svojim agencijama kao intenzivnu, brzu i učestalu. Jedna je ispitanica naglasila važnost jasne i pravovremene komunikacije između timova, dok je druga izjavila da su zaposlenici „u takvoj industriji naučeni reći i pitati vrlo otvoreno, iskreno, direktno“. Za razliku od većine agencija, jedna je ispitanica internu komunikaciju u svojoj agenciji okarakterizirala kao strukturiranu i dobro posloženu, ali kao i u drugima, opuštenu. Jedna je ispitanica rekla da je interna komunikacija „nikad završen proces“ misleći na potrebitost konstantnog unaprjeđenja iste i opažanja utjecaja promjena na nju. Timovi su sačinjeni većinom od mlađih osoba, prijateljski raspoloženih i obazrivi, a atmosferu se ponekad naziva i obiteljskom. Hijerarhije su ispitanici opisali kao plitke, a nadređene kao dovoljno dostupne za njihove probleme. Neke agencije rade u uredima otvorenog tipa, dok druge imaju raspored odvojenih prostorija, gdje se na urede otvorenog tipa više gleda kao na manu, nego što se tako gleda na timove razdvojene po različitim prostorijama. S druge strane spominjano je i usporavanje procesa komunikacije time koliko je ljudi uključeno u jedan projekt, a jedna je ispitanica objasnila kompleksnost interne komunikacija riječima da „ (...) s obzirom (na to) da je toliko otvorena, da nema izričita pravila (i) vrlo često zna biti dosta hektična. Razlog tome su često vanjski

utjecaji na koje mi ne možemo utjecati jer smo ipak servisna industrija, gdje onda u tom balonu gdje mi mislimo da dobro funkcioniramo, radimo, dijelimo odgovornosti, određujemo procese, zapravo eksterni zahtjevi, kratki rokovi klijenata, znaju uzburkati situaciju unutar agencije“ (Intervju 5.).

Vrste informacija koje ispitanici prime u radnom danu (Pitanje 1.1.) su raznolike i ovise o poziciji zaposlenika. Većinom su vezane za posao, aktualne i nadolazeće projekte, rokove, rješavanje trenutnih problema. Većina dnevnih informacija odnosi se na kampanje, klijente i *briefove*. Točnije, na dorade, sugestije, komentare i povratne informacije na etape razvoja rješenja. Na višim pozicijama ispitanici su spominjali ugovore, prezentacije, troškovnike i sl. Dio ispitanika spominje *newslettere* bilo interne ili od strane grupacija ukoliko se radi o agencijama koje su postale dio svjetskih grupacija. Samo je jedna ispitanica spomenula povremene interne upitnike o zadovoljstvu radom u agenciji. S privatnije strane, govori se o zabavnoj industriji, hobijima, izlascima, aktivnostima preko vikenda i sl. Samo je jedan ispitanik rekao da se „ulaženje u sferu osobnih informacija (događa) samo u slučaju kad sam zaposlenik to traži kao savjet ili pomoć“ (Intervju 12.).

Potom se ispitanike pitalo kakvu komunikaciju unutar agencije u kojoj rade smatraju službenom, a kakvu neslužbenom (Pitanje 1.2.). Službenom komunikacijom ispitanici smatraju onu vezanu za posao i kampanje na kojima se radi, a ona uključuje zadatke, rokove i vremensku crtu projekata, podjelu posla, tzv. „*checkpointove*“, rasprave, korekcije itd. Također, službenom komunikacijom dio ispitanika smatra onu prema klijentima, gdje moraju djelovati službenije, kao i komunikaciju kod donošenja odluka, ali djelomice i davanja povratnih informacija. Službenom se smatra i sve što dolazi od nadređenih, a vezano je za rad agencije. Jedna ispitanica službenom komunikacijom smatra isključivo onu putem maila.

Neslužbenu komunikaciju ispitanici su povezivali s temama iz privatnog života, šalama, razgovorima uz kavu, zajedničkim sportskim aktivnostima, druženjima nakon posla i sl. Iako se, i u razgovorima uz kavu, zaposlenici dotiču se poslovnih tema, raspravljaju i rađaju se nove ideje. Ispitanica iz jedne od agencija navodi da u kolektivu često znaju odlutati u teme koje nemaju veze s poslom, zbog kratkog raspona pozornosti ili koncentracije u timu te skakanja s projekta na projekt na sastancima. Taj svojevrsni miks službenog i neslužbenog postoji u svim agencijama i smatra se jako dobrim za veći dio poslovanja agencija. Jedna ispitanica nazvala je neslužbenu komunikaciju u svojoj agenciji više dvosmjernom od službene, a jedan od ispitanika smatra da bi upotreba službene komunikacije u raspravama

„zauzimala previše vremena“ (Intervju 10.) te se poseže za bržim, u trenucima žurbe efikasnijim, načinima komunikacije.

Posebno je zanimljivo gledište jedne ispitanice koje dobro objašnjava spomenuti miks službene i neslužbene komunikacije u svojoj agenciji: „Iako se kod nas stvarno rijetko poseže za nekakvim formalnim tonom, dosta je sve to isprepleteno. I to se baš vidi kod novih ljudi koji dođu u kolektiv, treba im neko vrijeme doslovno da počnu shvaćati, jer su granice između privatnog i poslovnog izmiješane, ne postoje? I onda vidim da nekada recimo ne shvate da iako je nešto rečeno izrazito ležernim tonom, da se odnosi na zadatak. Samo ti neće netko narediti, već reći u polu šali, ali je nešto što moraš uzeti u obzir jer je službena komunikacija.“ (Intervju 8.) Također, taj njegovani, nazovimo to „polu službeni“ ton, preljeva se i na partnere i klijente u nekim agencijama. Jedna od ispitanica komunikaciju i odnos s klijentima naziva „vrlo službeno-neslužbenim“. Njeguje se opuštenija komunikacija s klijentima, u cilju što ugodnije suradnje i njegovanja dugogodišnjih partnerskih odnosno već prijateljskih odnosa. Ista ispitanica navodi da „službeno postoji formalna i neformalna (komunikacija), ali neslužbeno – ne“ te dodaje da je iste „vrlo teško raščlaniti“ (Intervju 13.).

Druga skupina pitanja dubinskog intervjua odnosila se na informiranost zaposlenika i odnose s kolegama. Najprije se pitalo ispitanike da kažu koliko se smatraju informiranima o samoj agenciji, njezinom poslovanju i vlastitim zadacima te bi li voljeli biti više informirani (Pitanje 2.). Zaposlenici na operativnoj razini u vezi informiranosti o agenciji i njezinom poslovanju kažu da su dovoljno dobro informirani, ali u dijelu zaposlenika postoji želja za nešto boljom informiranosti. Postoji svjesnost da nisu sve informacije za sve razine i za to se ima razumijevanja. O vlastitim zadacima zaposlenici na operativnoj razini kažu da su ako ne i u potpunosti informirani, transparentno i pravovremeno te da su očekivanja jasno postavljena. Razvijena je kultura da se slučaju nejasnoća može pitati za savjet i pomoć u vezi zadatka. Zaposlenici na menadžment razini u vezi informiranosti o agenciji i njezinom poslovanju su ponešto podijeljeni. Dio ispitanika odgovorio je da su u potpunosti informirani, dio da su dobro informirani, ali jedna je ispitanica navela da je dobro informirana, ali po njenom viđenju, ne u potpunosti te bi htjela biti i više informirana. O vlastitim zadacima zaposlenici navode da su dobro uvedeni u posao i svoje pozicije te da znaju što rade, a jedna ispitanica spominje postojanje programa mentorstava kod mijenjanja pozicija i kod ulaska u agenciju. Uspoređujući odgovore ispitanika ovisno o tome koliko su vremena proveli u agenciji, dolazi se do zapravo logičnog zaključka. Što više vremena u agenciji, to je postignuta veća informiranost. Međutim, kod zaposlenika na menadžment razini ne postoji čvrsta poveznica

između vremena provedenog u agenciji i informiranosti, jer se svi smatraju u potpunosti ili gotovo u potpunosti informiranima. Ispitanica koja je u agenciji najkraće zaposlena od svih ispitanika, manje od 3 mjeseca, htjela bi biti više informirana o radu same agencije, a ispitanici koji su u agenciji proveli 1-3 godine pokazuju tek blagu potrebu za boljom informiranosti. Poželjna je veća informiranost od internacionalne strane agencija, o samim aktivnostima agencije u kojoj se radi, kao i o projektima u koje se moguće uključiti.

U literaturi komunikacija vodstva organizacije (na niže) ima ključan utjecaj na zaposlenike. Autori objašnjavaju da „s jedne strane, senior razina vodstva daje ton internoj komunikaciji i oblikuje reputaciju organizacije. Dok se s druge strane, na „nadzorno“ vodstvo agencije gleda kao izvor kojem se najviše vjeruje zbog pravovremenosti, točnosti i korisnosti poslovnih informacija“ (Men i Bowen, 2017, prema Allen, Jimmieson, Bordia i Irmer, 2007. i Larkin i Larkin, 1994.). Ako gledamo na spomenuto senior vodstvo kao zaposlenike u top menadžmentu, pozicije CEO ili tek ispod, pozicije COO ili *Client service director*, a kao „nadzorno“ vodstvo na pozicije poput *Account* direktora, *Art* direktora ili *Chief creative* direktora, onda se može složiti s dijelom da senior vodstvo stvara ton komunikacije i oblikuje reputaciju organizacije, ali tek djelomice složiti s time da se na „nadzorno“ vodstvo gleda kao izvor kojem se najviše vjeruje.

Ispitanike koji nisu na vlasničkim pozicijama zatim se pitalo što misle o načinu na koji menadžment odnosno njihovi nadređeni komuniciraju novosti, zadatke, promjene zaposlenicima, uključujući i njih (Pitanje 2.1.). Većina ispitanika opisala je način prijenosa informacija od strane menadžmenta kao otvoren i transparentan. Po pitanju nezadovoljstva spominje se nepravovremena informiranost od nadređenih agencija u jednom slučaju, „filtriranje“ informacija od nadređenih prema niže i prostor za poboljšanje procesa barem na menadžerskoj razini. Menadžment razina samokritičnija je prema svom radu i pristupu, nego što ih sama operativna razina zbilja kritizira. Potom se pitalo ispitanike koji imaju podređene ili spuštaju zadatke dalje u tim, kako oni vide način na koji oni komuniciraju na niže (Pitanje 2.2.). Uočena je velika razina truda od strane nadređenih da su timovi zadovoljni, a kao ključne riječi kod načina pristupa podređenima odnosno timu spominju se otvorenost, prijateljski ton i konstruktivnost. Nadređeni su svojih propusta svjesni, rade na ispravljanju istih, a navode da im pri tome koriste povratne informacije od tima.

Koliko su ispitanici zadovoljni povratnom informacijom na svoj rad ispitano je pitanjem 2.3. Za manjak odnosno neredovitost povratnih informacija ispostavilo se da je jedan od glavnih problema koje su ispitanici naveli u internoj komunikaciji kreativnih agencija. Operativna

razina misli da postoji prostor za poboljšanje kod pružanja povratnih informacija na rad pojedinca nakon određenog vremena provedenog u agenciji. Zahtijevaju razgovore više puta godišnje. U nekoliko agencija već postoji kultura godišnjih ili češćih evaluacijskih razgovora. S druge strane, povratnih informacija na trenutne projekte uglavnom ne nedostaje. Kao moguće rješenje spominje se uvođenje odjela ljudskih resursa (Intervju 2.), koji bi, između ostalog, pomogao voditeljima da nauče bolje voditi i razgovarati s članovima svog tima. Menadžment razina još je kritičnija prema potrebitosti povratnih informacija i manje su zadovoljni istima od operativne razine. Nedostaci se uviđaju u iskrenosti, učestalosti pružanja i prihvaćanju povratnih informacija. U neformalnoj komunikaciji ne nedostaje povratnih informacija, ali onih službenih da (Intervju 5.) i poziva se na potrebu veće službenosti davanja povratnih informacija (Intervju 8.). Problemom se navodi i način na koji povratne informacije prihvate zaposlenici kreativnih odjela odnosno emotivna povezanost s rješenjima, ego i suviše osobno shvaćanje posla.

Odgovori ispitanika na pitanje koliko su općenito zadovoljniji komunikacijom s nadređenima (Pitanje 2.4.) bili su pozitivniji nego kod pitanja o načinu spuštanja zadataka i informacija na niže (Pitanje 2.1.). Komunikaciju su nazvali vrlo otvorenom i prijateljskom, uz uzajamno poštovanje. Od primjedbi, jedna ispitanica obzirom na svoj pristup, želi da je komunikacija još otvorenija i direktnija, a jedan se ispitanik osvrnuo na svoj slučaj premještanja u drugi odjel, gdje postoji otvorenost nadređenog da se to dogodi, ali su pomaci nepravilni i osjeća dojam da se na istome ne radi dovoljno (Intervju 10.). Konačno, svi vide nadređene kao uvijek dostupne za pitanja i prijedloge te im se može pristupiti bez straha i zadržke.

Zatim se ispitalo zadovoljstvo komunikacijom u timu i/ili s podređenima (Pitanje 2.5.). Najviše je ispitanika uistinu zadovoljno, hvaleći svoje timove i zajednički rad, a komunikaciju opisuju slično onom s nadređenima naglašavajući da se uvijek sve da riješiti. Zadovoljstvo i kvaliteta komunikacije s kolegama povezuje se s time koliko su prijateljski odnosi u timu razvijeni, nadalje, (ne)postojanjem ega i primanjem stvari suviše osobno te prilagodljivošću. Ponovno se spominje uvođenje službenijih okvira u cilju poboljšanja interne komunikacije. Promjene timova moguće su u nekoliko agencija, dok se kod drugih toga nije dotaklo.

Kao zadnji dio druge skupine pitanja, razgovaralo se o otvorenosti agencije za ideje ispitanika, to bivaju li one razmotrene te ima li kakvih ograničenja u plasiranju vlastitih ideja u agenciji (Pitanje 2.6.). Ispitanici su odgovorili da je takva vrsta otvorenosti nužna za kreativnost agencije, sama rješenja i poslovne rezultate, da se ideje razmatraju i da se strah do odbijanja mora prebroditi ubrzo nakon ulaska u industriju. Gleda se na to kao sastavni dio

posla te da se do „velikih ideja“ dolazi tinski i „ne gleda se čija je ideja nego kakva je“ (Intervju 10.) Zaposlenike se motivira da dijele svoje ideje na tzv. „*checkpoint*“ sastancima, koji se događaju više puta tijekom svake kampanje u cilju maksimalne informiranosti i što kvalitetnijeg konačnog rješenja. Nadređeni bi zapravo htjeli postići još veću razinu hrabrosti timova da iznose svoje ideje (Intervju 15.). Ograničenja koja se spominju su neprihvatanje kreativnih rješenja od strane klijenta i korekcije, što se smatra normalnom i uobičajenom pojavom, i financijska ograničenja odnosno izvedivost određenih ideja, iako se i tada pokušava ostvariti kompromis.

Po pitanju informiranosti o samoj agenciji, njenom radu i vlastitim zadacima (Pitanje 2.) jedna se ispitanica osvrnula na svoje veliko iskustvo i godine rada u agenciji aludirajući na povezanost unutar industrije i na mrežu kontakata, bivših kolega i suradnika koji su mijenjali poslove i poduzeća (Intervju 8.). Ispitanica navodi da se osjeća „izrazito informiranom“, ali objašnjava da nije sigurna koliko informacije do nje dolaze zato što je „to tako postavljeno u agenciji“ ili zbog razvijenih odnosa s ljudima iz industrije. Ispitanica dodaje da bi voljela „da postoji malo više protoka informacija koje su službene“ i dodaje „kod nas postoji maksimalna transparentnost, ali nije dio nekakve službene kulture. Ne postoji agencijski proces koji bi (to) omogućavao... Postoji prostor za poboljšanje. Nešto gdje bi se moglo više informacija distribuirati“ (Intervju 8.). Druga ispitanica primjećuje da unatoč visokoj informiranosti o poslovanju preko softwera koji koristi agencija i drugih kanala, nije dovoljno informirana o emotivnom stanju kolega i objašnjava: „Ono što se ne vidi tamo su emocije ljudi, je li netko na rubu taj dan, fali neka dimenzija informacija“ (Intervju 11.).

Govoreći o zadovoljstvu načinom na koji nadređeni komuniciraju timovima (Pitanje 2.1.) jedna je ispitanica navela da se stvari ne „komuniciraju nakon što su finalizirane i postavljene u kamen“ (Intervju 1.) već ranije, što u nekim, ali rijetkim situacijama kod drugih agencija nije bio slučaj. U jednoj agenciji naveden je primjer nedovoljno efikasnog informiranja na slučaju saznanja iz medija o novim vlasničkim odnosima agencije prije nego od strane uprave. Istu situaciju vrh agencije smirio je izvanrednim sastankom cijelog tima agencije i detaljnim naknadnim informiranjem (Intervju 2.). Jedan je ispitanik pohvalio proces *de-brief*iranja u svojoj agenciji, da se pitanja mogu postavljati cijelo vrijeme, od samog predstavljanja *briefa*. Kod prijenosa većih, važnih vijesti za cijelu organizaciju u dijelu agencija se rade posebni veći sastanci gdje se informira zaposlenike. U dijelu agencija, zadaci se distribuiraju kroz posebne programe odnosno aplikacije, što ispitanici smatraju posloženim i strukturiranim dijelom delegiranja. Sa strane nezadovoljstva, kritiziran je inozemni tim, nadređen jednoj

agenciji u Zagrebu po pitanju pravovremenosti informiranja koja utječe na skraćivanje rokova agenciji u Zagrebu (Intervju 6.). Postoji želja da su „stvari posloženije, jasnije, direktnije“ (Intervju 4.) pogotovo na menadžerskoj razini, ali se navodi da je spomenuto jako teško postići u kreativnoj industriji jer „mora ostati malo sivih zona, kreativnog nereda, da zaposlenici znaju isplivati sa svojim idejama“. Kritizirajući „filtriranje“ informacije od strane menadžmenta na niže, postoji prostor između službene i neslužbene komunikacije koji se može popuniti (Intervju 8.). Uočena je daleko veća kritičnost menadžment razine prema vlastitom načinu komuniciranja timu, nego od samog tima menadžmentu. U prilog tome ide slučaj gdje u istoj agenciji ispitanici s operativne razine (Intervju 1. i 3.) imaju pozitivnije gledište na ovo pitanje nego ispitanici iste agencije na menadžment razini (Intervju 4. i 11.). Razlozi tome su veća informiranosti menadžment razine o agenciji općenito i boljeg razumijevanja šire slike.

Kod pitanja o tome kako nadređeni vide način na koji spuštaju zadatke dalje u tim (Pitanje 2.2.), jedna je ispitanica opisala svoj način kao miks prijateljskog pristupa i autoriteta (Intervju 4.). Navodi: „Nemam treme nad time (podjelom zadataka). Stvarno pokušavam ostvariti otvorene i iskrene odnose da mi ljudi kažu kad ih nešto smeta. Znam da nekad mogu previše „pilati“ oko nekih stvari, dok nešto ne bude savršeno, ja te neću pustiti, to živcira, ali s vremenom naučiš da neke bitke boriš, neke puštaš, sazriješ u komunikaciji.“ (Intervju 4.) Druga je ispitanica svoj pristup nazvala konstruktivnim, navodeći da uvijek daje jasan smjer, primjer i razlog zašto traži da se nešto napravi te je uvijek na raspolaganju za pitanja (Intervju 8.). Za osobni razvoj po pitanju komunikacije navodi: „Kada sam došla, mlada i nadobudna, imala sam perspektivu, (da) ako sam jako uvjeren u tu perspektivu, onda mora da sam u pravu. Sada to uopće nemam kao polazišnu točku, već ako sam u nešto jako uvjeren onda mi je stalo da tu poruku prenesem i to je ogromna razlika“ (Intervju 8.). U vezi postizanja jasne komunikacije, jedan ispitanik spominje tzv. „metodu ugovaranja“ (Intervju 9.) za koju navodi objašnjenje da ako član tima na pitanje „Je li ti ovo jasno?“ odgovori „Pa je.“, znači da nije postignut svima jasan dogovor. Izbivanja nadređenih iz agencija zbog putovanja ili rada na terenu i utjecaja istog na tim, nadređeni su svjesni i pokušavaju popuniti nedostatak osobne komunikacije drugim komunikacijskim kanalima (Intervju 15.).

Na operativnoj razini, za je povratne informacije (Pitanje 2.3.) jedna ispitanica rekla da redovito dolaze tokom projekata putem aplikacije Slack (Intervju 1.). Jedna ispitanica savjetuje da se mora: „znati dati povratna informacija i da (se) mora znati s kim (se) razgovara (...) svakom čovjeku (se) mora pristupiti na drugačiji način“ (Intervju 2.). Ispitanica je navela

pozitivan primjer svoje nadređene, koja „joj (ne)svjesno daje povratne informacije i savjete koji su joj pomogli u razumijevanju posla“. U jednoj agenciji (Intervju 6.) nakon tri mjeseca događaju se evaluacijski razgovori gdje zaposlenika ocjenjuju suradnici, ali i isti njih, a povratna se informacija dobiva kako bi pojedinac napredovao i više naučio. Druga ispitanica (Intervju 7.) prenosi da se u njenoj agenciji isti razgovori događaju svakih šest mjeseci, uz prisustvo voditelja tima i moguće direktora ili osobe iz ljudskih potencijala, a provode se putem 360 anketa (ocjenjivanje od strane svih ljudi s kojima je zaposlenik najviše surađivao u zadnjih šest mjeseci).

Na menadžment razini ispitanica 4. intervju o posljedicama nedovoljnog iskrenih povratnih informacija priznaje: „Sama sam prema sebi kritična, tako da mi nije naštetilo u rastu (dobiti iskrene povratne informacije), ali jesam viđala neke ljude koji nisu dobili jasne *feedbacke* u svojoj karijeri i onda danas rade s nekim očitim rupama koje ne mogu sami doživjeti“. Sama se osvrnula na savjet koji je primila da se hvaljenjem ideja bez prvotnog promišljanja zapravo blokira put možda i boljim idejama. O nedostatku službenih povratnih informacija u usporedbi s neformalnim i o nedostatku odjela ljudskih potencijala, ispitanica 5. intervju kaže: „Nema osobe koja te zapravo može posjesti i reći ovo su tvoji ciljevi, zadaci, ovo si ispunio. (...) (neformalna povratna informacija) nije nešto što će meni služiti kao vodilja za stvaranje osobnog napretka ili napretka na profesionalnoj razini“. O potrebi službenijeg davanja povratnih informacija ispitanica 8. intervju priznaje da je potrebno „vesti neki psihološki promišljeni, ali službeni okvir u kojem bi se davale povratne informacije“. Ispitanica navodi da uvođenje bolje strukturiranosti zapravo „oslobađa prostor daljnjoj kreativnosti“, jer zaposlenici u nedostatku iste gube vrijeme pokušavajući stvoriti „neku improviziranu strukturu“ i to „ispočetka u svakom (novom) kontekstu“. U nedostatku službenog okvira davanja povratnih informacija, iste se cijeni ako su pozitivne, a propitkuju im se posljedice ako su negativne (Intervju 8.). Spominje se korisnost postavljanja ciljeva zaposlenika na godišnjoj razini, tako da oni budu mjerljivi, dovoljno ambiciozni i ostvarivi te vezani za konkretne vještine i sposobnosti (Intervju 8.), čime bi se utjecalo na bolje shvaćanje kontrole nad ciljevima i vlastitim trudom. Govoreći o davanju povratnih informacija kreativcima, ispitanica objašnjava da ih većina kreativaca osobno doživljava, a ne bi trebala te da se isto treba naučiti kontrolirati. Istaknuto je često slučaj kod mladih *copywritera* i dizajnera, koji nisu još navikli dobivati povratne informacije, a naglašava se da treba poraditi na dvosmjernosti davanja povratnih informacija (Intervju 5.). Jedna ispitanica priznaje da bi povratne informacije i kritiku češće htjela čuti kako bi mogla unaprijediti svoj način rada



(Intervju 11.). Ponekad ulogu ljudskih potencijala imaju zaposlenici koji se npr. bave financijama u agenciji (Intervju 13.), što na njihova leđa stavlja dodatan teret, a kompetencijama i obrazovanjem možda nisu dorasli zadatku. Otvorenost agencija i mogućnost da se kaže što koga smeta ili što bi se trebalo promijeniti (Intervju 13.) djeluje kao razlog zašto se u određene agencije još nije uveo odjel ljudskih potencijala. Iz intervju 15. saznaje se da ispitanici očekuju da im se članovi tima sami požale, ali priznaju da zbog zaposlenosti vrlo vjerojatno neće sami primijetiti probleme. Povezuju iskrenost povratne informacije zaposlenika izravno s poštovanjem prema nadređenima i drugim kolegama, ali navode i da se „nije nikad pokazalo da će (zaposlenici) sami doći, koliko se pokazalo efikasno da ih sami odvedemo 1:1 (razgovor)“.

Kod ispitivanja zadovoljstva komunikacijom u timu (Pitanje 2.5.) jedna ispitanica opisuje komunikaciju kao „apsolutnu krajnost neformalnosti“ i da su zaposlenici počeli „funkcionirati na vrlo osobnoj razini“ (Intervju 8.). Objašnjava: „Ponekad imam kolege kojima ja ne mogu nešto reći, ne postoji način, a da to oni ne shvate osobno“. Kao razlog tome navodi se izrazito prijateljski pristup između kolega i kompliciranost prebacivanja u formalniji okvir djelovanja. Ispitanica smatra da bi se navedeno promijenilo uvođenjem „malo više propisane strukture unutar agencije na koju bi se onda oslanjalo, jer ako nije propisano na razini cijele agencije, onda na razini cijele agencije postane jednostavno inzistiranje jedne osobe“ (Intervju 8.). Sama atmosfera u timu i kvaliteta interne komunikacije može biti jedan od glavnih čimbenika ostanka u agenciji (Intervju 1.) zbog velikog broja sati u danu koje zaposlenici provode jedni s drugima.

U vezi otvorenosti agencije za ideje zaposlenike (Pitanje 2.6.), jedna ispitanica potvrđuje inzistiranje na verbaliziranju ideja: „Uvijek će se poslušati i pitati za tvoje mišljenje, (...), i ako se o nečemu priča i ti šutiš, pitat će te se što ti misliš“ (Intervju 4.). Po pitanju strategije jedna ispitanica govori da ona mora „zadovoljiti dvije strane, da riješi problem klijenta i s druge strane da bude dovoljno inspirativna kreativcima da na njoj rade“ (Intervju 5.). Povezujući plasiranje ideja s karakterom zaposlenika, jedna je ispitanica izjavila: „Da, dođu do izražaja razlike u karakteru... I tu recimo ako si sramežljiv, samozatajan, osjetljiv na kritiku, može ti biti jako teško probiti se ovdje. Zato što nećeš shvaćati da je većina ljudi bez obzira na kojoj poziciji ovdje prvo dobila sto „ne“ i onda se probila“ (Intervju 8.). Također, ideje moraju biti smislene, preispitane i prespavane, kako bi bili sigurni da „zapinju“ i da će se održati te da ih je moguće provesti u nešto uspješno (Intervju 3.). Nadalje, jedna od ispitanica se osvrnula na raspravljanje i opisala: „Naučili smo jedni druge analizirati, secirati i

jako puno razgovarati dok ne postignemo neki kompromis“ (Intervju 11.). Spominje se i povremeno stagniranje zaposlenika u plasiranju ideja (Intervju 15.): “S vremenom ih ulovi neka kolotečina, prvo oduševljenje i onda kako počnu raditi, onda ima sve manje nekakvog entuzijazma s vlastitom idejom“.

Treća skupina pitanja odnosila se na kanale, alate ili oblike interne komunikacije korištene u ispitanim agencijama odnosno od strane ispitanika. Za početak, ispitanici su bili zamoljeni navesti koji se kanali koriste što je predstavljeno u Tablici 3. Prikazano je koji je kanal spomenut kao korišten u svakom od intervjuja. Rezultati su na kraju zbrojeni i rangirani za prikaz koji su najzastupljeniji oblici komunikacije u kreativnim agencijama. U tablici je oznakom „x“ označeno kada je kanal bio spomenut kao korišten.

**Tablica 2:** Korištenost pojedinog oblika interne komunikacije kod ispitanika

Kanal/Redni br. intervjuja	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	13.	14.	15.	UKUPNO
Email	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	15
Osobna komunikacija	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	15
Sastanci	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	15
Glasine	x	x	x	x	x	x	x	x	x		x		x			11
Video pozivi	x	x	x	x	x	x			x	x	x			x		10
Poslovni software za zadatke	x		x	x			x		x		x			x	x	8
Telefon		x		x	x				x		x	x	x		x	8
Newsletteri		x			x	x	x	x		x				x		7
Društvene mreže		x		x			x					x	x			5
Intranet					x	x										2
Tiskane Publikacije									x			x				2
Oglasne ploče												x				1

Rezultati su više-manje očekivani, s emailom, osobnom komunikacijom i sastancima korištenima u svim agencijama, a slijede glasine, video pozivi, poslovni software za zadatke i telefon kao također često korišteni kanali. Newsletteri su korišteni kod pola ispitanika, ali njihova uloga nije važna za samo obavljanje posla, već više da se bude u korak s novostima u industriji, grupaciji ili samoj agenciji. Po pitanju važnosti odnosno korisnosti pojedinog kanala interne komunikacije za obavljanje posla, email i osobnu komunikaciju spominje 11 zaposlenika, poslovni software za zadatke šest zaposlenika (Slack 4 glasa, Asana 1 glas i vlastito razvijeni software jedne agencije 1 glas), telefon četvero, a video pozive dvoje.

Svaki od spomenutih kanala posebno je analiziran kroz dubinske intervjue, a u nastavku slijede sažeti opisi korištenja pojedinog kanala prema odgovorima ispitanika. Ispitanici su za bolje razumijevanje korištenja kanala govorili za koju vrstu informacija koriste pojedini kanal (Pitanje 3.1.), što misle o pojedinom kanalu i njegovoj primjeni u agenciji (Pitanje 3.2.) i koliko korisnima ga smatraju za posao koji oni obavljaju (Pitanje 3.3.).

Osobnom komunikacijom ispitanici se koriste u razmjeni ideja, održavanju sastanaka, komentiraju *briefove*, pružanju povratnih informacija na rad, uključivanju u glasine itd. Operativci kao razloge preferiranja osobne komunikacije spram svih drugih kanala navode brzinu (pogotovo u situacijama nužnosti brzog odgovora), detaljnost (prolaska po informacijama) i mogućnost bolje interpretacije informacija tonom glasa i govorom tijela. Menadžment razina smatra osobnu komunikacijom jako važnom, zbog povratnih informacija i postizanja dogovora. Jedan ispitanik navodi da je nakon komunikacije licem u lice potrebno napraviti rezime u obliku meeting reporta ili potvrde kroz mail.

Email je gotovo jednake važnosti kao i osobna komunikacija u agencijama, više korišten na *account* strani nego u kreativnim odjelima i popularniji kod menadžment razine. Kreativnim je odjelima važan za slanje materijala u pripremu. Koristi se za redovito poslovanje, dogovaranje sastanaka, mapiranje zadataka, korekcije *briefova* i slanje važnih obavijesti odnosno servisnih informacija koja se tiču svih zaposlenika agencije, poput sudjelovanja u edukacijama, akreditacija za festivale, proslava rođendana i sl. Također, email se navodi kao važan u procesima pregovaranja i ugovaranja poslova, jer sve što se radi preko telefona ili uživo, kasnije će ići mailom (Intervju 9.). Navodi se i da „ako netko potvrdi preko maila, znači da je potvrdio ugovor (...) zakonski se može temeljiti kao dokaz“ (Intervju 9.). Kao nedostaci spominju se ispreplitanja i miješanje mailova zbog mnogo osoba u jednom mailu (Intervju 1.), duljina mailova (Intervju 2.), količina primljenih mailova u danu, korištenje maila za zadatke i stvari koje su se mogle riješiti pozivom ili kratkim razgovorom uživo, korištenje mail za neslužbene i privatne stvari (Intervju 8.). Govoreći o konciznosti mailova (Intervju 2.), navodi se iz istih odmah mora iščitati što je bitno, što se dogodilo, gdje je problem i koje je rješenje te reakcija može biti trenutna. S druge strane, email prema nekima ispada kao najbolje mjesto za praćenje zadataka, jer drugi alati poput Slacka, stvaraju više kanala kroz koje dolaze informacije vezano za jedan zadatak (Intervju 8.). Jedna se ispitanica osvrnula na količinu dnevno primljenih mailova, spomenuvši da zna primiti do 150 mailova samo u zadnjih sat vremena radnog dana kada se kampanje završavaju, dok za dnevni prosjek inače spominje brojku od 200 mailova (Intervju 13.).

Video pozivi se najčešće odvijaju preko aplikacije Skype, ali spominju se Blue Jeans i AppearIn (danas Whereby), a jedna agencija navodi da koristi čitav niz aplikacija zbog prilagodbe alatima i sustavima koje koriste (inozemni) partneri. Tek mali dio operativaca koristi Skype za komunikaciju s klijentima ili za razmjenu datoteka. Tada su oni službeni, ekran osobe koja prezentira podijeljen je svima na Skypeu, a nakon se piše izvještaj. Uočeno je da korištenje Skypea raste penjanjem hijerarhijom i što češćim suradnjama s inozemstvom. Jedan je ispitanik priznao, obzirom na mnogo kontaktiranja inozemnih partnera i poziciju, da mu 30% poslovne komunikacije otpada na video pozive (Intervju 9). Sastanci video pozivima održavaju se uglavnom u unaprijed dogovoreno vrijeme, periodično, ili po potrebi nekih klijenata (Intervju 11.).

U osam intervjuja spomenuto je korištenje telefona u obavljanju dnevnih zadataka na poslu, od toga je tek jedna zaposlenica na operativnoj razini. Telefon se koristi u komunikaciji s klijentima, kratko informiranje kolega, za korekcije, kod izbivanja iz ureda. Telefon se ne preferira ako je komunikacija licem u lice moguća. Dio ispitanika odabire prošetati do tuđeg ureda umjesto poziva (Intervju 3.). Mobilni se telefoni, na kojima zaposlenici imaju većinu ako ne i sve aplikacije koje koriste na računalima, koriste kako bi se ostalo u toku (Intervju 4.), ali i tokom sastanaka (Intervju 11.). U rjeđim slučajevima dio komunikacije s klijentima ide putem aplikacije Whatsapp. Kao primjer navodi se situacija kada klijentica nije mogla biti prisutna na snimanju materijala za *billboard*, gdje su se povratne informacije trenutno izmijenjivale Whatsappom (Intervju 13.).

Govoreći o poslovnom softveru za zadatke i aplikacijama koje agencije koriste, najpopularnije su Slack i Asana. Mišljenja su podijeljena, a upotreba ovisi od agencije do agencije. Slack je u jednoj od agencija više-manje glavni oblik poslovne komunikacije i služi za razmijenjuju ideje, zadataka, odgovornosti, uvid u tijek procesa, povratne informacije, bilježenje ključnih dogovorenih točaka na sastancima, ali i za podsjetnike. Slack se opisuje kao svojevrsni chat s puno kanala koji su podijeljeni po projektima, gdje se stavljaju *briefovi* i sve bitne informacije, a okarakteriziran je kao brz, praktičan i psihološki gledan kao manje formalan (Intervju 1.). Općenito se slični programi koriste i za unos značajnijih mailova, troškovnika i klijenata, a mogu funkcionirati i kao svojevrsni CRM sustav (Intervju 2.). Asanu se gleda kao posebnu korisnu DTP odjelima u pripremi materijala (Intervju 10.), kao smislenu i potrebnu te kao dokaz da je nekome delegiran neki zadatak što biva efikasnim prijenosom odgovornosti (Intervju 7.). Spominje se i Toggle, program za praćenje utrošenog vremena po zadatku, kao dobra nadopuna Asani (Intervju 7.) te Microsoft Teams kao alat za projektini

menadžment i bržu razmjenu informacija (Intervju 14.). Na menadžment razini pogled na ovakve programe i aplikacije je sličan, ali manje pozitivan. U nekim slučajevima takav način dijeljenja zadataka ne smatra se korisnim ili se smatra puno više korisnim kreativcima nego *accountima* (Intervju 13.). Razvija se i vlastiti software (Intervju 15.) gdje se mjeri efikasnost rada u financijskom i vremenskom smislu u cilju optimizacije rada. Ista agencija „dodjeljuje optimalan broj sati sukladno obimu posla i dogovorenoj cijeni, a software pomaže u formiranju ponuda i optimizaciji logike rada“.

Ukupno 7 ispitanika je spomenulo newslettere. Kod većine je njihova funkcija obavijestiti klijente i zaposlenike o novostima u vezi agencije, novim projektima koji su odrađeni, osvojenim nagradama i sl. Primaju se i newsletteri iz međunarodnih sjedišta agencija čime se pokušava postići da se svaka pojedinačna agencija u sustavu osjeća kao dio grupa (Intervju 8.). Dinamike su različite, tjedno, dvotjedno ili mjesečno. U jednom primjeru različiti odjela sudjeluju u kreiranju brojeva newslettera i to s malim tekstovima o aktualnostima odjela (Intervju 7.). Newsletteri se ponekad šalju izravno u „spam“ (Intervju 14.).

Društvene mreže koriste se uglavnom u manje formalne svrhe u agencijama. Većina agencija ima grupe na društvenim mrežama, uglavnom Facebooku, čija svrha je razmjena uspješnih, poučnih ili zanimljivih poslovnih slučajeva i novosti iz branše koje nisu nužno vezane za tekuće projekte. Međutim, najviše se koriste za privatne svrhe, kao svojevrsni oglasnik odnosno oglasne ploče, npr. za nabavljanje domaćih proizvoda preko kolega i sl.

Dio agencija posjeduje intranet, ali njegova upotreba nije velika. Koristi se za upis godišnjih odmora, komunikaciju s regijom (Intervju 6.) ili u financijskim odjelima, ali i kao interna knjižnica ili telefonski imenik kolektiva (Intervju 3.). Na spomen intraneta preusmjerava se na platforme poput Clouda ili aplikacije kao što su Google Drive ili Dropbox (Intervju 9.). Spominje se i slučaj gdje na svojevrsnom intranetu agencije stoji tablica gdje svaki član kreativnih i *account* odjela upisuju popise poslova na kojima trenutno rade, rokove i voditelje projekata (Intervju 5.). Tako svi „mogu vidjeti tko na čemu trenutno radi i koliko je tko opterećen. To se u velikim agencijama zove *agency traffic management*“.

Tiskane publikacije spomenute su samo jednom i to od strane istog ispitanika intervju 9., gdje su zaposlenici agencije za 5 godina njenog postojanja izrađivali novine. Oglasne ploče nisu popularne među ispitanicima. Samo je jedan ispitanik spomenuo, ali ne i upotrebu. Društvene mreže preuzele su ulogu oglasnih ploča.

Sastanci (Pitanje 3.4.), svakodnevni, duži ili kraći, uspješni ili neuspješni, potrebni ili manje potrebni, velik su dio rada kreativnih agencija. Ključni problemi kod sastanaka, kao što je spomenuto u teorijskom djelu rada, su njihovo trajanje, distrakcije, održavanje koncentracije prisutnih, skretanje s tema i samo dogovaranje termina sastanaka. U intervjuima je spomenut i velik broj osoba na sastancima, dio nepotrebno prisutnih i stavljanje na agendu tema koje su se mogle riješiti mailom ili drugačije. Na strani kreativaca (Intervju 1.), uočeno je nezadovoljstvo trošenjem vremena potrebnog za izradu rješenja zbog prisustva na velikom broju sastanaka. Rješenje je nađeno u selektivnoj prisutnosti na sastancima i pisanju izvještaja sa sastanaka da neprisutni budu informirani. Dalje, na operativnoj razini, spominje se neproduktivnost i preduga razmjena ideja (en: *brainstorming*) (Intervju 3.), nedovoljno unaprijed najavljeni ili iznenadni sastanci (Intervju 7.), ali i velika pripremljenost na sastanke kao zajednički način da se doskoči neefikasnosti sastanaka (Intervju 10.). Sastanci timova su redoviti, tjedni, korisni za ažuriranje tima o svim trenutnim aktivnostima. Samo je jedna ispitanica priznala da su sastanci „nekada i prekratki“ (Intervju 14.) iz čega se može povući zaključak da novozaposlene osobe više uživaju u sastancima zbog učenja, upijanja informacija, razumijevanja agencije, terminologije, zadataka i zbog mogućeg početka iskazivanja svog do sada stečenog znanja i novih, svježih ideja. U pogledu atmosfere, sastanci su „neformalni, opušteni, otvoreni“ što se gleda kao „jako važno kada se radi o komunikaciji ideja“ (Intervju 10.). Mišljenje menadžment razine nadovezuje se na ono operativne s dubljim razumijevanjem prednosti i nedostataka. Sastanci bi trebali biti više strukturirani, bolje vođeni, a dobra pripremljenost zaposlenika smatra se nužnom (Intervju 5.). Na sastanke se gleda kao dobru priliku za kreativnost, gdje se rađaju najbolje ideje i dolazi do rješenja, ali potrebno ih je usmjeravati, držati se (vremenskih) okvira (Intervju 4.). Učestalost sastanaka ometa dio zaposlenika u obavljanju njihovih primarnih zadataka ostavljajući iste za prekovremene sate i vikende (Intervju 5.). Sastanci iznad sat vremena pokušavaju se ne prakticirati zbog koncentracije i potreba zaposlenika (Intervju 4.). S pozitivne strane, sastanci se oduže jer svi prisutni žele pridonijeti i reći što misle (Intervju 11.).

Za kraj treće skupine pitanja, pitalo se ispitanike što misle o glasinama kao načinu širenja (poslovnih) informacija u agenciji (Pitanje 3.5.) Zaposlenici na operativnoj razini velikom većinom nisu dijelom njih, nisu se sreli s njima ili im nisu zanimljive, a one dobronamjerne mogu biti dobar način opuštanja i zabave (Intervju 6.). Menadžment razina je puno svjesnija mogućih negativnih posljedica glasina. Dio je optimističan jer glasine uglavnom nisu zlonamjerne. One vezane za poslovanje uglavnom se ispostave točnima, ali menadžment se

trudi pravovremeno informirati, kao vid kontrole širenja neistinitih glasina. Prisutne su glasine o fluktuaciji zaposlenika, klijenata i vlasničkim odnosima agencija. Oprečnost mišljenja o glasinama vidi se u primjerima gdje potrebe za glasinama nema zbog tolike otvorenosti agencije (Intervju 5.) i stava da (nepotvrđene) glasine mogu unijeti „velik nemir u kolektiv“, „imaju destruktivni efekt“ (Intervju 8.) i „stvaraju nepovjerenje“ (Intervju 12.). Opasnost leži u različitoj interpretaciji glasina i prihvaćanju interpretacije dominantnog pojedinca kao činjenice. S druge strane, usmenom predajom se može povećati entuzijazam kolektiva, npr. dobrim primjerima drugih agencija, kao i postići osjećaj veće vrijednosti primanjem određene informacije. Govoreći o glasinama i NDA ugovorima, kreativna industrija i agencije su takva branša gdje se brzo saznaje o potpisivanjima ugovora i željama za „preotimanjem“ klijenata, što se gleda kao manjak profesionalnosti zbog velikog poznavanja zaposlenika različitih agencija međusobno (Intervju 9.).

Četvrta skupina pitanja bila je posvećena uočenim problemima u internoj komunikaciji i načinima kako istu poboljšati u kreativnim agencijama. Dio je nedostataka koje su ispitanici naveli već spomenut u razradi rezultata, a drugi su objašnjeni u nastavku. Značajniji problemi koje uviđaju ispitanici, a da ih je spomenulo barem dvoje ispitanika su: manjak povratnih informacija na rad pojedinca/tima, ego i emotivna povezanost s (kreativnim) rješenjima, trajanje i upitna korisnosti sastanaka, nepravovremeno uključivanje izvršnih pozicija u projekte i (ne)strukturiranost same interne komunikacije uz poželjno uvođenje smjernica.

Zaposlenici operativne razine kao probleme su izdvojili povratne informacije (manjak istih ili dolazak iz previše izvora), nedostatak odjela ljudskih resursa, nepravovremeno uključivanje operativaca u projekte, dvostruko odrađeni zadaci zbog manjka komunikacije, uredi otvorenog tipa s previše osoba u jednoj prostoriji, nejasni i nedovoljno sažeti mailovi, trajanje sastanaka, nepraćenje procesa i sporadičnost komunikacije. Zaposlenici menadžment razine za probleme su prepoznali manjak službenih povratnih informacija, strukturiranost interne komunikacije, nepostojanje *agency traffic* menadžmenta, loši briefovi i veliki zahtjevi od strane klijenata, prevelika ambicioznost timova, gubljenje u raspravama i idejama, manjak informacija od strane uprave o ciljevima i smjeru agencije zaposlenicima, ego i emotivna povezanost kreativaca sa svojim rješenjima te na kraju manjak slobodnog vremena u radnom danu da se posveti timu.

Pokazalo se da povratne informacije dolaze s previše strana i da postoji potreba da u jednom trenutku izrade rješenja nadređeni ili voditelji projekata zaustave komentiranje da se ne odugovlači (Intervju 1.). Traži se veća strukturiranost i iskrenost kod pružanja povratnih

informacija, s inicijativom odozgo, ne samo na inicijativu pojedinca, i to u obliku sastanaka, puta godišnje (Intervju 4.). Potiče se na zadržavanje motivacije zaposlenika nakon kritizirajućih povratnih informacija (Intervju 5.). Nepostojanje odjela ljudskih potencijala problem je zbog opterećenosti određenih pozicija zadacima koji im zapravo nisu struka i nedovoljne stručnosti u saopćenju određenih odluka zaposlenicima, što bi inače bio posao ljudskih resursa (Intervju 2.). Savjetuje se da zaposlenici razgovaraju jedni s drugima o rasporedima i dostupnosti, kako bi rokovi i izvedivost projekata bili realniji (Intervju 3. i 10.). *Agency traffic* menadžment potreban je agencijama kako se zadaci ne bi dodijeljivali zaposlenicima koji su previše opterećeni, već bi se poslovi dijelili u dogovoru s *agency traffic* menadžerom (Intervju 5.). Također, u cilju eliminacije vremena inače utrošenog na naknadno informiranje, sve pozicije koje rade na projektima trebaju biti pravovremeno na njih uključene odnosno u svu komunikaciju i kanale komunikacije, bez obzira na povećanje osoba prisutnih u mailovima i sl. (Intervju 14.). Savjetuje se i učestalije održavanje sastanaka s više odjela zajedno, npr. kreativni odjel i *performance* odjel (Intervju 7.). U internu se komunikaciju mogu uvesti smjernice koje bi kolektiv pratio u cilju bolje strukturiranosti, npr. standardizacija obavljanja određenih zadataka (Intervju 8.). Također, postoji netransparentnost u dogovorima između vodećih pozicija različitih odjela i komuniciranju dogovorenog na timove (Intervju 8.). Događa se da informacije o ciljevima i smjeru u kojem se kreće agencija ponekad ne dođu do najnižih odnosno svih razina, što zbog zaboravljanja, okupiranosti drugim zadacima i sl., a zahtjeva se češća i službenija podijela takvih informacija (Intervju 11.). Uredi otvorenog tipa navode se kao problem zbog pokušaja zaposlenika da postignu koncentraciju koju bi inače dostizali u manjim i tišim prostorima i to npr. stavljanjem slušalica. U tom slučaju, zaposlenik riskira da ne čuje dio korisnih informacija iz okoline, drugi zaposlenici su ponešto obeshrabreni pitati da se izvade slušalice i postaviti pitanje te često dolazi do nepotrebnog dozivanja ili mahanja (Intervju 6.). Izazovnost praćenja procesa, čije nepoštivanje dovodi do probijanja rokova, korekcija i nezadovoljstva, ogleda se u manjku vremena za temeljitost, u brzini i rokovima te se razlikuje po klijentima, a ovisi i o tome je li osoba prekratko zaposlena da poznaje procese (Intervju 7.). Problem se vidi i u prevelikom egu, načinu guranja vlastitih ideja i emotivnoj povezanosti s kreativnim rješenjima od strane dijela kreativaca (Intervju 13.). Prema, Koslow, Sasser i Riordan (2003.) „kreativci naginju shvaćanju oglasa kao prikladnijih ako su umjetnički odrađeni, a accounti naginju shvaćanju da su oglasi prikladniji ako su strateški“. Spomenuta tvrdoglavost i moguće udaljavanje od zadanog *briefa* može dovesti do odbijanja rješenja od strane klijenta, što



produljuje posao (Intervju 13.). Na strani kreativaca postoji potreba za svježim i zanimljivim zadacima, osjećajem pripadanja timu, ali i svjesnost o prolaznosti rješenja i prezentacija te se brani povezanost s projektima zbog veće motiviranosti i kreativnosti povezivanjem (Intervju 1.). Kritizira se pristup klijentima od strane visokog menadžmenta koji biva preblag i ne ide u koristi zaposlenicima (Intervju 5.). Kvaliteta rješenja dovodi se u vezu s jasnim prenošenjem zadatka i *briefa* (Intervju 15.). Postoji problem različitog shvaćanja strukture *briefova* i njegovih bitnih elemenata (Intervju 8.). Pravilno dekodiranje *briefova* skraćuje posao gotovo svim u projekt uključenim pozicijama, a naglašava se potreba za jasnijom interpretacijom zahtjeva klijenata (Intervju 10.). Problemu interpretacije *briefova* može se doskočiti traženjem od kreativaca da npr. dva do tri sata nakon primitka *briefa* naprave nadređenom sažetak istog, da se vidi je li postignuto jednako shvaćanje (Intervju 15.).

Nakon pitanja smetaju li isti problemi drugim kolegama u agenciji (Pitanje 4.1.) s operativne je strane stigao većinski pozitivan odgovor. Problemi koje su naveli ispitanici osjećaju i kolege, što navođenju predstavljenih problema daje na relevantnosti. Međutim, dano je mišljenje da dio kolega možda ne bi htio primiti povratne informacije jednako učestalo kao jedna od ispitanih (Intervju 2.). Po pitanju učestalosti pružanja povratnih informacija postoji strah do neefikasnosti zbog broja zaposlenika i shodno tome broja mogućih individualnih sastanaka (Intervju 15.). Ispitanici menadžment razine misle da njihovi kolektivi većinom dijele njihovo mišljenje, ali da ih dio ne verbalizira. Razgovor među kolegama o problemima agencija ne smatra se traćanjem, već otvorenom i iskrenom komunikacijom (Intervju 5.). Po pitanju formalizacije komunikacije i procesa te uvođenja smjernica, jedna ispitanica misli da je razlog zašto se dio kolektiva ne bi složio s njom misao da im se nešto nameće (Intervju 8.). Savjetuje se najprije razgovarati s voditeljima odjela neformalno i ako postoji interes, podići inicijativu na službeniju razinu. U vezi emotivne povezanosti s rješenjima postoji općenito slaganje da navedeno smeta i drugim kolegama.

Zatim se ispitanike pitalo koliki utjecaj navedeni problemi odnosno ograničenja imaju na njihov posao i rad same agencije (Pitanje 4.2). Spomenuti problemi odnosno ograničenja, prema operativnoj razini, djelomično imaju utjecaja na njihov posao i rad same agencije. Spominje se svjesnost prednosti i nedostataka zaposlenja u kreativnoj agenciji (Intervju 1.) i nepostojanje utjecaja u jednom slučaju, ali postojanje utjecaja na kolege. Menadžment razine slaže se da navedeni problemi imaju utjecaja na njihov posao. Nedostatak *agency traffic* menadžmenta i povratnih informacija utječe na posao i organizaciju vlastitog vremena (Intervju 5.). Odjeli su povezani po učinkovitosti, gdje učinak jednog znači posljedicu na

učinkovitost drugog odjela, s kojim se surađuje, i obrnuto (Intervju 9.). Po pitanju pravovremene informiranosti, dio zaposlenika sam traži informaciju, ne gubeći vrijeme (Intervju 11.)

Kao razloge zašto do sada nisu napravljene promjene po pitanju rješavanja spomenutih problema (Pitanje 4.3.), ispitanici navode nedostatak vremena ili ljudstva. Na operativnoj se razini kritizira nepostojanje odjela ljudskih potencijala, trajanje sastanaka i način pružanja povratnih informacija, ali se i spominje svjesnost i trud da se isto promjeni (Intervju 2.). U vezi nepraćenja procesa i nenadanih sastanaka, daje se objašnjenje da navedeni problemi ne nastaju zbog agencije, nego zbog pojedinaca i njihove spremnosti da prihvate procese kako su zacrtani (Intervju 7.). Kod menadžment razine, pogled je malo realniji. Spominje se da uvođenje promjena vezanih za povratne informacije i strukturiranost nije nužno, jer se bez istih može, ali svakako su poželjne za poboljšanje procesa (Intervju 4.). Navodi se da s obzirom da se radi o uslužnoj djelatnosti i obzirom na specifičnost proizvoda kreativnih agencija, da se uvijek prvo rješavaju problemi klijenta, a onda same agencije. Manjak vremena, zahtjevnost po pitanju motivacije i angažmana te percepcija zaposlenika da nemaju moć odnosno ovlasti nešto promijeniti, dovode do konstantnosti navedenih problema (Intervju 5.).

Na pitanje koliko dugo ispitanici čekaju da se spomenuti problemi riješe i koliko nakon implementacije bi očekivali pozitivne rezultate (Pitanje 4.4.), ispitanici na operativnoj razini odgovorili su da se stvari prihvaćaju kao takve odnosno da se ne očekuje promjena, ali i da se dio problema zapravo rješavaju u hodu. Dio navodi da se čeka i do godinu dana, kod primjera uvođenja odjela ljudskih potencijala. Tri mjeseca navodi se kao period unutar kojeg se očekuje da se novi zaposlenici prilagode procesima (Intervju 7.). Na menadžment razini ispitanici većinom nisu navodili točno očekivano vrijeme, ali daje se objašnjenje da promjena mora najprije postati „kolektivna misao“ kako bi se i ostvarila te da postoji jaz između svijesti da može bolje i prilagođenosti postojećem sustavu koji i bez promjena funkcionira (Intervju 4.). Kao primjer pozitivne promjene navodi se zabrana zakazivanja sastanaka iza 16h, osim u velikoj nužnosti, uz ispriku i obrazloženje (Intervju 4.). U jednom se slučaju navodi da prisutna ograničenja u agenciji nisu nastala u zadnjih šest mjeseci, već postoje neko vrijeme, a misli se i da bi se „produktivnost agencije mogla jako poboljšati s poboljšanjem internih procesa koji su zapravo nužno komunikacijski procesi“ (Intervju 11.).

Nakon obrazloženja problema i nedostataka u internoj komunikaciji agencija, pitalo se ispitanike što bi agencije trebala poboljšati ili promijeniti te kako bi te promjene izgledale

(Pitanje 4.5.). Ispitanici su ukupno naveli više problema nego poboljšanja, ali navedenim bi se poboljšanjima uklonila većina spomenutih problema. Operativna razina kao poboljšanja navodi unapređenja u davanju povratnih informacija, uvođenje odjela ljudskih potencijala i *succession* menadžmenta (praćenje i predviđanje karijernih puteva zaposlenika), prelazak iz ureda otvorenog tipa u manje urede, više suradnje među timovima i veću uključenost nižih razina u svu komunikaciju. Po pitanju potonjeg, poželjno je pružanje prilike više članova projektnog tima da ostvare komunikaciju s klijentom (Intervju 14.). Menadžment razina kao poboljšanja navodi uvođenje više strukturiranih procesa, uvođenje odjela ljudskih potencijala, ohrabrivanje zaposlenika da češće kažu što ih smeta i daju povratne informacije, povećanje međusobnog dijeljenja informacija i više individualnih sastanaka. Spominje se i da se ponekad i po uvođenju novog procesa, ne preuzima odgovornost da se isti dalje prati i kontrolira (Intervju 4.). Nastavno na važnost internih procesa, u literaturi se ističe da „nedostatak formalizacije u komunikacijskim procesima, prekobrojnost informacija i prateće povećane razine stresa su neke od najčešćih barijera u internoj komunikaciji organizacija“ (Bernués Oliván, 2017., prema Dirube, 2006.). Povećanje dijeljenja informacija u kolektivu dovodi se u vezu s povećanjem ozbiljnosti zaposlenika u preuzimanju odgovornosti, a navodi se i nedostatak informacije koliko rad zaposlenika doprinosi agenciji (Intervju 11.). Nedostatak odjela ljudskih potencijala, unatoč zadovoljavajućoj komunikaciji u datoj agenciji, smatrao bi se idealnim i to po pitanju razgovora sa stručnom osobom, savjeta u karijeri, usmjerenja i pronalaska edukacija (Intervju 13.).

Implementacija navedenih poboljšanja dovela bi do (Pitanje 4.6.) povećanja kvalitete rješenja, veće (vremenske) efikasnosti, veće informiranosti, boljeg obavljanja poslovnih zadataka poboljšanjem komunikacije, jasnijih očekivanja, većeg zadovoljstva vlastitom ulogom u poduzeću i veće učinkovitosti, produktivnosti i koncentracije napuštanjem ureda otvorenog tipa te do konačne veće integracije zaposlenika u samu agenciju.

U posljednjoj, petoj skupini pitanja, sumirali su se dojmovi ispitanika u ocjeni interne komunikacije agencije u kojoj su zaposleni. Ispitanike se zamolilo da daju ocjene od 1 do 5, gdje 1 stoji za nedovoljno dobru internu komunikaciju, a 5 izvrsnu. Prosječna ocjena interne komunikacije svih ispitanika je 3,94, što bi bio vrlo dobar rezultat s dovoljno prostora za poboljšanja i razvoj. Najviša pojedinačna ocjena bila je 5 (dana samo jednom), a najniža pojedinačna ocjena bila je 3 (dana dva puta). Prosječna ocjena interne komunikacije kod ispitanica bila je 3,86, a prosječna ocjena kod ispitanika 4,10, iz čega se može zaključiti da su muški ispitanici nešto manje kritični. Uspoređujući ocjene operativne razine i menadžment

razine, prosječna ocjena interne komunikacije s operativne razine je 4,00, a s menadžment razine 3,89, gdje se zaključuje nešto veća kritičnost menadžment razine prema internoj komunikaciji, što se slaže s odgovorima iz dubinskih intervjua te dubljim razumijevanjem problema i procesa interne komunikacije od strane menadžmenta. Kategorizirajući ispitanike po godinama starosti, ispitanica iz najmlađe skupine, 18 do 25 godina, ocijenila je internu komunikaciju s 4,50. Ispitanici dobne skupine 25 do 35 godina dali su prosječnu ocjenu 3,91, ispitanici dobne skupine 36 do 45 prosječnu ocjenu 3,83, a ispitanica dobne skupine 46 ili stariji, 4,00. Gledajući ocjene prema starosti ispitanika, moglo bi se zaključiti da zadovoljstvo lagano pada s godinama starosti. Međutim, uzme li se u obzir da su u 1. i 4. dobnoj skupini samo po jedna ispitanica i da se gledajući po godinama starosti ne radi o radu u samo jednoj agenciji, taj se zaključak ne donosi sa sigurnošću.

Prosječne ocjene interne komunikacije možemo gledati i prema vremenu provedenom u istoj agenciji. Ispitanica koja je najkraće u svojoj agenciji, do 3 mjeseca, dala je ocjenu 4,50. Ispitanica koja je u agenciji 4 do 6 mjeseci, dala je ocjenu 3,00, a ispitanik koji je u agenciji 7 do 12 mjeseci dao je ocjenu 4,00. Prosječna ocjena ispitanika koji su u agenciji godinu do tri godine bila je 3,90, onih koji su 4 do 5 godina bila je 4,17, a onih koji su u agenciji 6 do 10 godina 4,5. Ispitanicima koji su u agenciji proveli najviše godina, 10 ili više, prosječna ocjena je 3,50, što je ujedno najniža prosječna ocjena gledajući na to koliko su ispitanici proveli u istoj agenciji. Gledajući prosječne ocjene skupina 1 do 3 godine, 4 do 5 godina i 6 do 10 godina provedenih u agenciji, može se donijeti zaključak da postoji trend rasta zadovoljstva internom komunikacijom. Predstavljeni trend odnosno rast ocjene za 0,60, prema odgovorima ispitanika, ogleda se u prilagodbi sustavu i radu agencije, boljem razumijevanju procesa, napredovanjem u hijerarhiji i autonomiji, većem zadovoljstvu postignutim te u kristaliziranju vlastitih ciljeva i toga može li ih se ostvariti unutar agencije.

Zaposlenici operativne razine u internoj komunikaciji najviše su zadovoljni (Pitanje 5.1.) s otvorenošću samog tima, komunikacijski i u razmjeni ideja te mogućnošću traženja savjeta i pomoći bilo kada. Ispitanici su još zadovoljni s ležernošću komunikacije, timskim duhom, svojim timovima, a jedan je ispitanik naveo da je jako zadovoljan povratnom informacijom jer osjeti dobru namjeru u pozadini (Intervju 10.). Na menadžment razini zaposlenici su najviše zadovoljni otvorenošću zaposlenika prema širenju ideja, kreativnim i ugodnim okruženjem, dinamičnošću posla i radom za razne industrije (Intervju 5.), dobronamjernosti i težnji da se konflikti riješe, plitkom hijerarhijom, slobodom mišljenja i međusobnim poštovanjem. Posao u agencijama opisuje se kao lijep, ali stresan, odgovoran, ali i razigran te

da nije za svakoga (Intervju 4.). Navodi se i velika orijentiranost na ljude, a zadaci su sekundarni (Intervju 8.).

S druge strane spektra, tražilo se ispitanike da pojasne s čime su najmanje zadovoljni u internoj komunikaciji agencije (Pitanje 5.2.). Na operativnoj razini ispitanici su rekli da su najmanje zadovoljni manjkom povratnih informacija, zastajkivanjima u procesu, nepoštivanjem rokova i tuđeg vremena (Intervju 7.), nedostatkom formalnosti, a ponekad (Intervju 6.) i manjim komunikacijskim vještinama u usporedbi sa samima sobom te isključivanjem juniorskih pozicija iz dijela procesa (Intervju 14.). Govoreći o nepoštivanju rokova i tuđeg vremena (Intervju 7.), spominje se postavljanje rokova i komuniciranja istih klijentu bez prvotnog upita o raspoloživosti zaposlenika. Ispitanica spominje da se slično događa kod novih account pozicija, zaposlenika koji još „ne znaju izvući vrijeme od klijenta“, kako bi se izborilo za dodatno vrijeme timu. Na menadžment razini, ispitanici su najmanje zadovoljni povratnim informacijama i različitim tumačenjem istog *briefa* (optimizacija analize zadatka). Dio ispitanika htio bi veću ažurnost tima, držanje dogovora, brži protok informacija interno i da postoji manje straha od strane zaposlenih da iznesu svoje ideje. U vezi programa mentoriranja i davanja povratnih informacija zaključuje da ne mora biti straha od istih jer se daju za tuđe dobro i profesionalni napredak (Intervju 4.). Kod spomenutog bržeg protoka informacija, ispitanica intervju 11. dotakla se koreliranosti brzine reakcije na situaciju i razine informiranosti zaposlenika.

Za kraj, ispitanike se pitalo koliko zadovoljstvo internom komunikacijom utječe na njihovu efikasnost (Pitanje 5.3.), njihovu motiviranost za radom (Pitanje 5.4.) i na njihovo ukupno zadovoljstvo na poslu (Pitanje 5.5.). Po pitanju efikasnosti mišljenja ispitanika su podijeljena. Dio ispitanika odgovorio je da utjecaja nema odnosno da ne dopuštaju da im zadovoljstvo internom komunikacijom utječe na efikasnost. Drugi dio ispitanika govori da je utjecaj velik i da ako interna komunikacija odlazi u krivim smjerovima, da ispravljanje zahtjeva puno energije. Kroz odgovore ispitanika se spominjala nestrpljivost i samostalno traženje informacije ako negdje zapne (Intervju 5.), izbjegavanje izlika za obavljanje zadataka i minimiziranje bilo kakvih utjecaja na kvalitetu rada (Intervju 4. i 5.), dekoncentriranost zbog aktivnosti drugih kolega tokom obavljanja zadataka koji zahtjevaju visoku koncentraciju (Intervju 6.), nepraćenje procesa od strane drugih kolega (Intervju 7.) i utjecaj nepravovremenih informacija i procjena na efikasnost i stagniranje procesa (Intervju 9. i 11.). Količina primljenih informacija (od kolega i od klijenata) i kvaliteta *briefa* prema ispitanicima ima izravan utjecaj na efikasnost i vrijeme potrebno da se dođe do konačnog rješenja.

Zaključuje se, „ako je kreativnost kvalitetno vođena, može mijenjati drastično svijet u kojem živimo“ (Intervju 15.). Ako ista nije dobro vođena, postaje neusmjerena i besciljna. Prema ispitanicima kvaliteta interne komunikacije i motiviranost su također povezane, a utjecaj je velik, ali dio je ispitanika samomotiviran i ne osjeća utjecaj. Jedna ispitanica navodi da joj manjak informacija neće utjecati na motiviranost (Intervju 14.). Spominje se želja za ponekad jasnijom komunikacijom i povratnim informacijama (Intervju 4.), negativan utjecaj kašnjenja ili nezadovoljstva nadređenih odrađeni na motiviranost (Intervju 6.) i nezadovoljstvo s premalo utrošenog vremena na izradu zadatka spram onog potrošenog na ispravke i kasniju prepisku (Intervju 8.). Po pitanju samo-motiviranja spominje se da motiviranost dolazi iz užitka bavljenja poslovima kreativnih agencija, odnosa s kolegama, zanimljivosti projekata (Intervju 14.). Utjecaj kvalitete interne komunikacije na ukupno zadovoljstvo zaposlenika na radnom mjestu rašireniji je nego kod efikasnosti i motiviranosti. Spominje se da loša komunikacija dovodi do frustracija i da može produljiti radni dan na poslu (Intervju 10.). Zadovoljstvo internom komunikacijom dovodi se u korelaciju s voljom da se dolazi na posao i motivacijom da se uloži dodatan trud u posao (Intervju 3.). Postoji svijest da novac nije jedini faktor koji utječe na ukupno zadovoljstvo poslom (Intervju 12.). Jedna je ispitanica spomenula da zadovoljstvo njenih kolega utječe na njezino i da sama sebi postavlja ciljeve kojima mjeri vlastito zadovoljstvo te navodi da imanje zajedničkih ciljeva agencije koji su objektivni i dostižni utječe na cjelokupno zadovoljstvo zaposlenika (Intervju 8.).

### **4.3 Diskusija**

Kreativne se agencije ponose stvorenim radnim okruženjem i internom komunikacijom po pitanju neformalnosti i tzv. „kreativnog nereda“. Ispitanici internu komunikaciju opisuju istovremeno kao otvorenu, opuštenu, neformalnu, bez „persiranja“, ali i kao intenzivnu, brzu i učestalu. Neformalni pristup ukorijenjen je u službenu komunikaciju agencija, ali provedenim se istraživanjem pokazala potreba za većom formalnošću kod npr. pružanja povratnih informacija, dok se sama interna komunikacija vezana za posao odvija uglavnom neformalno, koliko god da se radilo o službenim stvarima. Formalnu i neformalnu komunikaciju nekima je teško raščlaniti, a neformalnost se prenosi i na stranu klijenta, dugogodišnjim suradnjama i prijateljskim odnosima. Na razini cijele kreativne industrije vlada spomenuta neformalnost, a postoji i tendencija kruženja nepotvrđenih glasina o projektima, klijentima i preuzimanjima. Rezultati provedenog istraživanja pokazuju da tek mali dio ispitanika opisuje internu

komunikaciju svoje agencije kao strukturiranu, za što se ispostavlja da sve više postaje smjer u kojem bi se agencije trebale kretati. Kolege smatraju prijateljski raspoloženima i spremnima pomoći, a atmosferu ponekad gotovo obiteljskom. Zamijećena je veća kritičnost menadžment razine prema vlastitom načinu delegiranja i informiranja na niže, nego što operativna razina zbilja kritizira. Potiče se i motivira dijeljenje prijedloga i ideja, bez straha od autoriteta. Navedena otvorenost i neformalnost interne komunikacije, bez izričitih pravila, može postati hektična utjecajem vanjskih čimbenika, poput zahtjeva klijenata. U takvoj okolini ispada komplicirano i teško uvoditi službenije procese i okvire, zbog mišljenja da postojeća struktura dovoljno dobro funkcionira te manjka vremena i ljudstva da se procesi kvalitetno promjene i kontroliraju. Informiranost zaposlenika velika je po pitanju zadataka i zaduženja, ali traži se veća informiranost o ciljevima i smjeru u kojem agencije idu, bez obzira na percepciju komunikacije od strane nadređenih kao otvorene i transparentne. Od strane menadžment razine ispitanih postoji velik trud oko zadovoljstva timova, ali i kritika drugim kolegama na svojevrsnom „filtriranju“ informacija na niže.

Međutim, ispitanici su svjesni nedostataka postojeće interne komunikacije. Kao ključan problem uočen je nedostatak povratnih informacija na rad zaposlenika, pogotovo nakon određenog vremena provedenog u agenciji, što se može riješiti razvojnim razgovorima. Povratnih informacija na trenutno odrađene zadatke ne nedostaje. Zaposlenici razvojne razgovore zahtijevaju i do više puta godišnje, što je u dijelu agencija praksa, a ispitanici istih smatraju ih korisnima za karijeru, osobni razvoj i konačno zadovoljstvo na poslu. Više puta se povlači pitanje nepostojanja odjela ljudskih resursa u agencijama, prisutnih samo u tri od deset ispitanih agencija. Naglašava se da njihovu ulogu u nekolicini agencija pokušavaju popuniti osobe iz potpuno drugih odjela, što povećava razinu stresa i opterećenja tih zaposlenika, a i dovodi u pitanje stručnost u području ljudskih resursa. Neformalnost i otvorenost agencija te kultura gdje je izražavanje vlastitog mišljenja dobrodošlo, nužno i poželjno, a požaliti se zaposlenik može praktički bilo kome, neki su od razloga zašto se u dijelu agencija ozbiljnije ne razmišlja o uvođenju ljudskih potencijala. Uvođenje istih za zaposlenike bi značilo veću mogućnost dobivanja službenijih i stručnih povratnih informacija na vlastiti rad kroz vrijeme i mogućnost razgovora o zadovoljstvu na poslu, kao i jasniju sliku vlastite karijere u budućnosti. U korist implementaciji ljudskih resursa ide i činjenica da ispitanici agencija koje imaju odjel ljudskih potencijala nisu ocijenili internu komunikaciju s ocjenom manjom od 4. Kao potencijalne probleme povratnih informacija navodi se što dolaze s previše strana, što nisu službene niti strukturirane, a dovodi se u pitanje i iskrenost,

učestalost i samo primanje povratnih informacija, što se nadovezuje na zapažen problem nepravilnog primanja negativnih povratnih informacija, posjedovanja gena i stvaranja emotivne povezanosti s kreativnim rješenjima od strane kreativnih odjela. S obzirom na to da se ispostavlja da će u konačnici mišljenje klijenta presuditi (osim u slučajevima kada agencija uvjeri klijenta u suprotno), takvo se ponašanje kreativaca smatra (samo)otežavajućim i narušava proces kvalitetnog pružanja povratnih informacija. Po pitanju organizacije posla, problem se uviđa u nedostatku *agency traffic* menadžmenta, koji bi mjerio opterećenost svakog zaposlenika, kako bi se članovima drugih timova mogle dati realnije informacije o izvedivosti zadataka i projekata te kasnije točniju informaciju klijentu. Nepostojanje spomenutog u agencijama dovodi do tijesnih rokova i povećanja stresa. Nedostaci interne komunikacije još se vide u nepravovremenoj uključenosti svih članova projektnog tima u komunikaciju koja se vodi, spomenuta nestrukturiranost i nepraćenje procesa. Zadnji od važnijih problema predstavlja proces „debriefiranja“. Različito shvaćanje strukture *briefa*, nedovoljno konzultiranja s klijentima i različita interpretacija *briefova* od različitih članova tima, sve su razlozi zašto je „debriefiranje“ problematično. Ako biva loše odrađeno, produžit će tijek izrade rješenja i možda rezultirati u prekovremenim satima. Utjecaj spomenutih problema na zaposlenike varira, od velikog do nikakvog, ali svi su zaposlenici naveli barem nekoliko problema koje primjećuju.

Poboljšanja interne komunikacije ogledaju se većinom u strukturiranom pružanju povratnih informacija, uvođenju odjela ljudskih potencijala (s dodatkom tzv. *succession* menadžmenta), većom uključenosti u procese kao i u formalizaciji određenih procesa. S obzirom na neformalnost agencija, izazov je mijenjati procese iz razloga što se oni mogu percipirati kao nepotrebni ili nametnuti. Stoga je važno pravilno predstavljanje prednosti uvođenja novih procesa zaposlenicima, kao i planiranje istih unaprijed. Uvođenjem poboljšanja očekivalo bi se postignuti kvalitetnija rješenja, veću informiranost zaposlenika i učinkovitost te zadovoljstvo vlastitom pozicijom u timu, kao i jasnija očekivanja.

Najviše korišteni kanali interne komunikacije u ispitanim kreativnim agencijama su email, osobna komunikacija i sastanci. Osobna komunikacija i email, zaposlenicima su jednaki po važnosti za neometano obavljanje svakodnevnih zadataka na poslu. Posebni *software* i aplikacije za organizaciju zadataka sve su popularnije i olakšavaju, kao što i kompliciraju procese. Osobna komunikacija zaposlenicima omogućuje vjerodostojne povratne informacije, brzu razmjenu velike količine informacija i ideja, dovoljnu detaljnost kao i mogućnost dodatne interpretacije iz tona glasa, mimike lica i govora tijela. Emailove se smatra nužnima



za potvrde, sve važne informacije i rekapituliranje sastanaka, ali se kritizira njihova povremena nekonzistentnost i količina. Od sastanaka se očekuje da budu što kraći, dobro vođeni, bez lutanja po temama, a od kolega se zahtijeva da dođu pripremljeni i koncentrirani. Neformalnost se posebno očituje kod sastanaka, gdje dio njih zna biti suviše ležeran, neproduktivan i uz mnogo distrakcija, dok se s druge strane opuštenim sastancima potiče dodatna kreativnost. Količinom, sastanci mogu dovesti do manjka vremena da se obave redoviti zadaci, što može opet dovesti do prekovremenih sati. U svakodnevnoj se komunikaciji nešto manje intenzivno koriste video pozivi i telefon, ponešto newsletteri i društvene mreže, rijetko intranet, a tiskane publikacije ili oglasne ploče se ne koriste.

Ukupna prosječna ocjena interne komunikacije od strane ispitanika iznosi 3,94. Rezultat prikazuje da za navedena poboljšanja ima prostora i da su spomenuti problemi s razlogom navedeni. Ispitanici su u internoj komunikaciji najviše zadovoljni svojim timovima, razmjenom ideja i kolegijalnošću kolega. Provedenim istraživanjem je dokazano da zadovoljstvo internom komunikacijom djelomično utječe na efikasnost zaposlenika, većinski utječe na motiviranost zaposlenika (dio su samo-motivirani), a kod gotovo svih utječe na ukupno zadovoljstvo na radnom mjestu.

Provedbom predstavljenog istraživanja sakupljeni su savjeti za koje se svim kreativnim agencijama preporučuje da ih uzmu u obzir, a na temelju kojih bi iste mogle unaprijediti svoje poslovanje. Navedena saznanja opravdavaju provedbu ovog istraživanja i njen doprinos postojećoj marketinškoj teoriji i praksi.

#### **4.4 Ograničenja ispitivanja**

Najveće ograničenje provedenog istraživanja bio je malen broj ispitanika po svakoj agenciji pojedinačno, bez obzira što je ukupan broj ispitanika za odabranu metodu dubinskih intervjua zadovoljavajuć. Uzorak samih agencija, s druge strane, obzirom na broj agencija koje zadovoljavaju postavljene uvjete je izuzetno relevantan. Ograničenje istraživanja također je što je 2/3 ispitanika iste dobne skupine, 26 do 35 godina. Dodatno, u prve tri kategorije vremenskog perioda provedenog u istoj agenciji, ispitan je samo po jedan ispitanik. Konačno, kao ograničenje se vidi i period kada su provedeni dubinski intervjui, u vrijeme godišnjih odmora, jer da su provedeni u drugom periodu godine, u intervjuima bi sudjelovali i zaposlenici drugih nekoliko agencija.

Dodatno ograničenje istraživanja je komponenta trenutnosti u provođenju dubinskih intervjua, gdje nije realno očekivati da će se u trenutku kada ih se pita, svi ispitanici sjetiti baš svega vezanog uz postavljeno pitanje ili svega što bi mogli podijeliti. Tokom provođenja intervjua, neki su ispitanici imali određeno vrijeme da se provede intervju, neki su bili slobodnijih rasporeda. Dio ograničenja uviđa se i u dozi kontroliranja ispitanika u slobodi odgovora ovisno o tome što će reći zbog potpisivanja NDA ugovora s poslodavcima, ali to su jako rijetki slučajevi. Tako se ovo istraživanje može smatrati pilot studijom zadovoljstva internom komunikacijom u kreativnoj industriji u Hrvatskoj.

#### **4.5 Preporuke za buduća ispitivanja**

Savjet budućim istraživanjima je da se uključe preostale agencije i da se sastavi anketni upitnik gdje bi se moglo brojčano i u postocima izmjeriti zadovoljstvo svakom u ovom radu dubinski ispitanom kategorijom te da se može distribuirati mailovima na veći broj zaposlenika svake agencije. Također, valjalo bi ispitati uvjete rada općenito, jer je kod dijela ispitanika uočeno da se „skreće s teme“ i govori o općenitim uvjetima rada i zadovoljstvu poslom, umjesto o samoj internoj komunikaciji.

## 5 ZAKLJUČAK

Važnost interne komunikacije, ne samo kod kreativnih agencija, nego u svim organizacijama, očituje se u utjecaju na zaposlenike. Interna komunikacija postaje uvjet za stvaranje kvalitetnih, kreativnih i svježih rješenja. Tek se mali dio ispitanika izjasnio da su samomotivirani, a većina je dala na važnosti internoj komunikaciji potvrđujući njen izravan utjecaj na zadovoljstvo zaposlenika, njihovu efikasnost i motiviranost. Pokazalo se da loša interna komunikacija može biti izvor frustracija, a dobra poticaj za veći trud i sudjelovanje te osjećaj prijateljske gotovo obiteljske atmosfere u većini agencija.

Provedenim istraživanjem željelo se utvrditi gdje postoje problemi u internoj komunikaciji unutar kreativnih marketinških agencija, kako bi ih se moglo otkloniti, a kako poboljšati internu komunikaciju. U intervjuima su sudjelovali trenutni zaposlenici svih razina i različitih radnih pozicija kreativnih agencija i dali su iskreni uvid u to kako stvari stoje. Po pitanju kanala, i dalje je najpopularniji i povjerljiviji kanal komunikacija licem u lice (i sastanci), zatim mail i poslovni software odnosno aplikacije, na kojima većina agencija temelji odrađivanje zadataka. Najčešće spominjan problem koji su naveli ispitanici je manjak povratnih informacija ili da one dolaze iz previše, ponekad nerelevantnih izvora. Tek u manjem dijelu agencija takva praksa već postoji. Drugih nedostataka je cijeli spektar, gdje neki manje, a neki više utječu na zaposlenike, a radi se o krucijalnosti pravilnog i točnog debriefiranja prvog briefa klijenta, diskutabilnosti prednosti neformalne komunikacije, većinskom nestrukturiranošću procesa i potrebi za uvođenjem smjernica, konfliktima zbog ega i emotivne povezanosti s kreativnim rješenjima, nepravovremenim uključivanjem nižih razina u projekte na kojima zapravo rade, nepostojanju planova karijernog razvoja pojedinca, trajanju i neefikasnosti sastanaka, manjku informacija od strane uprave o ciljevima i smjeru u kojem se kreće agencija itd. Kao poboljšanja ispitanici vide uvođenje odjela ljudskih resursa i traffic menadžmenta, prelazak ureda otvorenog tipa u obične, veću suradnju između timova itd. S druge strane, ispitanici potvrđuju prednosti trenutnog načina rada agencija osvrćući se na prijateljsku atmosferu, dostupnost nadređenih za pitanja i otvorenost agencija za njihove ideje.

Savjet svim agencijama je da počnu odnosno nastave raditi na razumijevanju i unapređenju interne komunikacije unutar svoje strukture i da budu svjesne izravne povezanosti kvalitete interne komunikacije s ukupnim zadovoljstvom zaposlenika na radnom mjestu.

## LITERATURA

1. Abdullah, Z. i Antony, C.A. (2012) Perception of Employees on Internal Communication of a Leading Five Star Hotel in Malaysia. *Asian Social Science* [online], 8 (2). Dostupno na: <http://www.ccsenet.org/> [25.06.2018.]
2. AdAge (2018) Marketing Fact Pack 2019. Neustar inc. Sterling, Virginia, SAD.
3. Antos, G. (2011). *Handbook of interpersonal communication*. The Hague, The Netherlands: Mouton De Gruyter.
4. Berger, J. i Iyengar, R. (2013.) *Communication Channels and Word of Mouth: How the Medium Shapes the Message*. *Journal of Consumer Research*, 40 (3) [online]. Dostupno na: <https://www.researchgate.net/> [18.08.2019.], str. 567-579.
5. Bernués Oliván, J. (2017) Communication as an element of knowledge for the company's human resources. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 237, 1533 – 1536.
6. Beverland, M., Farrelly, F., Woodhatch, Z., 2007. Exploring the dimensions of proactivity within advertising agency-client relationships. *J. Advert.* 36 (4) [online]. Dostupno na: <https://www.researchgate.net/> [18.08.2019.] , str. 49–60.
7. Borca, C. i Baesua, V. (2014) A Possible Managerial Approach for Internal Organizational Communication Characterization. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* [online], 124. Dostupno na: <https://www.sciencedirect.com/> [25.06.2018.], str. 496 – 503.
8. Bryant, W. i Throsby, D. (2006) Creativity and the Behaviour of Artists. *Handbook of the Economics of Art and Culture*, 1 [online]. Dostupno na: <https://www.researchgate.net/> [18.08.2019.] , str. 507–28.
9. Cheney, G. (2011) *Organizational communication in an age of globalization: Issues, reflections, practices*. Long Grove, IL: Waveland Press.
10. Cheney, G. (2011). *Organizational communication in an age of globalization: Issues, reflections, practices*. Long Grove, IL: Waveland Press.
11. Constantin, E. C., Constantin Baias, C. (2015) Employee Voice - Key Factor in Internal Communication. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* [online], 191. Dostupno na: <https://www.sciencedirect.com/> [25.06.2018.]
12. D'Aprix, R. (2009). *The credible company*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
13. Department for Culture, Media & Sport (2015). *Creative industries economic estimates January 2015: Statistical release*. London. Department for Culture, Media and Sport.
14. Dolphin, R. R. (2005). *Internal communications: Today's strategic imperative*. *Journal of*
15. Edmondson, V.C. (2006). *Organizational Surveys: A System for Employee Voice*. *Journal of Applied Communication Research* 34(4) [online]. Dostupno na: <https://www.researchgate.net/> [18.08.2019.] 307–10.
16. Eisenberg, E. M. (2010). *Organizational communication: Balancing creativity and constraint*. New York, NY: Saint Martin's.

17. Friedl, J., & Verčič, A. T. (2011). Media preferences of digital natives' internal communication: A pilot study. *Public Relations Review*, 37(1) [online]. Dostupno na: <https://www.sciencedirect.com/>[18.08.2019.], str. 84–86.
18. Halinen, A. (1997) *Relationship Marketing in Professional Services: A study of Agency-Client Dynamics in the Advertising Sector*. Routledge, London.
19. Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002) Business-unit level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology* [online], 87 (2). Dostupno na: <https://www.factorhappiness.at> [25.06.2018.], str. 268–279.
20. Horsky, S. (2006) The Changing Architecture of Advertising Agencies. *Marketing Science*, 25 (4). Dostupno na: <https://www.jstor.org/> [18.08.2019.], 367-383
21. Jobson, A., (2012). *Strategy & Marketing Planning* [online]. Poole: Bournemouth University. Dostupno na: <https://www.straightmarketing.co.uk/2012/01/types-marketing-agency-explained/> [22. kolovoza 2019.]
22. Johansson, C., Miller, V. D. i Hamrin, S. (2014) Conceptualizing communicative leadership. *Corporate Communications: An International Journal*, 19 (2), 147–165.
23. Kalla, H. K. (2005) Integrated internal communications: A multidisciplinary perspective. *Corporate Communication: An International Journal* [online], 10 (4). Dostupno na: <https://www.emeraldinsight.com/> [25.06.2018.], str. 302–314.
24. Karanges, E., Johnston, K., Beatson, A. i Lings, I. (2015) The influence of internal communication on employee engagement: A pilot study. *Public Relations Review* [online], 41 (1). Dostupno na: <https://www.sciencedirect.com/> [25.06.2018.]
25. Keyton, J. (2011) *Communication and organisational culture: A key to understanding work experience*. Itd. 2. Thousand Oaks: SAGE Publications.
26. Koslow, S., Sasser, S. L. i Riordan, E. A. (2003) What Is Creative to Whom and Why? Perceptions in Advertising Agencies. *Journal of Advertising Research*, 43 (01). Dostupno na: <https://www.researchgate.net/> [18.08.2019.], 96-110.
27. Koslow, S., Sasser, S.L. i Riordan, E.A. (2006) Do marketers get the advertising they
28. Lemon, L.L. i Palenchan, M. J. (2018) Public relations and zones of engagement: Employees' lived experiences and the fundamental nature of employee engagement. *Public Relations Review* 44, 142–155.
29. Linke, A. i Zerfass, A. (2011) Internal communication and innovation culture: developing a change framework. *Journal of Communication Management* [online] 15 (4). Dostupno na: <https://www.emeraldinsight.com/> [25.06.2018.]
30. Lipiäinen, Karjaluoto i Nevalainen (2013) Digital channels in the internal communication of a multinational corporation. *Corporate Communications: An International Journal*, 19 (3) [online]. Dostupno na: <https://www.emeraldinsight.com/> [25.06.2018.], str. 275 – 286.  
Marketing Communications, 11 (online). Dostupno na: <https://www.researchgate.net/> [18.08.2019.], 171-190.
31. Men, L. R. (2014). Why leadership matters to internal communication: Linking transformational leadership, symmetrical communication, and employee outcomes.

- Journal of Public Relations Research, 26(3), 256–279. Dostupno na: <https://www.researchgate.net/> [18.08.2019.]
32. Men, L. R. i Bowen, A. S. (2017) Excellence in Internal Communication Management Paperback. Business Expert Press. New York City.
  33. Men, L. R. i Yue, C. A. (2019) Creating a positive emotional culture: Effect of internal. Public Relations Review, 45 (3). Dostupno na: <https://www.researchgate.net/> [18.08.2019.]
  34. Mishra, K., Boynton, L. i Mishra, A. (2014) Driving Employee Engagement: The Expanded Role of Internal Communications. International Journal of Business Communication, 51(2) 183–202. Dostupno na: <https://www.researchgate.net/> [18.08.2019.]
  35. Moeran, B. (2015) Advertising Agencies. International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences [online], 2. Dostupno na: <https://www.sciencedirect.com/> [25.06.2018.]
 

need or the advertising they deserve? J. Advert. 35 (3) [online]. Dostupno na: <https://www.researchgate.net> [18.08.2019.], 81–101.
  36. Nikolić, M., Vukonjanski, J., Nedeljković, M., Hadžić, O. i Terek, E. (2013) The impact of internal communication satisfaction dimensions on job satisfaction dimensions and the moderating role of LMX. Public Relations Review, 39. Dostupno na: <https://www.sciencedirect.com/> [18.08.2019.]
  37. Norbin, S., Halib, M. i Ghazali, Z. (2011) Strengthening internal communication: A case of communication satisfaction in an organization. European Journal of Social Sciences, 24 (4). Dostupno na: <https://www.researchgate.net/> [18.08.2019.], 617-624.
  38. Omilion-Hodgesa, L. M. i R. Baker, C (2014) Everyday talk and convincing conversations: Utilizing strategic internal communication. Business Horizons [online], 57 (3). Dostupno na: <https://www.sciencedirect.com/>
  39. Quirke, B. (2008). Making the connections: Using internal communication to turn strategy into action. Burlington, VT: Gower.
  40. Rice, R. E. (1993). Media appropriateness: Using social presence theory to compare traditional and new organizational media. Human Communication Research, 19, 451–484.
  41. Ruck, K., Welch, M. i Menara, B. (2017) Employee voice: An antecedent to organisational engagement? Public Relations Review [online], 43 (5). Dostupno na: <https://www.sciencedirect.com/> [25.06.2018.]
  42. Saks, A. M. (2006) Antecedents and consequences of employee engagement. Journal of Managerial Psychology, 21 (7) [online]. Dostupno na: <https://www.researchgate.net/> [18.08.2019.], 600-619.
  43. Schweiger, D. M. I Denisi, A. S. (1991) Communication with employees following a merge: A longitudinal field experiment. Academy of Management Journal, 34 (1) [online]. Dostupno na: <https://www.jstor.org/> [18.08.2019.], str. 110 - 135.
  44. Smith, L. i Mounter, P. (2008) Effective Internal Communication. Izd. 2. London: Kogan Page Limited.

45. Sušanĳ Šulentić, T. (2014) Istraĳivanje povezanosti interne komunikacijske klime sa zadovoljstvom poslom i lojalnošću zaposlenika. *Trĳište : časopis za trĳišnu teoriju i praksu*, 26 (1).
46. Tkalac Verčić, A. (2016.). *Odnosi s javnošću*. 1. izd. Zagreb: HUOJ.
47. Tkalac Verčić, A., Tench, R. i Verčić, D. (2018) Collaboration and conflict between agencies and clients. *Public Relations Review* [online], 44 (1). Dostupno na: <https://www.sciencedirect.com/> [25.06.2018.], str. 156 – 164.
48. Tkalac Verčić, A., Verčić, D. i Sriramesh, A. (2012) Internal communication: Definition, parameters, and the future. *Public Relations Review* [online], 38 (2). Dostupno na: <https://www.sciencedirect.com/> [25.06.2018.]
49. Tourish, D. (2014) The Dark Side of Transformational Leadership: A Critical Perspective. *Development and Learning in Organizations* [online] 28 (1) str. 28. Dostupno na: <https://www.emeraldinsight.com/> [25.06.2018.]
50. Towse, R. (2010) Creativity, Copyright and the Creative Industries Paradigm. *Kyklos - International Review for Social Sciences* [online], 63 (3). Dostupno na: <https://onlinelibrary.wiley.com/> [25.06.2018.]
51. Truss, C., Soane, E., Edwards, C., Wisdom, K., Croll, A., and Burnett, J. (2006). *Working life: employee attitudes and engagement*. London, Chartered Institute of Personnel and Development.
52. UNCTAD (2008). *Creative Economy Report 2008*. Geneva: UNCTAD, str.3.
53. Veinberga, S. (2004) *Public Relations. Theory and practice (Publiskās attiecības. Teorija un prakse)*. Rīga: Zvaigzne ABC. Str. 25.
54. Verčić, D. (2012) Public relations firms and their three occupational cultures. U: Sriramesh, K i Verčić, D. (eds). *Culture and public relations: links and implications*. New York: Routledge, str. 84.
55. Welch, M., 2012. *Appropriateness and acceptability: Employee perspectives of internal*
56. Wilcox, D., i Cameron, G. T. (2006) *Public relations strategies and tactics*. Boston Pearson/Allyn and Bacon. 8. izd.

## **POPIS TABLICA**

Tablica 1: Karakteristike različitih komunikacijskih kanala .....	11
Tablica 2: Korištenost pojedinog oblika interne komunikacije kod ispitanika .....	35



## **POPIS ILUSTRACIJA**

Slika 1: Komunikacijski proces .....	19
--------------------------------------	----

## PRILOZI

### Prilog 1: Pitanja dubinskog intervjua

## ISPITIVANJE ZADOVOLJSTVA INTERNOM KOMUNIKACIJOM UNUTAR KREATIVNIH MARKETINŠKIH AGENCIJA U HRVATSKOJ

Uvodna demografska pitanja (upisati ili podebljati odgovore)

**1. Godine**

- a. 18 –25
- b. 26 –35
- c. 36 –45
- d. 46 ili stariji

**2. Spol**

- a. M
- b. Ž
- c. Ne želim definirati

**3. Radno mjesto (naziv radnog mjesta)**

---

**4. Pozicija radnog mjesta u poduzeću** (gdje se kod menadžment razine misli na zaposlenike koji imaju mogućnost utjecati na odluke vezane uz internu komunikaciju u agenciji)

- a. Operativna razina
- b. Menadžment razina

**5. Vrijeme provedeno u agenciji u kojoj trenutno radite**

- a. 0-3 mjeseci
- b. 4-6 mjeseci
- c. 7-12 mjeseci
- d. 1-3 godine
- e. 4-5 godina
- f. 6-10 godina
- g. 10 godina ili više

### OUTLINE INTERVJUA

1. Opis hijerarhije agencije i komunikacije općenito + službena/neslužbena
2. Informiranost zaposlenika i odnosi s kolegama
3. Ispitivanje pojedinih kanala/alata interne komunikacije
4. Problemi i prostor za poboljšanje komunikacije na pojedinim kanalima/alatima
5. Sveukupno zadovoljstvo i očekivanje zaposlenika

**1. Kao trenutni zaposlenik kreativne marketinške agencije, kako biste u nekoliko riječi opisali komunikaciju na poslu?**

1.1. Koje vrste informacija ona obuhvaća? Primjerice, jesu li to informacije o kampanjama, promjenama u poduzeću i načinu rada, novosti u agenciji, branši i sl. ili i informacije van poslovnog života?

1.2. Razmišljajući o komunikaciji na poslu, kakvu komunikaciju biste smatrali službenom, a kakvu neslužbenom?

1.3. Možete li mi u cilju boljeg razumijevanja odgovora u nastavku ukratko opisati hijerarhiju u Vašoj agenciji odnosno pozicije ispod i iznad Vaše?

**2. Ukratko ste opisali komunikaciju u agenciji u kojoj radite, možete li mi reći koliko se smatrate informiranima o samoj agenciji, Vašim konkretnim zadacima i poslovanju? Biste li voljeli biti više informirani?**

2.1. Što mislite o načinu na koji menadžment/Vaši nadređeni komunicira(ju) novosti, zadatke, promjene zaposlenicima (uključujući Vas)?

2.2. Kako vidite način na koji Vi komunicirate iste stvari Vašim podređenima? Opišite.

2.3. Koliko ste zadovoljni povratnom informacijom na Vaš rad i biste li što mijenjali?

2.4. Koliko ste zadovoljni komunikacijom s Vašim nadređenima i biste li što mijenjali?

2.5. Koliko ste zadovoljni komunikacijom s Vašim timom i drugim kolegama te biste li što mijenjali?

2.6. Koliko ste zadovoljni otvorenosću agencije za Vaše ideje i bivaju li one (uvijek) razmotrene? Ima li kakvih ograničenja u plasiranju Vaših zamisli?

**3. Možete li mi reći koje kanale interne komunikacije koristi agencija u kojoj radite? (Za pomoć, to mogu biti: osobna komunikacija (licem u lice), telefon, video pozivi, glasine, sastanci, tiskane publikacije, oglasne ploče, digitalni mediji,**

email, društvene mreže, intranet, web stranice/mobilne aplikacije kao što su Trello, Workplace, Monday.com i sl.)

3.1. Za koju vrstu informacija Vaša agencija koristi određeni spomenuti kanal interne komunikacije? Primjerice, povratne informacije govore se licem u lice, *briefovi* mailom i sl.

3.2. Što mislite o pojedinom od spomenutih kanala interne komunikacije te njihovoj primjeni u Vašoj agenciji?

3.3. Ukratko recite koliko korisnima za posao koji Vi obavljate smatrate svaki od spomenutih kanala i zašto?

3.4. Koliko ste zadovoljni komunikacijom na sastancima u Vašoj agenciji?

3.5. Što mislite o glasinama kao načinu širenja informacija u Vašoj agenciji?

4. Dali ste uvid u to koje kanale interne komunikacije agencija u kojoj radite koristi, popričajmo malo o mogućim problemima u internoj komunikaciji i prostoru za poboljšanja. **Možete li mi reći, ako ih ima, gdje i zašto prema Vašem mišljenju nastaju problemi u internoj komunikaciji u Vašoj agenciji?**

4.1. Smetaju li navedeni problemi i drugim kolegama u agenciji, ako znate njihovo mišljenje o tome?

4.2. Koliko navedena ograničenja imaju utjecaja na Vaš posao, a koliko na rad cijele agencije?

4.3. Koji mislite da su razlozi zašto do sada nisu napravljene promjene po pitanju rješavanja navedenih problema?

4.4. Koliko dugo čekate da se stvari koje Vas smetaju promjene, a koliko nakon implementacije promjena bi očekivali pozitivne rezultate?

4.5. Što bi agencija trebala poboljšati ili promijeniti u svojoj internoj komunikaciji? Kako bi te promjene trebale izgledati, opišite.

4.6. Kakve rezultate mislite da bi implementiranje navedenih poboljšanja u agenciji postiglo?

**5. Sada kada smo detaljno pretresli sve kanale interne komunikacije, kojom biste ocjenom od 1 do 5 ocijenili internu komunikaciju na Vašem radnom mjestu?**

5.1. Čime ste najviše zadovoljni?

5.2. Čime uopće niste zadovoljni?

5.3. Objasnite koliko Vaše zadovoljstvo kvalitetom interne komunikacije u agenciji ima utjecaja na Vašu efikasnost?

5.4. Koliko ima utjecaja na Vašu motiviranost?

5.5. Koliko ima utjecaja na Vaše ukupno zadovoljstvo na poslu?

## **Prilog 2: Prijepisi dubinskih intervjua – Operativna razina**

Pitanja i komentari autora odnosno provoditelja ispitivanja označena su u prijepisima intervjua sa slovom „P“, dok su odgovori i komentari ispitanika označeni sa slovom „I“.

## ISPITIVANJE ZADOVOLJSTVA INTERNOM KOMUNIKACIJOM UNUTAR KREATIVNIH MARKETINŠKIH AGENCIJA U HRVATSKOJ

Uvodna pitanja (upisati ili **boldati** odgovore)

**6. Godine**

- a. 18 – 25
- b. 26 – 35**
- c. 36 – 45
- d. 46 ili stariji

**7. Spol**

- a. M
- b. Ž**
- c. Ne želim definirati

**8. Radno mjesto (naziv radnog mjesta)**

Grafička dizajnerica

**9. Pozicija radnog mjesta u poduzeću** (gdje se kod menadžment razine misli na zaposlenike koji imaju mogućnost utjecati na odluke vezane uz internu komunikaciju u agenciji)

- a. Operativna razina**
- b. Menadžment razina

**10. Vrijeme provedeno u agenciji u kojoj trenutno radite**

- a. 0-3 mjeseci
- b. 4-6 mjeseci
- c. 7-12 mjeseci
- d. 1-3 godine**
- e. 4-5 godina
- f. 6-10 godina
- g. 10 godina ili više

### OUTLINE INTERVJUA

1. Opis hijerarhije agencije i komunikacije općenito + službena/neslužbena
2. Informiranost zaposlenika i odnosi s kolegama
3. Ispitivanje pojedinih kanala/alata interne komunikacije
4. Problemi i prostor za poboljšanje komunikacije na pojedinim kanalima/alatima
5. Sveukupno zadovoljstvo i očekivanja zaposlenika

Unaprijed puno hvala na sudjelovanju i doprinosu ovom radu, na izdvojenom vremenu i strpljenju kod odgovaranja.

**6. Kao trenutni zaposlenik kreativne marketinške agencije, kako biste u nekoliko riječi opisali komunikaciju na poslu?**

I: Znači rekla bi da nemamo neki hijerarhijski sustav, znači, vrlo otvoreno što se tiče dijeljenja ideja, izražavanja nekakvih prijedloga, želja itd. Nema nekakvih strah od velikih autoriteta, strah da će biti nekakvih sankcija ukoliko nešto predložiš, požališ se, kažeš, što god. Što se tiče, ne znam, rada na projektima, isto tako, dosta ljudi je isto tako angažirano oko jedne stvari, zato nekad proces dosta dugo traje jer komunikacija ide u svim smjerovima. Ne znam... Da se osvrnem na nekakve kao alate.

P: Budemo kasnije, okay...

6.1. Koje vrste informacija ona obuhvaća? Primjerice, jesu li to informacije o kampanjama, promjenama u poduzeću i načinu rada, novosti u agenciji, branši i sl. ili i informacije van poslovnog života?

I: Privatni razgovori se vode unutar sobe budući da smo mi, ima nas 5-6 u sobi, i normalno jednostavno nekakva koncentracija da si ljudi govore o svakakvim stvarima, sve u nekoj OK razini, većinom su to razgovori o poslu, o nekakvim nadolazećim projektima, rješavanju trenutnih problema, to je to otprilike.

6.2. Razmišljajući o komunikaciji na poslu, kakvu komunikaciju biste smatrali službenom, a kakvu neslužbenom?

Pa ako sam ispravno shvatila, ja službenu komunikaciju doživljavam bilo kakvu kom. koja se tiče posla i projekata na kojima se radi, a neslužbenom, bilo kakvo spominjanje privatnih segmenata.

6.3. Možete li mi u cilju boljeg razumijevanja odgovora u nastavku ukratko opisati hijerarhiju u Vašoj agenciji odnosno pozicije ispod i iznad Vaše?

/

**7. Ukratko ste opisali komunikaciju u agenciji u kojoj radite, možete li mi reći koliko se smatrate informiranima o samoj agenciji, Vašim konkretnim zadacima i poslovanju? Biste li voljeli biti više informirani?**

I: O svojim zadacima, dosta, mislim, rekla bi da je dosta transparentno to što se od nas očekuje, što se tiče samog poslovanja dosta stvari je na razini uprave, ali trudimo se imati neke sastanke koji su otprilike informativni, o tome što firma planira u budućnosti, ali to su nekakvi okvirni planovi, ne da se sad ulazi u detalje. To su



nekakve odluke na nekoj višoj razini. Što se tiče, najavljivanja nekakvih novih klijenata, promjena, smatram da nas tu dosta dobro informiraju i na vrijeme.

P: O samoj agenciji, znači, o njezinom radu, van tvog radnog mjesta ili van zadataka koji su vezani za tvoje radno mjesto, za tebe, smatraš li da si dovoljno informirana od strane nadređenih, i ostali kolege?

I: Informacije se dosta dijele na nekoj neslužbenoj bazi, ne znam, okupi nas se 10 i ljudi pričaju o tome što se događa u nj. timovima. Zbog opsega posla nekad se jednostavno miješaju ti timovi, tako da nekako uvijek znaš nekakve aktualne stvari koje se događaju.

P: Dakle glasine funkcioniraju! Bi li onda htjela biti više informirana ili si zadovoljna?

I: Pa rekla bi da sam zadovoljna iako sad razmišljam, znam da ima nekih momenata u kojima se osjećam, zašto ja to nisam znala, ali nisu česti. Nego, nekad, čuješ za neki projekt na koji nisi uklj. a možda bi baš htio. U konačnici, i dalje to nije dio tvoje odluke, jer kod nas se, možeš uklj. na bilo što, stvarno možeš dati ideju, možeš dati prijedlog, ali nekad si previše zatrpan svojim stvarima da bi još o nečemu dodatno razmišljao. Jednostavno, ljudi koji odlučuju tko je na kojem projektu, koji raspoložu tvojim vremenom više nego ti sam, tako po nekakvom ključu, imaju razloga zašto su nekome nešto dodijelili, ali ne bih rekla da se išta drži u tajnosti, samo ne stigneš.

P: Jesu li ti ključevi onda transparentni?

I: Jesu, uvijek možeš pitati, i kakvi su planovi i što dolazi?

P: Vratit ću se na to kasnije sad me zanima...

7.1. Što mislite o načinu na koji menadžment/Vaši nadređeni komunicira(ju) novosti, zadatke, promjene zaposlenicima (uključujući Vas)?

I: Hm... Sad ne znam na koje bi se informacije točno odnosilo, što se tiče novih projekata i poslova, do nas kao dizajnera neke stvari dolaze nakon što su prošle briefinge, strategiju, što smatram prirodnim tokom posla, jer to nije nešto oko čega bi se mi trebali zabrinjavati. Što se tiče nekakve interne org., ljudi na nešto višim pozicijama su naravno pozvani da kažu nekakvo svoje mišljenje, ili utječu na nekakve odluke itd. Ok, ne bih rekla da se stvari komuniciraju nakon što su ono finalizirane i postavljene u kamen.

7.2. Kako vidite način na koji Vi komunicirate iste stvari Vašim podređenima?  
Opišite.

/

7.3. Koliko ste zadovoljni povratnom informacijom na Vaš rad i biste li što mijenjali?

I: Pa kod nas se *feedback* događa konstantno, znači čim nešto napraviš, to se onda, mislim, mi koristimo Slack, što god napraviš, staviš tamo, svi koji su imalo vezani za to su odmah tamo da ti daju feedback. Sviđa mi se što ide brzo, dosta je otvoreno sve, dobro to onda ipak bude nekakvih *clashes*, naravno, različitih *feedbacka*, tak' da u tom procesu, to je sve OK. Nakon što nekakav projekt završi, itd., mislim projekt se više-manje komentira ono generalno, što je bilo dobro, što bi se dalo popraviti. Mislim da tu dosta OK.

Što se tiče samo *feedbacka* na rad generalno možda bi tu bilo prostora za poboljšanje da se stvarno na nekoj službenijoj razini, ono, to dobro radiš, to loše radiš, evo ga, sad smo krenuli s HR odjelom, pa vjerujem da će toga biti.

P: Evo, nadam se da zbilja biti promjena. Vjerujem da će biti sve, može biti samo bolje.

I: Budući da ga do sada nismo formalni imali, vjerujem da će biti.

7.4. Koliko ste zadovoljni komunikacijom s Vašim nadređenima i biste li što mijenjali?

I: Kreativni direktor koji je nadležan za moj tim sjedi sa mnom u sobi i komunikacija je vrlo otvorena, tu nemam nikakvih zamjerki, stvarno, komuniciramo kao s bilo kojim drugim kolegom. Isto tako naš gl. Kreativni direktor sve vrlo pristupačno, sve ok, možeš ga uvijek pitati za mišljenje, možeš dati prijedlog, i onda mislim samo vodstvo agencije, ok, doživljavaš ih kao nešto više šefove, ali opet bez nekakve velike zadržke. Isto tako smatram da se može doprijeti do njih, nisu, onak.

P: Razumijem... A...

7.5. Koliko ste zadovoljni komunikacijom s Vašim timom i drugim kolegama te biste li što mijenjali?

Tu stvarno sam, nemam zamjerki, naravno, imaš osobe koje ti više-manje pašu, kao na svakom drugom mjestu, ali tu sam zbilja iznimno zadovoljna. Mislim da je to općenito jako bitno jer s tim ljudima provodim više vremena nego s bilo kim drugim u životi i ako ta atmosfera u sobi ne funkcionira mislim da bi to bilo jedan od glavnih čimbenika da ne bi više bila tamo...

P: Kužim... Dobro, a reci mi mobilnost kroz firmu, promjena timova, moguće je?

I: Je, dobro, sad smo imali jedno veliko restrukturiranje na razini firme koje je počelo pred mj. dana koje je zvučalo kao da će biti jako dramatično jer smo i raspored sjedanja mijenjali itd. Međutim, barem ja osobno nisam doživjela neke velike promjene. I dalje, ono, ljudi s kojima radiš su svi tu negdje, projekti se nisu onak' naglo odrezali, nisi prebačen na nešto drugi, nego, mislim da će se sve to prirodno kroz vrijeme slagati. Isto tako, ne znam jesam li, ne sjećam se nekog momenta da je netko htio prijeći u neki drugi tim, ali nedavno se dogodila jedna zanimljiva stvar, kako smo priključili digitalnu agenciju, jedna kolegica koja je bila digitalni dizajner, jer izrazila želju da pokuša ostale stvari koje radimo mi, kao klasični dizajneri, prešla god nas, sad je integralni dio jednog od timova, i počeli su joj se davati zadaci, print kampanje... Tako da mislim da ukoliko izraziš želju da su otvoreni da probaš to napraviti...

P: Spomenula si da možeš reći, svoje ideje... Ali me svejedno zanima...

7.6. Ima li kakvih ograničenja u plasiranju Vaših zamisli? Ili ako znaš priče drugih kolega...

Kako sada, ne znam, nekakav proces, spomenula sam kreativnog direktora s kojima sjedim, znači doslovno to može biti proces, ja sam se jutros probudila s nečim i dođem ujutro onak, e slušaj o čemu sam razmišljala i to je okay... I ono, mislim da si uvijek potaknut da ono ako ideja ima imalo potencijala, ako nije nešto što je onako 10 puta napravljeno, da ju razradiš, da s nekim malo razmisliš konkretno on je osoba ako mu tako nešto kažeš, ako ga zainteresira, on sam to neće moći izbaciti iz glave, tako su jedne od naših jako dobrih stvari nastale, na neki blef, netko se smislio, na neku reakciju... Puno tih ideja otpadne u procesu, ali naravno ne zato kao ideja ti je glupa, nego ne može biti razvijeno u nešto predobro, nego eto šteta...

P: OK... Hvala ti, idemo dalje.

**8. Možete li mi reći koje kanale interne komunikacije koristi agencija u kojoj radite?** (Za pomoć, to mogu biti: osobna komunikacija (licem u lice), telefon, video pozivi, glasine, sastanci, tiskane publikacije, oglasne ploče, digitalni mediji, email, društvene mreže, intranet, web stranice/mobilne aplikacije kao što su Trello, Workplace, Monday.com i sl.)

I: Slack i nešto malo mail. Mail je više za slanje stvari u pripremu i tako to. Inače, accounti naravno imaju vanjsku komunikaciju preko maila, ali mi smo prvenstveno slack.

P: Sastanci, koliko često?

I: Vrlo često. Svakodnevno. Nije da sam ja sad svaki dan na sastanku, ali svakodnevno se odvija nekoliko sastanaka u firmi, mislim, jasno, previše projekata odjednom.

## DUBINSKI INTERVJU – EFZG, Marketing – INTERVJU 1 – 14.07.2019.

P: Ok, i na to ćemo se vratiti... Reci mi, odvija li se koji dio kom. preko telefona, ili to obavljaju druge pozicije?

I: Druge poz. lako mislim da su čak oni više na mailu... Kod mene stvarno jako malo, osim recimo kad je nešto jako hitno, pa ne vidim odmah poruku...

P: Video konf. Skype?

I: Odvija se, ali vrlo rijetko, ja bih rekla, možda s klijentima koji su nam udaljeni...

P:Tog ima puno ili?

I: Ne toliko...

P: OK, oglasne ploče?

I: Ne...

P: Tiskane publikacije? Biltene, mj.?

I: Ne

P: Od digitalnog smo rekli, mail...

I: Da, sve te nekakve informacije tipa, čistit će se prozori, filtri na klimi, to sve ide mailom

P: Oh, ok. Reci, društvene mreže, odvija li se nešto FB, Wapp

I: Ne...

P: Dobro, imate li intranet?

I: Jao, imamo, ali koliko mi je trebalo da ga se sjetim

P: Čujem po glasu da to onda očito ne funkcionira, barem za tebe

I: Ne, ne, to je dio jednog unutarnjeg sustava kojeg pokušavamo, ovaj, obnoviti... Pa otprilike od kad sam ja došla, ali kreće se...

P: OK, vratit ćemo se kod toga kod prostora za poboljšanja. Znači, imali smo Slack i... Kao najbitniji dio tvog posla to su Slack i osobna kom.

8.1. Za koju vrstu informacija Vaša agencija koristi određeni kanal interne komunikacije? Primjerice, povratne informacije govore se licem u lice, *briefovi* mailom i sl.

I: Rekla bi da se isprepliće dosta, na Slacku su zapisani i zadaci i sve nešto formalno što moraš imati da i sebe znaš sam organizirati, znaš koje zadatke imaš, što se tiče nekakvog feedbacka, brainstormanja, nešto se događa tamo, nešto se događa uživo.

8.2. Što mislite o pojedinom od spomenutih kanala interne komunikacije te njihovoj primjeni u Vašoj agenciji?

/

8.3. Ukratko recite koliko korisnima za posao koji Vi obavljate smatrate svaki od spomenutih kanala i zašto?

Ne znam, što bi bilo bitnije... Znam da je meni osobna draža, jer je brža, najčešće pogotovo kad se nešto događa što bi trebalo biti brzo gotovo itd. Mislim da se nekoliko ljudi koji imaju što reći o tome, nađe kaže, odluči, dogovori, ajmo dalje.

8.4. Sastanci... Rekla si nema ih puno, ali koliko si zadovoljna komunikacijom na sastancima u agenciji? Jesu li predugi?

I: To je nešto što se, mogu reći jako poboljšalo u ovo vrijeme što sam ja tamo, znači, imali smo par faza npr. Ja mogu govoriti iz iskustva dizajnera koji su neko vrijeme, odnosno na nekim projektima, bili malo nezadovoljni jer smo kao dobivali nekakve informacije ono malo prekasno pa bi mi voljeli biti uklj. ranije, tak to. Onda smo neko vrijeme bili na svim tim sastancima, pa smo onda bili nezadovoljni jer smo imali premalo vremena, jer sastanak traje dva sata, mi smo ta dva sata mogli nešto raditi, ali eto, to je zapravo sve vodilo tome da se stvarno trudimo skratiti sastanke, što mislim da je uvijek potrebno jer stvari idu unedogled inače

P: Trend u industriji...

I: jednostavno, svi bi mogli raditi nešto korisnije, nego da se tamo naklapamo, jer ionako ako sastanak traje dva sata znači da nešto petljamo tamo, mislim da je svima jasno. Dakle, tu vidim napredak, sad vrlo često imam mogućnost neke odluke hoću-neću, ako je projekt zanimljiva, ako želim biti uključena i ako imam vremena ću biti uklj u sve te sastanke, ako ne, mogu kasnije pričekati neko izvješće

P: Onda bi ti zapisnici isto bili vid kom.?

I: Da, najčešće account kasnije na Slacku ostavi key pointove koji su doneseni, to do liste ili što već. Tako da, taj dio je koristan.

P: A... Što se tiče maila, kao jednog od spomenutih, koliko ti je korisno, jesu li zamorni?

I: Ne, bili su, prije Slacka je to bio kaos jer kad imaš puno ljudi u mailu pa se to sve isprepliće, zato smo i prešli na Slack. Da se izbjegne cijeli taj nered. Sad su mailovi na razini obavijesti ili na razini slanja stvari u pripremi.

P: Pričajmo malo onda o Slacku, pošto nisam o njemu informiran baš, koliko ti je pomogao da informacije idu brže, da bolje odrađujete, da to bude sve na jednom mjestu. Je li sličan Trello?

I: Je u načinu da je onako org. po projektima, ali je org. više kao chat, chat s puno kanala... I kanali su po svakom projektu, i ono, otvori se novi kanal za novi projekt gdje se na početku stavi *brief* i bitne informacije i kasnije se, kako netko nešto napiše, copy stavi tamo, netko neko mišljenje, stavi ga tamo. Jednostavno, sve je na jednom mjestu, sve je u kraćoj formi, imaš psihološki osjećaj da je manje formalno i da je brže.

P: Kao neki živi *timeline*. Onda.

I: Da, tako da se jednostavno nekako, mislim da se više, ali jasnije komunicira...

**9. Dali ste uvid u to koje kanale interne komunikacije agencija u kojoj radite koristi, popričajmo malo o mogućim problemima u internoj komunikaciji i prostoru za poboljšanja. Možete li mi reći, ako ih ima, gdje i zašto prema Vašem mišljenju nastaju problemi u internoj komunikaciji u Vašoj agenciji?**

I: Pa možda ovo što sam već spomenula, možda je to najveća stvar oko koje se svi mi živcira, ali pretpostavljam da je tako u većini agencije. Taj *feedback* sa svih strana, znači koliko god je dobro da svatko izrazi svoje mišljenje i može, ponekad to znači da nedostaje onaj moment u kojem netko to presječe i to je nekad ipak ključno jer inače se stvari znaju vrtiti u krug, možda je ovo bolje, možda onako, možda ovako i jednostavno se stvari previše otegnu.

P: Sad mi je to posebno zanimljivo, kako je moguće da u kulturi u kojoj feedbacka fali, odjednom ima previše?

I: Ne bih nikako rekla da ga kod nas interno fali!

P: Oh, je li onda problem recimo u osobi koja daje feedback, pa smatraš da to nije relevantna osoba da komentira ta određena polja ili...?

I: Pa... rekla bih jednostavno o tome da se dosta ljudi uključi. Mislim, ne nepozvano iako ponekad imaš taj osjećaj, ali to je jednostavno, mislim, dizajner sam, mi kreativci mislimo, jebiga, nešto sam napravio, i što sad svi vi imate tu reč'. (smijeh) Nekako se kroz te sve diskusije iskristalizira put koji je najbolji za taj projekt i najbolji za to rješenje ili meni najbolji ili nekome najviše brand, da ima najveći logo, ili neki vrag. Tako da... Jednostavno... Kreativa je nekada previše podložna nekakvim ukusima i onda se u tome svemu... Potreban je nekakav step back i onako, kao ok,

## DUBINSKI INTERVJU – EFZG, Marketing – INTERVJU 1 – 14.07.2019.

ali što je najbolje za brief, zadatak i onda kad se vratimo na to, kad se to malo sreže, onda stvar bude takva kakva je.

P: Inicijalno kada sam započinjao s idejom, imao sam kreativne agencije na umu kao nekoga od kog dolazi komunikacija, poruka, vi to stvorite i onda... Kakva je kom. interno, to mi je bilo jako zanimljivo... Spomenula si dakle sad, taj kanal kao „problem“, ajmo prokomentirati za poboljšanje, kao primjer poboljšanja – intranet. Kako s time stojite, kakvo je stanje bilo prije, kakvo je sada?

I: Mislim, ja ne mogu ovdje baš nešto biti korisna, zato što znam da on koristi...

P: Hoćeš reći da nisi onda involvirana njega?

I: Iskreno, intranet je nekakav izvor informacija unutar firme, je l' bi to tako trebalo biti... Netko tko ga koristi bi mogao više reći, nego ja. On postoji unutar tog nekakvog sustava, ali iskreno, nemam pojma ni koliko je ažuriran ni što sve sadrži. Nisam baš nešto previše, ne znam koristi li to isto...

P: Možemo li zaključiti da vam ni ne treba u konačnici?

I: Znaš što, mislim da ukoliko bi on bio u funkciji nekakvih korisnih informacija, mislim da bi bio korisniji novim zaposlenicima nego nama koji smo sve, ovaj, prošli. Nekom novom da se upozna...

P: Da, to se to može i na druge načine... Ok, uvijek... Prva si mi ispitanica, ali namjerno sam postavio pitanje na taj način da otvoreno o tome ispitanici govore, gdje vide prostor za poboljšanje. Općenito kada pričamo o IK osobama nije na prvu zapravo jasno gdje svi ti problemi ili poboljšanja mogu ležati, jer svi mi osjetimo, aha, nešto me živcira, ali mislimo da nemamo moć nad time, pa ako ti padne neki drugi problem na pamet, slobodno reci.

I: Pa razmišljam... Evo ovako, to što si rekao, ti mailovi to su nekakve stvari s kojima se ja mislim, susreću većina ljudi u našoj industriji i ovako na poslovima. Imamo ih osviještene i trudimo ih se rješavati. Ali neke stvari koje se dugo rade na isti način treba vremena da se to jednostavno presloži... Sada, evo ne znam, taj mail smo riješili, sastanci, pa većinom su produktivniji, zna se zalomiti, ali ono što je... Hm... Ne znam ovako što se kom. tiče, trenutno mi ne pada na pamet ništa drugo.

P: To je ok. Skužio sam da govoriš puno na „Mi“, kad govoriš o poboljšanjima i problemima, znači li to da ...

9.1. Smetaju navedeni problemi i drugim kolegama u agenciji, ako znate njihovo mišljenje o tome?

I: Čini mi se da, da. I ovako kada u nekoj neformalnoj kom. uvijek kada nešto komentiraš, i tak to sve, većinom ljudima smetaju iste stvari, većinom se to ono, vrti oko tih par stvari.

P: U redu reci mi...

9.2. Koliko navedena ograničenja imaju utjecaja na Vaš posao, a koliko na rad cijele agencije?

I: Ograničenja...

P: Sastanci, mail, prijelazi...

I: Pa, ne znam, ovo što sam spomenula te nekakve stvari koje znaju usporavati cijeli proces, a mislim to je posljedica nečeg' što uvijek želiš da bude bolje, da li se ovo može još bolje izbrusiti, ovo bolje napraviti. I onda... U onom periodu dok još misliš da imaš vremena za sve napraviti onda se sve pegla, pegla, i onda odjednom panika!

P: Hah, dobro!

I: Ali, mislim da je to neizbježno... Nekako, takav je posao, nema nečeg' ispravnog, nema nečeg, odradili smo ovo, sad idemo dalje... U tom nekom modu koji te tjera da napraviš najbolje što možeš, probat ćeš to natezati do kraja, uvijek kada su nekakve velike bitne stvari itd. Mora biti nekakva gužva... Nekako... Mislim da nam je to normalno.

P: I onda to ne bi nazvala problemom zapravo... Već situacijom

I: Da... Naravno, nekada je problem, ali zna biti nekakvih čimbenika koji su... Prošle godine smo imali situaciju da smo imali nekoliko pitcheva dva dana prije Božića, ne može tu, ne biti pod stresom i ne možeš biti u nekoj gužvi. Ima jako puno toga na što ne možeš računati, ali s druge strane mislim da je rad u agenciji specifičan sa strane da ti znaš u što ideš... Ne ideš na nekakav posao gdje ćeš osam sati, malo onako gledati, kunjati u svojoj stolici... Mislim da te mora ta napetost prat, na neki pozitivan način... Da bi se tu osjećao dobro...

9.3. Koji mislite da su razlozi zašto do sada nisu napravljene promjene po pitanju rješavanja navedenih problema?

/

P: Presjekli smo par pitanja s ovim odgovorima, ali me zanima... Znači za promjene koje eventualno očekuješ...



9.4. Koliko dugo čekate da se stvari koje Vas smetaju promjene, a koliko nakon implementacije promjena bi očekivali pozitivne rezultate?

P: Imam nekako dojam da se stvari rješavaju... U hodu, a opet s druge strane da se vrlo brzo prilagođavati na svaki neki step. I zapravo kao da se ne vidi neka nužnost za promjenama.

I: Pa to je nekako i moj dojam, dosta sve fluidno ide... Naravno, ne možeš tu reorg. koja je bila, to zvuči kao drastičan potez, ali ono, malo si razmjestio ljude, nekima je vjerojatno malo veća promjena nego meni, neki su ono došli u praktički potpuno nove timove, pa to malo intenzivnije osjećaju, ali ne bi ništa od toga doživjela kao neki brutalan rez, tako da nekako što god se dogodi imaš osjećaj da stvari zapravo vode prema tome, tako da... Ne bi rekla da sam nečim bila šokirana ili da se stvari događaju, kao od kuda sad to...

P: Rekla bi da imate neke prirodne promjene, kada se za to pokaže potreba...

I: Jednu stvar sam zab. Reći... prije nekih pola godine imali smo probno uvođenje Asane?

P: Što?

I: Asana je project mng tool, nešto slično Trello, bla, bla, imali smo pokušaj toga i na tome je trenutno i završilo... Jednostavno, nije se uhvatilo...

P: Da...

I: Asana nema chat... Pa onda nešto na Slacku, nešto na Asani, pa pokušavaj raspršiti ljude, ali evo za sada nije uspjelo. Rekli su da ćemo pokušati ponovno s nekakvom integracijom, a sad, da i kad će to zaživjeti, nemam pojma, za sada je ovako, ali evo sjetila sam se da smo imali fail.

P: OK, ali pretpostavljam da bi više voljela da ostanete na Slacku?

I: Pa sada kako je do sad bilo sa ovim pokušajem Asane, naravno da bi, ali korisna je iz nekih razloga, dok opet na drugim područjima nešto nedostaje, možda bi komb. bila jako dobra samo što teško je, 60 ljudi ili koliko već, od danas moraš ovo ovdje, a ovo ondje.

P: Naravno... OK... Reci mi, gledano na razini agencije, možda ne vezano za tvoj posao... Postoje li neke promjene koje bi se trebale još dogoditi... Ili poboljšanja...

9.5. Što bi agencija trebala poboljšati ili promijeniti u svojoj internoj komunikaciji? Kako bi te promjene trebale izgledati, opišite.

## DUBINSKI INTERVJU – EFZG, Marketing – INTERVJU 1 – 14.07.2019.

I: Sad... Neku veliku promjenu na razini agencije... Malo si me šokirao pitanjem. Nemam pojma...

P: Zato postoje takva pitanja... Jer većina ne razmišlja o promjenama uopće... Da imaš savršenu utopijsku situaciju, što bi mijenjala?

I: Imali smo nedavno neki projekt interno u kojem smo baš mogli tako predlagati stvari koje bi se događale, prvenstveno što se tiče interijera, da bi nešto radili. Možda ti neće biti korisno za rad, ali recimo rade nešto po pitanju kuhinje... Dobili smo već frižider, recimo. Ne znam... Inzistirali smo na multisport kartici.

P: Na tome i moja firma radi...

I: E na tome smo inzistirali, evo, baš kolega iz sobe, je bio jako oko toga angažiran i to sve... I onda su nam rekli, ok, može, ali čekamo HR, eto sada je došao, pa eto, već se pokušava nešto. Tako da... Evo ga, to je pozitivna promjena. Ovako, generalno... A ne znam, struktura mi se čini da je u redu

P: Eh, dobro da si me podsjetila, znači, koliko jebolje stanje nakon vašeg restrukturiranja, kako za tebe, kako za ostale?

I: Ja mogu reći da ne osjećam baš neku promjenu... Umjesto dva projektna tima sada imamo tri. Tim se smanjio možda za osobu dvije. I to je u biti to... Preselili smo se...

P: Dakle dobro su restrukturirali?

I: S moje strane je sve u redu, vjerojatno da pitaš nekog drugog, jer ne može sve pasati svima... Tako da...

P: Pa to mi i je cilj...

I: Ajmo sada na zadnji dio... Pošto neću ispitivati o rezultatima implementacija kada je sve više-manje ok po tvom mišljenju.

9.6. Kakve rezultate mislite da bi implementiranje navedenih poboljšanja u agenciji postiglo?

/

**10. Sada kada smo detaljno pretresli sve kanale interne komunikacije, kojom biste ocjenom od 1 do 5 ocijenili internu komunikaciju na Vašem radnom mjestu?**

I: Pa stavit ću 4, samo zato što, naravno, postoji moment u kojima sam nezadovoljna, u kojem svatko nešto ima za komentirati, ali generalno, jako dobro.

10.1. Čime ste najviše zadovoljni? Isto jedno od *tricky* pitanja...

I: Pa zapravo znam što bih rekla, cijeli taj osjećaj otvorenosti, osjećaj da si među ljudima s kojima možeš otvoreno komunicirati, među kojima se osjećaj ugodno, to mi je iznimno bitno u bilo kojem segmentu, bez toga mislim da work flow 1000 puta bolji, jer da se ja ne osjećam ugodno s tim ljudima ništa mi to ne bi značilo...

P: Dobro... Druga strana spektra?

10.2. Čime uopće niste zadovoljni?

I: Čime sam najmanje zadovoljna? Trenutno sam u dobrom *moodu* pa ne znam što bih... Kada sam u nekoj panici, onda bi trebala govoriti...

P: Pokušaj se prebaciti u taj trenutak...

I: Trenutak, najveće frustracije... Ako bi nešto htjela izbjeći to su momenti kada radiš jednu stvar i nikako naprijed, ok, ajmo ovako, možda ovo uopće nije dobro. To je obično proces na početku. Ne znam, grozan je, ali valjda iza svačeg što se napravi, jednostavno moraš proći neku fazu, ali nekad se osjećaj dobro zašto sam ja uopće ovdje... Onako... Mislim ono, što ja sebi radim? U tom smislu... Onak' zašto, ne radim neki basic posao...

P: Ali to nije zanimljivo...

I: Da! Najveća frustracija je to da, ali ne znam koliko je do komunikacije, više je do prirode zadatka.

P: To me je zanimalo, dobro... Konačno... Volio bih da mi objasniš...

10.3. Objasnite koliko Vaše zadovoljstvo kvalitetom interne komunikacije u agenciji ima utjecaja na Vašu efikasnost?

I: Ovo mi se sada čini da moram reći nešto generalno reći...

P: Ili na motiviranost i sveukupno zadovoljstvo. Možda da se sjetimo situacija kada bi pukla k'o kokica... Pa možemo razgovarati, day to day basis, znači... Koliko zadovoljstvo utječe na performans... Koliko generalno, u dobrim, u lošim situacijama...

I: Evo, budući da sam opisala tu neku situaciju u kojoj, te jednostavno opere frustracija, iako sam mogla opisati nešto puno bolje. Neke super stvari kada se

događaju odnosno način, možda ću sada zvučati nepovezano, ali način na koji ti se predstavi projekt i način na koji si u nj. uklj. to mi je dosta pozitivno. Imam sreću da moja sadašnja i moja prošla voditeljica tima, su nekako jako dobro to, ovaj, imale taj skill lijepo predstaviti. Volim kada imamo ne znam neki inicijalni sastanak kada se priča o nečemu novom itd. Kada te onako predstave ti projekt na način da ti odmah osjetiš da si ti dio tog projekta da to je to nešto što je i tebi full bitno, to je nešto što se u meni trebalo razviti u početku, možda zato što se ja osobno ne vežem, jeb\*ga, agencijski posao, imaš masu pitcheva i masu ih propadne i onda ako se osobno vežeš za sve što radiš... Ne znam, pomislit ćeš da ništa dobro ne radiš, puknut ćeš, no onda s druge strane mislim da se u nekim stvarima trebaš povezati s projektima jer to onda je jedne nevjerojatna motivacija i želja da napraviš nešto predobro i želja da dođeš na posao i ostaneš tamo u konačnici... I da to što predstaviš bude stvarno najbolje, tako da kad komunikacija i ne znam predstavljanje toga svega ide u tom smjeru, gledajte što mi skupa možemo predobro napraviti', to je onda neki poseban drive.

P: Da li se onda međusobno pohvalite, motivirate?

I: Da, nije feedback samo ono što trebaš popraviti nego je feedback uvijek i ono, bravo za ovo!

P: Da li te pohvala motivira?

I: Da, mislim, uvijek ti je drago da nešto ono... Kad je primijećeno.

P: Čitao sam jednom da nas pohvala demotivira jer nas uljuljka da smo dovoljno uspješni te da ćemo na tu foru drugi puta uspjeti, što misliš?

I: Naravno da se događa to prečesto... Ono kao, mislim, nikad se ne dolazi do feedbacka, ovdje je sve savršeno i ništa više ne možemo popraviti, to zaboravi, više je to uvijek onaj... Netko tko vodi projekte, kreativni direktor ili tako nešto, nikada neće reći ništa nikad nećemo bolje od ovoga napraviti. Više je to onako, da predobro, ali daleko od toga da si, onako, kao više se ne moraš truditi. Onako je svaki projekt previše različiti, svaki klijent, možeš ti dva puta napraviti wobler na istu foru, ali kampanju nećeš. I onda, ne znam, možda je to i do toga, kakva si osoba, tjeraš sam sebe naprijed...

P: Dobro... Okay, draga ispitanice, ja sam uživao, stigli smo do kraja.

I: Također!

## ISPITIVANJE ZADOVOLJSTVA INTERNOM KOMUNIKACIJOM UNUTAR KREATIVNIH MARKETINŠKIH AGENCIJA U HRVATSKOJ

Uvodna pitanja (upisati ili **boldati** odgovore)

**1. Godine**

- a. 18 –25
- b. 25 – 35**
- c. 36 –45
- d. 46 ili stariji

**2. Spol**

- a. M
- b. Ž**
- c. Ne želim definirati

**3. Radno mjesto (naziv radnog mjesta)**

Senior account

**4. Pozicija radnog mjesta u poduzeću** (gdje se kod menadžment razine misli na zaposlenike koji imaju mogućnost utjecati na odluke vezane uz internu komunikaciju u agenciji)

- a. Operativna razina**
- b. Menadžment razina

**5. Vrijeme provedeno u agenciji u kojoj trenutno radite**

- a. 0-3 mjeseci
- b. 4-6 mjeseci
- c. 7-12 mjeseci
- d. 1-3 godine**
- e. 4-5 godina
- f. 6-10 godina
- g. 10 godina ili više

### OUTLINE INTERVJUA

1. Opis hijerarhije agencije i komunikacije općenito + službena/neslužbena
2. Informiranost zaposlenika i odnosi s kolegama
3. Ispitivanje pojedinih kanala/alata interne komunikacije
4. Problemi i prostor za poboljšanje komunikacije na pojedinim kanalima/alatima
5. Sveukupno zadovoljstvo i očekivanja zaposlenika

Unaprijed puno hvala na sudjelovanju i doprinosu ovom radu, na izdvojenom vremenu i strpljenju kod odgovaranja.

**1. Kao trenutni zaposlenik kreativne marketinške agencije, kako biste u nekoliko riječi opisali komunikaciju na poslu?**

I: Rekla bi da je kod nas je to rekla bi, ležerno, podijeljeni smo po tim timovima i kom. unutar timova je skroz otvorena, skroz opuštena, znači, baš timski funkcioniramo, svi smo relativno mladi, prijateljski raspoloženi, to je sve ok. Ali nemamo ni visoko posloženu hijerarhiju, znači bilo tko tko treba doći do bilo koga visoko, uvijek može doći do njih, oni su dosta uklj. u posao sam kao takav, što se toga tiče, full je otvoreno. Svi radimo u ogromnom open spaceu, tako da je nama uprava u open spaceu, nemaju svoj zatvoren ured. Šeću se po agenciji, svi su jedni pored drugih, uopće nemaš taj osjećaj tko je koji niveau, osim što naravno znaš, što se tiče kom. sve je skroz otvoreno.

P: Da sada preskočim na hijerarhije, znači, konkretno tvoja pozicija, s kojim još komuniciraš, ispod i iznad

I: Pa sa svima, ide ti account assistant, account executive, account senior, account manager, pa account direktor...

P: Ti si u zlatnoj sredini?

I: Da, za rast... I pričam sa svima, u mom timu postoji još jedna menadžerica i jedna direktorica, i ja zapravo odgovaram direktorici... Ne odgovaram account menadžerici. U principu voditelji timova su kreativni direktor i account direktor, mi sve njima reportamo, ali i vodimo, mislim u agenciji to funkcionira da ti od klijenta dobiješ informacije, ti šalješ brief, ti šalješ cijelom kreativnom odjelu i to onda ide, oni rade, ti si ta spona između kreative i klijenta.

P: Okay, sad imamo puno mesa za raspravu, ali vratit ćemo se na to sve... U tvom radnom danu...

1.1. Koje vrste informacija ona obuhvaća? Primjerice, jesu li to informacije o kampanjama, promjenama u poduzeću i načinu rada, novosti u agenciji, branši i sl. ili i informacije van poslovnog života?

I: Pa primam, znači, i briefove, i neke manje stvari, dorade, komentare, primamo i neka istraživanja, trendove znamo primati od grupacije, sada kada smo postali dio grupacije, šalju nam WPP news, istraživanja koja su radili na globalnoj razini, zanimljive insighte, dobivamo neke informacije tipa tko je napredovao iako su to ljudi koje realno ne poznajemo, npr. WPP South America je dobila kreativnog direktora iz

Londona... To sam dobivaš ovak' informacije. I neke interne dobivamo interne protokole, procedure, promjene i pričamo nekada o nekim privatnim stvarima... I o tome tko je što gledao, seriju, film...

1.2. Razmišljajući o komunikaciji na poslu, kakvu komunikaciju biste smatrali službenom, a kakvu neslužbenom?

P: Dobro. Kako gledaš na službenu neslužbenu kom. i miješanje iste na poslu...

I: Mislim da se ne miješa puno... Mislim, dosta pričamo, dosta je vezano uz posao... Nisam doživjela nekakvo preveliko miješanje, to možda na pauzi na kavi, a u ovakvom poslu

1.3. Možete li mi u cilju boljeg razumijevanja odgovora u nastavku ukratko opisati hijerarhiju u Vašoj agenciji odnosno pozicije ispod i iznad Vaše?

/

**2. Ukratko ste opisali komunikaciju u agenciji u kojoj radite, možete li mi reći koliko se smatrate informiranima o samoj agenciji, Vašim konkretnim zadacima i poslovanju? Biste li voljeli biti više informirani?**

P: Spominjala si sad te insighte i to, znači praktički... Imam odgovor na slj. pitanja, a to me jako zanima, obzirom na moja iskustva s poduzećima... I konkretno za agencije, koliko se ti kao djelatnica smatraš informiranom, bez obzira na international...

I: O svojim zadacima, dobro, to mi je dosta jasno iskomunicirano, koji su moji zadaci, očekivanja, mi ti imamo i godišnje razgovore, nekad češće od jednom godišnje gdje se evaluira tvoj rad i komentiraju se tvoji ciljevi što si si zadao od prije... Ali onako, meni moja account direktorica redovito daje zadatke i objasni mi što je moj zadatak, ako mi nije jasno dođem i pitam ju, i to je to. Za agenciju općenito, to... Mislim, onak', mislim da se tu bira tko će znati koju informaciju, znači... Ne govore se sve informacije svima, mislim da onda onako jedan account direktor odlučuje hoće li reći nešto svom timu ili neće, ili uprava odluči govori li se što dalje ili ne... Mislim da oni dijele sve informacije sa account i creative direktorima, a onda dalje ne znam... Se odlučuje hoćemo li znati svi, cijela agencija ili nećemo znati svi...

P: Dobro, to je u biti to... A da l' bi općenito ipak htjela biti više informirana ili si zadovoljna trenutnom razinom?

I: Iskreno, ne znam... Nekad je zbilja bolje da ne znaš sve što se događa...

P: OK, i to je odgovor...

I: Pa voljela bi...

2.1. Što mislite o načinu na koji menadžment/Vaši nadređeni komunicira(ju) novosti, zadatke, promjene zaposlenicima (uključujući Vas)?

I: Pa dobro, kako je kod nas to sve dosta otvoreno i normalno, ako su neke veće novosti, onda se svi skupimo u nekoj ogromnoj dvorani pa nam ispričaju kako je došlo do nečega, trude se informirati nas na vrijeme...

P: I transparentno?

I: Da, transparentno... Mislim, jedna od situacija koja se dogodila je da je izašlo u novinama, prije nego što su oni nama rekli da smo se spojili s XY. I onda su nam došli i odmah sazvali sastanak, čim je izašlo, jer nije trebalo izaći, bilo je dogovoreno da će izaći sutra ujutro i da će oni nama reći to popodne, iako se cijelo vrijeme pričalo o tome, godinu dana i duže... Znalo se sve što se događa, samo se nije znao trenutak... Kad će se to potpisati, ali onda je ispalo da je u novinama i na portalima izašlo prije no što su oni nama rekli... I onda su se full ispričali i objasnili, kak je došlo do toga i da su zeznuli, otvoreno su to objasnili.

P: U redu, to mi je drago. S druge strane...

2.2. Kako vidite način na koji Vi komunicirate iste stvari Vašim podređenima? Opišite.

I: pa dobro, nemam ja baš puno podređenih jer u mom timu nema account asistenta, ali trudim se komunicirati isto otvoreno i prijateljski kako i komuniciraju sa mnom. Znamo imati studente koji nam dođu, normalno da se trudim onda to primijeniti kad imam priliku. Ja komuniciram s copywriterima, kreativnim direktorima i dizajnerima, kad im nešto briefiram i isto se trudim da im što bolje objasnim, da budem otvoreno... Svi smo na istom mjestu, pa smo uvijek na raspolaganju, za pitanja, pomoć, sve.

P: Sveukupno si zadovoljna kom. s timom...

I: Da...

P: Bi li što mijenjala?

I: Dobro, uvijek mislim da može bolje...



P: To je dio koji mene jako zanima u ovom ispitivanju... Uvijek može bolje, ali kako rijetko razmišljamo o ovoj cijeloj temi, kako vjerojatno kao zaposlenici koji nemaju moć odlučivanja o IK, imamo feeling da ne moramo ili da se ne može ništa promijeniti. Onda kad budem u drugim pitanjima pitao za poboljšanja, onda slobodno baš reci apsolutno sve što bi mijenjala... Zanima me...

2.3. Koliko ste zadovoljni povratnom informacijom na Vaš rad i biste li što mijenjali?

I: Pa evo, to, to mislim da može bolje def. To ti je npr. nešto što uvijek kažem na ovim evaluacijama i to, da bi voljela da imamo češće od godišnje taj feedback... Moja account direktorica je to donekle primijenila tako da se zna desiti više puta godišnje, ali voljela bi da to stvarno onako uvažuje... Mislim da ti puno koristi bilo kakav feedback znači na sve što radiš, meni ona često kaže neke stvari... Možda ona ni ne skuži, ali joj kažem na god. Evaluaciji. Ona je negdje 6 godina u agenciji, znači, nesvjesno mi kaže neke dobre savjete, o stvarima kojih se ja ne sjetim ili stvari o kojima ja ne razmišljam, jednostavno... Ona ima više iskustva od mene, duže je u tome bolje neke stvari poznaje i kaže mi neke stvari koje su mi korisne i na neki način me čak motivirale da se više potrudim oko toga što radim, jer nekada možda izgubiš, misliš, ja sam tu samo između klijenta i kreative... Ništa ne stvaram kao account, što onako zna biti problem, imaš osjećaj da ne doprinosiš... Jer ono niti ti izdizajniraš nešto, niti napišeš neki copy, niti dođeš s nekakvom idejom u jednom trenu ti se dogodi onaj osjećaj, ti si samo posrednik, ali kasnije shvatiš da imaš neku konzultantsku ulogu. Stvarno moraš biti upoznat s industrijom, klijentovim poslovanjem, da bi mogao dati neki savjet, pomoći kreativci kad nešto radi, imaš značajniju ulogu od samog povezivanja i slanja informacija jednima i drugima. Osim toga u tako velikom sustavu, mislim da dizajner ne bi imao vremena uopće dizajnirati da mora još odg. klijentu

P: Ili istraživati...

I: Da, ili odgovarati na pitanja klijenta... Ti puno puta uopće ne dobiješ potpuni brief, ja ponekad 10 puta pitam nešto klijenta prije nego što šaljem dizajneru brief, jer znam otprilike koja su pitanja koja on mene pita i koje su informacije koje fale u tome što su mi poslali ili skužim što bi se još moglo... I onda to vraćam, ali ugl. to je bilo to, voljela bi da mi češće daje feedback... Čak mi i nekad u tim nesvjesnim razgovorima da savjet koji mi koriste za kasnije.

P: U redu, kad kažeš da account nema baš neku kreativnu ulogu u smislu plasiranja ideja... Ako ih je i bilo i prostor koji si imala da doprineseš na taj način... Jesi li naišla na neke prepreke ili su ideje bile uvažene.

I: Jesi, čak je jedna moja ideja bila prezentirana klijentu. Naš tim je dosta otvoren i naš kreativni direktor stvarno ne razmišlja o tome od koga dolazi ideja, ako ja imam

ideju i ako ju kažem i ako je dobra on će to reći dalje, nadograditi, prezentirati. Ako bilo tko ima ideju može ju reći i to će se uvažiti...

2.4. Koliko ste zadovoljni komunikacijom s Vašim nadređenima i biste li što mijenjali?

/

2.5. Koliko ste zadovoljni komunikacijom s Vašim timom i drugim kolegama te biste li što mijenjali?

/

2.6. Koliko ste zadovoljni otvorenošću agencije za Vaše ideje i bivaju li one (uvijek) razmotrene? Ima li kakvih ograničenja u plasiranju Vaših zamisli?

/

**3. Možete li mi reći koje kanale interne komunikacije koristi agencija u kojoj radite?** (Za pomoć, to mogu biti: osobna komunikacija (licem u lice), telefon, video pozivi, glasine, sastanci, tiskane publikacije, oglasne ploče, digitalni mediji, email, društvene mreže, intranet, web stranice/mobilne aplikacije kao što su Trello, Workplace, Monday.com i sl.)

I: Mail koristimo i usmeno... Telefon, ne znam jesam li rekla, mobitel.

P: Video pozivi? Skype?

I: To samo s klijentima... Imamo Blue Jeans, funkcionira isto kao Skype...

P: Tračevi i glasine u firmi?

I: Da, naravno...

P: Tiskane publikacije? To imate?

I: Ne, ne, imamo newsletter...

P: Koliko često izlazi?

I: Jednom mjesečno otprilike. To šaljemo i klijentima i mi dobivamo.

P: Odlično! Imate li oglasne ploče u uredu.

I: Nope. Imamo fb grupu?

P: Koristite li Workplace...

I: Ne

P: Imate li intranet?

I: Ne

P: Social media? Odvija li se dio posla preko društvenih mreža?

I: Da... U biti ne. Imamo samo tu fb grupu koja je onako, za neke dobre caseve, tko je novi došao u tim...

P: Kao neki poluprofesionalni...

I: Da...

P: Aplikacije za org. posla?

I: Ne

3.1. Za koju vrstu informacija Vaša agencija koristi određeni spomenuti kanal interne komunikacije? Primjerice, povratne informacije govore se licem u lice, *briefovi* mailom i sl.

P: Licem u lice?

I: Da, to je i službeno i neslužbeno... Mailovi su ugl. samo službeno vezano za posao. FB grupa je službeno, neslužbeno... Ili ako smo osvojili neku nagradu ili tako nešto.

P: Možemo to povezati s drugim pitanjem koje kaže, što misliš o pojedinom kanalu u smislu primjene u svojoj agenciji, pa možemo tako povezivati... Video pozivi?

I: To ugl. koristimo s klijentima koji nisu u Hrvatskoj, tada kada imamo sastanke s njima, da nam nešto pojasne i to. To je uvijek samo službeno i korisno je i kad ti sharea screen i kad ti se objasni, nego da se dopisujete preko maila sto puta. Kod nas je vjerojatno kao i u svim agencijama to neko pravilo da sve mora biti na mailu, bilo da se čuješ s nekim telefonski, sastanak, uvijek moraš imati meeting report, o tome što ste pričali, radili, jer se uvijek dogodi da netko zaboravi što je bilo rečeno, dogovoreno. Možda ja odem negdje pa netko tko preuzima moj dio mora imati sve informacije. Imamo taj neki program u koji unosimo sve znači, važne mailove, troškovnike, klijente. Kao neki CRM.

P: Kao neki intranet? CRM za zadatke... Okay... Glasine me zanimaju sada.

I: Glasine, a mislim, to je život!

P: Koje informacije idu preko toga? Što misliš općenito o načinu komuniciranja u agencijama preko glasina, je li to zapravo štetno? U smislu pravovremenosti...

I: Mislim da je, često zna biti štetno, jer neke stvari koje bi prvo trebali čuti od uprave čujemo preko pričica okolo. I nikad ne znaš je li 100%, nije, provjereno, je, nije, onda krenemo u, svatko si misli svoje, komentiranja... I to. Ali ne događa se to toliko često.

P: OK... Zanima me newsletter, koje informacije idu preko toga.

I: Uglavnom, znači o nekim novim projektima koje smo radili, nagradama koje smo osvojili...

P: OK, informacije od internationala, putem kojeg medija idu?

I: Ili mailom od CEO-a, koji idu na sve zemlje ili... E, da, tamo imamo XY intranet, gdje možeš čitati sve promjene o pozicijama, ako su oni kupili neku novu agenciju, što radi koja agencija... I tako...

P: Od svega što smo naveli... Što smatraš najbitnijim za svoj posao.

3.2. Što mislite o pojedinom od spomenutih kanala interne komunikacije te njihovu primjeni u Vašoj agenciji?

/

3.3. Ukratko recite koliko korisnima za posao koji Vi obavljate smatrate svaki od spomenutih kanala i zašto?

I: Od tih kom. kanala... Osobna kom. i mail.

P: Zašto?

I: Pa osobna zato što tako najdetaljnije možemo sve proći, čuješ nekome glas, znaš onda i što misli, čuješ ton komunikacije... Mail, moramo imati sve te informacije negdje zapisane.

P: Onda je mail nešto na što se vraćaš kao dokaz?

I: Da... Neke stvari je i lakše mailom jer bude strukturirano, nećeš zaboraviti...

P: Recimo, veličina mailova, kako stojiš s tim?

I: Meni ne smetaju dugi mailovi, ali u principu, ne, nemamo neke gromade. Kratko i sažeto, to nas, ne da nas muče, nego traže od nas da budemo što sažetiji, da pišemo samo najvažnije, pogotovo ako šaljem nešto XY, čovjeku koji primi milijun mailova dnevno, on mora znati odmah što je bitno, što je bilo, što je problem, rješenje i da može odmah reagirati. Umjesto da čita 10 minuta moje objašnjenje o tome što se događalo, što je tko rekao...

3.4. Koliko ste zadovoljni komunikacijom na sastancima u Vašoj agenciji?

I: Pa dobro ja sam zadovoljna... Ja ih čak nemam toliko puno, mislim da to najviše imaju stepenica iznad mene. Iako što sam duže u agenciji, ima ih sve više i više i više, ali i dalje imam dovoljno vremena da odradim svoj posao, uz sastanke. Iako ih nekad ima previše, sa stvarima koje se stvarno mogu dog. preko maila i nema potrebe niti da svi ljudi sjede na tamo, da dizajner sjedi i sluša i financijskim stvarima ili nešto, što samo troši nj. vrijeme.

P: Ok, onda mi možeš zapravo dalje navesti nedostatke sastanaka...

I: Pa, da su nepotrebni ljudi tamo, da su teme koje su se mogle riješiti preko maila na agendi... ali mislim da je agencija toga svjesna i da se trude to optimizirati. Stvarno se izbjegava imati hrpu nepotrebnih sastanaka, ugl., se org. da se prođe neki korak, sad smo došli do ovdje s kreativom, idući koraci su ti ti i ti, da se to što brže prođe... I... Da se ne troši vrijeme. Imaju te sastanke jednom tjedno gdje se samo svi informiraju koji timovi što rade da se zna cijela slika da se zna što cijela agencija radi...

3.5. Što mislite o glasinama kao načinu širenja informacija u Vašoj agenciji?

/

4. Dali ste uvid u to koje kanale interne komunikacije agencija u kojoj radite koristi, popričajmo malo o mogućim problemima u internoj komunikaciji i prostoru za poboljšanja. **Možete li mi reći, ako ih ima, gdje i zašto prema Vašem mišljenju nastaju problemi u internoj komunikaciji u Vašoj agenciji?**

P: Gdje vidiš, okvirno, da bi mogli nastajati neki problemi, možemo in detail razgovarati... Što sve misliš da bi se dalo promijeniti i gdje je prostor za poboljšanje?

I: Mislim da se može feedback poboljšati, godišnji razgovori. Možda da se više bave sa zaposlenicima, znaš što ti je kod nas problem. Mi ti nemamo uopće HR i onda je ljudima teško full ljudima koji već imaju neki svoj posao, onda još moraju razmišljati kako strukturirati informacije drugim ljudima, što nije tako lako, osobito ako su neke posebne stvari. Ali mislim da bi češće trebali tako komunicirati, i neke stvari ranije reći, pa će netko možda stići nešto popraviti. Ne znam, mislim da... E to sam isto negdje se sjetila u pitanjima... Ovaj, da, dosta ljudi kaže sve što ih smeta, ali možda se nekada to ne rješava dovoljno brzo, nekad vrijeme od kad ti nešto kažeš do kad se to riješi prođe previše vremena... To se mora poboljšati, definitivno. Možda poticanje da više kažeš što misliš, da ti oni daju feedback na to što radiš... I... To je u principu to. Za sastanke, naravno... Da se ne troši vrijeme acc direktorima na hrpu sastanaka, jer onda ne mogu raditi dio normalnog posla koji imaju, i mislim da je to to.

P: Nedostaci kod mailova?

I: Pa ne, ne vidim ih...

4.1. Zanima me, kako to drugi kolege gledaju? Smetaju li navedeni problemi i drugim kolegama u agenciji, ako znate njihovo mišljenje o tome?

I: Dio da, dio ne. Možda oni koji su duže tamo, koji imaju više iskustva i koji sve više razumiju možda ne bi htjeli feedback svakih mj dana, ali vjerujem da većina bi.

P: Okay, kad kažeš većina, misliš li da onda ti nedostaci imaju utjecaja na cijelu agenciju, na njen rad?

4.2. Koliko navedena ograničenja imaju utjecaja na Vaš posao, a koliko na rad cijele agencije?

I: Mislim da ne, nije to nešto što utječe toliko na rad, možda utječe djelomično na motivaciju nekih ljudi, ne toliko na rad agencije.

P: Ima li utjecaja na tvoj rad?

I: Pa... Nema.

4.3. Koji mislite da su razlozi zašto do sada nisu napravljene promjene po pitanju rješavanja navedenih problema?

P: Vratit ću se kasnije na ovo još... Koji su razlozi, što misliš, zašto se do sada nije radilo na promjenama koje si spomenula.

I: Mislim da zbog nedostatka vremena, plus znači velika je to sada promjena sad bila između, velika je to proces spajanja s nekom agencijom i mislim da ljudima treba da se snađu u toj situaciji. Mi smo odjednom postali puno veća agencija nego što smo bili, to više nisu xx, yy, zz sa još 20 ljudi je to 100 ljudi otprilike, sada kada se spoje AA, koji se bave dizajnom interijera, koji su isto dio nas. Nas je sada sve skupa 100 negdje, to je dosta velika promjena. Oni su se isto morali prilagoditi, svi zajedno, nekim procedurama, novim načinima rada XY grupe, to je proces i trebat će vremena dok se to sve posloži, mislim da je samo u tome stvar.

P: Ne bi htio biti sugestivan u smislu rj. problema, ali misliš da bi se HR-om...

I: Da, da, oni su isto toga svjesni, već se godinu dana priča o tome kako nam treba, mislim da smo i po zakonu tu negdje na granici s tim da ga moramo imati, tako da... Mislim da su svjesni toga full, pogotovo zato što ti mi imamo tipa dvije osobe, naša office menadžerica, tj. tri osobe, office managerica, production menadžerica i financije, oni ti zapravo na neki način dijele ulogu HR-a u našoj firmi i onda su onako svi djelomično isfrustrirani što uz svoj posao imaju još i to, i jasno im je da im treba netko tko će to preuzeti, ali se još to nije dogodilo. Mislim da se na tome radi... (...) Znaš, onako, kad to nemaš (HR) onda zbilja vidiš koliko to trebaš. Pola puta kada pričam s nekim ljudima ne rade u agencijama nego frendovi, koji imaju HR u svojim firmama, i mislim, vidi se razlika, neke stvari su, ne nedopustive, nego se događale da imamo HR.

P: Poput?

I: Mislim da bi se više pazilo kako se s kim razgovara, npr., na tim god. Razgovora. Možda se kažu neke stvari koje nisu full primjerene...

P: U smislu prevelike iskrenosti ili? Grubo je?

I: Da, da.

P: To je zapravo opet davanje feedbacka... Misliš da je bolje onako u glavu ili nekako upakirati?

I: Mislim da moraš znati dati feedback i da moraš znati s kim razgovaraš, znači, razgovor s ljudima je, to nije samo tako, svakom čovjeku moraš pristupiti na drugačiji način, svatko reagira na nešto drugačije, netko reagira na to da mu kažeš direktno i u glavu, bolje će to prihvatiti, a netko će se zatvoriti, neće dobro reagirati. Ti kao voditelj svog tima moraš znati svoj tim i kako ih motivirati, kako s njima razgovarati. Možda bi pomoglo im da imaju ili HR ili nekoga tko ih tome može naučiti, voditi.

P: Pada li ti još nešto na um što bi htjela da se promjeni ili da dobijete u smislu IK?

I: Pa ne, „samo“ HR.

4.4. Koliko dugo čekate da se stvari koje Vas smetaju promjene, a koliko nakon implementacije promjena bi očekivali pozitivne rezultate?

P: Koliko nakon uvođenja tih promjena bi očekivala da se vide konkretni rezultati...?

I: Misliš nakon npr., unesu moje promjene? HR?

P: Da

I: Pa ne znam, u roku od godine dana...

P: OK, kako bi te promjene trebale izgledati? Ako se mng uskladiti komunikacijom, s feedbackom...

I: Da, znači da informacije možda malo bolje teku, da budu pravovremene, da se možda malo smanje tračevi i nagađanja... Da imamo strukturiranije razgovore kod feedbacka. I tako, općenito da se o zaposlenicima razmišlja.

P: Misliš li da se stvara kakav jaz između istine i tračeva, u smislu obavljanja posla, da li se osoba nakon trača priprema na nešto slj.?

I: Ovisi o kojoj informaciji se radi, kod nas su tračevi, tko dolazi i tko odlazi, nisu sad ono. Jedino što je bilo, iako mislim da ne utječe sada na neki rad, osim ako je netko iz tvog tima, onda znaš kako to utječe na tebe, ako nije iz tvog tima, neće utjecati na tebe... Ali npr. kada su bila ta nagađanja jesmo li se spojili s XY, hoćemo se, nećemo se spojiti, mislim da je to utjecalo na ljude i na nj. rad, jer to je velika stvar, ne znaju što to znači, nije im bilo skroz jasno iskomunicirani, kužiš, ja kada sam došla, ja sam mislila da su oni već dio XY grupacije, da su XY ljudi već tamo, tako se okolo pričali, ali kad sam došla tamo sam skužila nisu, da se o tome uopće ne priča toliko, nego da je to više onako nešto...

P: PR priča?

I: Da i onda su tek kasnije krenule službenije informacije. Mogli su to malo ranije napraviti. Dosta dugo su ljudi nagađali, kao da se već dogodilo, a nije, ljudi koji su agenciji zapravo ne znaju što se s njima događa...

P: Bila si tamo i poslije spajanja... Kako se izgledala komunikacija prije, a kako poslije spajanja?



I: Skoro pa je ostalo isto, timovi su dobili malo više autonomije, rekla bih. Prije je bila jedna osoba koja je bila zadužena za account direktore pa je sve išlo nekako malo više preko nje i svi smo odg. njoj, a sad baš više svaki tim funkcionira sam za sebe... Čak je nekako malo više otvorenije, slobodnije. Jedino što mi npr. nemamo, ja mogu doći razgovarati s bilo kime, ali nemam takav osjećaj da mogu doći bilo kome iz ne znam, XY grupe, jer ne znam te ljude, od njih samo dobivam neke mailove s nekim informacijama, koje se onako tiču velike globalne razine i to je to. Neki od njih možda dođu u RH, ili u posjet agenciji ili baš dedikirano imaju zadatke koje moraju obaviti po uredima, baš se sjednemo, oni nam održe neku prezentaciju, i to je to. Tu nemam osjećaj da možeš doći do nekoga, dok za našu upravu znam da oni svi znaju tko je svatko od nas i što svatko od nas radi...

P: Sjetio sam se jedne stvari, nisam to ukalupio u pitanja jer mislim da bi mi to ljudi trebali reći ovako što se tiče problema... Ali kako izgleda komunikacija pod stresom u agenciji? Ili je to konstantna razina?

I: Nije konstantna razina stresa... Mislim, to ti je posao i trudiš se nikad ne eksplodirati tamo pred ljudima, ali zna se dogoditi da se ljudi deru jedni na druge, jako rijetko, ali znalo se dogoditi. A niš... Čuješ to, open space je, sve se čuje, prođe i svi se ispričaju i to je to.

P: Isprike idu javno ili?

I: Ne... Međusobno... Ništa ne ide toliko javno niti su to ne znam kakvi ispadi, ali svađa ima.

P: Što misliš bi li bilo bolje da tvoja agencija zadrži open space ili da se ipak podijele uredi?

I: Mislim da je dobro ovako kako je, tako po timovima, jer mislim da smo onda ipak prisniji, i više razgovaramo o nekim stvarima. Da je svatko zatvoren, da onda ne bi funkcionirali tako dobro kao tim.

P: A reci mi, zanima me, kod eksternih stranaka, imate li dovoljno prostora u agenciji da se onda to obavi u miru, obzirom na open space...

I: Imamo gore tri dvorane, dolje tri dvorane, i često mi idemo kod klijenata, tako da u principu imamo prostora. Moraš rezervirati dvoranu na vrijeme, ako ju nemaš onda, nemaš, neki drugi dan ćeš rezervirati. Imamo i te neke da si sam uzmeš mini dvoranice, ako tebi treba mira da se na nešto fokusiraš i smetaju ti drugi, onda odeš tamo raditi.

P: Kakva je atmosfera unutar tima? Utječe li open space na neku razinu zabave ili je fjaka?

I: Mi smo ti dosta tihi tim... Tipa, pošto smo tako kao tim, kad je nekome rok, skoro je svima isti taj rok, u sličnim smo situacijama. Tako da kad je opušteno, često je opušteno svima i takva je i atmosfera. Ako nije onda smo svi u strci, onda svi zapnu i rade, nema previše pričanja.

4.5. Što bi agencija trebala poboljšati ili promijeniti u svojoj internoj komunikaciji? Kako bi te promjene trebale izgledati, opišite.

/

4.6. Kakve rezultate mislite da bi implementiranje navedenih poboljšanja u agenciji postiglo?

/

4.7. Objasnite koliko Vaše zadovoljstvo kvalitetom interne komunikacije u agenciji ima utjecaja na Vašu efikasnost?

P: Ok, idemo lagano prema kraju, pa ću se vratiti na tri stvari, efikasnost, motiviranost i zadovoljstvo... Koliko kvaliteta IK utječe na tvoju efikasnost?

I: Mislim da pomaže... Sve te procedure koje imamo, što moraš nakon što s nekim pričaš, ta neka pravila agencije koja moraš ispoštovati, pomažu da si to nekako org., i da imaš sve informacije, koje onda možeš reći dalje, možda ti pomaže da si to nekako strukturiraš, da si efikasniji... Za motiviranost mislim da ovisi, nekad pomaže nekad odmaže. To na mene utječe, feedback, ako je tako neredovito, onda ti meni splasne motivacija, čim se to malo više poboljša onda mi je malo veća motivacija, znači... Što je bolja kom. to mi je veća motiv. na poslu. Na što još?

P: Zanima, još za motivaciju, dolazi li to iz želje da budeš još bolja, pa se želiš usmjeriti u smjeru u kojem znaš da neki trud neće biti uzaludan...

I: Tamo sam da naučim i da radim to što bolje, ne želim raditi cijelo vrijeme jedno te isto ili na istom nivou ili ne daj Bože ići unazad. Želim napredovati i znati više, svaki dan iskoristiti da se popravim, da mi to kasnije nečemu koristi...

P: Dobro, zadnje je bilo ukupno zadovoljstvo na poslu?

I: Pa u principu sam zadovoljna...

P: U principu?

I: A mislim, kažem ti, već sam 4 godine u agenciji, to je naporno...

P: Agencijama\*?

I: Da, da... Slično je, mislim da gdje god dođeš da je više-manje isto. Manje agencije, imaš različite zadatke, nisi samo account, nego si i copy i radiš neke stvari koje nisu... Radiš više uloga, koje su u ovako velikim agencijama definirane. U principu je uvijek dinamično. Htjela bi možda već sada vidjeti kako je na drugoj strani, više se usmjeriti u strategiju. Raditi na jednom brandu ili se više strateški usmjeriti.

**5. Sada kada smo detaljno pretresli sve kanale interne komunikacije, kojom biste ocjenom od 1 do 5 ocijenili internu komunikaciju na Vašem radnom mjestu?**

I: Od jedan do pet bih ocijenila s tri.

P: Onda zbilja feedback ima veliku težinu na tebi...

I: Ne samo to... Nego, nemamo HR, i taj proces prilagodbe... Između XY i moje agencije... Mislim da smo onako, još negdje između, da nismo još full se prilagodili tim svim promjenama i tome mislim da to isto utječe na komunikaciju.

P: Je li agencija imala kakav program prilagodbe promjeni? Ne u smislu krizne komunikacije, jer to nije, nego vjerujem da se trebalo nekako najaviti...

I: Da, kužiš, al' ipak nije bilo baš nekog prevelikog (najavljivanja)... Vani se pričalo jedno, unutra ništa, djelomično, tek kad je bilo gotovo su ti rekli otprilike što će se s tobom događati i sve. Bilo je stvari koje su se mogle bolje iskomunicirati... Neki su ljudi dobili otkaz isto, ali tako je u svim agencijama. To je tako u svim agencijama... Neki dobe otkaz ili odluče sami otići. Trebalo je to malo bolje posložiti iskomunicirati, ali nisu ni oni neke stvari znali kako će se odvijati. Neke stvari su se riješile putem. Očekivali se da će ovaj preuzeti ulogu od onog, ali se putem odlučilo ili pokazalo boljim da više ljudi ima veću autonomiju nad nekim stvarima, pa nije bilo potrebe za nekom tom osobom.

P: U mnogo firmi u kojima sam bio se čudno donose odluke u smislu bilo regrutiranja ili sl. Ako neka od tih odluka ispadne recimo nepravedna, pokušava li se to nekako transparentno komunicirati ostatku? Ili se to ostavi na nekoj razini glasina... Kao to je konačno, to se ne dira.

I: Kako to misliš nepravedna? Pa mislim, ne, ne komentira se previše... Ne objašnjavaju, ne bih rekla da objašnjavaju svoje odluke. Onako, kažu, tako smo odlučili i to je to. Jer opet, zašto bi se oni uopće morali opravdavati, i ono, taj čovjek

je dobio to mjesto, tamo je i nećeš ga sada maknuti, jer njega dovodiš u neugodnu poziciju...

P: Aha, dvostruko nelagodno.

I: Da... Mislim bilo je situacija kod nas da su ljudi otišli ili im se dalo otkaz, ali nije se objašnjavalo zašto i kako, nego se samo zahvalili na radu i suradnji do sada... I sretno dalje. Nisu sada objašnjavali nama takve odluke ili nešto. (...) Inače, kod otkaza daju toj osobi do znanja što je problem, tko i zašto nije zadovoljan, dobiješ priliku da se popraviš ili čak da možda i samostalno odeš, da si nađeš nešto na vrijeme. Imaš vremena se popraviti. Kod nas češće ljudi daju otkaz?

P: Prosjek rada?

I: Oko dvije godine...

P: Idu u drugu agenciju, branšu?

I: Neki idu u drugu agenciju, neki na stranu klijenta... Ili otvaraju svoje.

P: Ok... Konačno, znači,

5.1. Čime si najmanje zadovoljna u vidu komunikacije? Što te onako tišti pred spavanje.

I: (smijeh), pa najmanje sam zadovoljna s tim feedbackom... Evo, da.

P: Dobro, mislim da smo to dovoljno elaborirali... I na kraju, da završimo na ugodnoj nekoj noti...

5.2. Čime si najviše zadovoljna?

I: Najviše sam zadovoljna tom nekom IK u timu, time kako funkcioniramo kao tim. Sviđa mi se da ti u bilo kojem trenutku možeš razgovarati s bilo kime iz uprave i razgovarati s njima, pitati ih nešto, da je stvarno baš tako otvoreno, da, nemaš osjećaj da su to ljudi „negdje tamo“ i da moraš dogovoriti ne znam kakav sastanak da dođeš do njih, ili da se moraš penjati ne znam gdje da možeš razgovarati s njima. Uvijek su ti tu odmah i možeš ih sve pitati i sve ok.

P: I kako to izgleda, samo došećeš?

I: Da, dođeš i pitaš, imaš vremena?

**DUBINSKI INTERVJU – EFZG, Marketing – INTERVJU 2 – 29.07.2019.**

P: Dobro... Puno ti hvala!

## ISPITIVANJE ZADOVOLJSTVA INTERNOM KOMUNIKACIJOM UNUTAR KREATIVNIH MARKETINŠKIH AGENCIJA U HRVATSKOJ

Uvodna pitanja (upisati ili **boldati** odgovore)

**1. Godine**

- a. 18 –25
- b. 25 – 35**
- c. 36 –45
- d. 46 ili stariji

**2. Spol**

- a. **M**
- b. **Ž**
- c. Ne želim definirati

**3. Radno mjesto (naziv radnog mjesta)**

Copywriter

**4. Pozicija radnog mjesta u poduzeću** (gdje se kod menadžment razine misli na zaposlenike koji imaju mogućnost utjecati na odluke vezane uz internu komunikaciju u agenciji)

- a. Operativna razina**
- b. Menadžment razina

**5. Vrijeme provedeno u agenciji u kojoj trenutno radite**

- a. 0-3 mjeseci
- b. 4-6 mjeseci
- c. 7-12 mjeseci
- d. 1-3 godine**
- e. 4-5 godina
- f. 6-10 godina
- g. 10 godina ili više

### OUTLINE INTERVJUA

1. Opis hijerarhije agencije i komunikacije općenito + službena/neslužbena
2. Informiranost zaposlenika i odnosi s kolegama
3. Ispitivanje pojedinih kanala/alata interne komunikacije
4. Problemi i prostor za poboljšanje komunikacije na pojedinim kanalima/alatima
5. Sveukupno zadovoljstvo i očekivanja zaposlenika

Unaprijed puno hvala na sudjelovanju i doprinosu ovom radu,

na izdvojenom vremenu i strpljenju kod odgovaranja.

P: Ono što moram naglasiti je da se razgovor snima i da sve danas prikupljeno od tvojih dojmova i iskustava se koristi isklj. Za ovaj rad. Ono što te prvo molim da mi kažeš je...

**1. Kao trenutni zaposlenik kreativne marketinške agencije, kako biste u nekoliko riječi opisali komunikaciju na poslu?**

I: Mislim da je super, u smislu, ne zato što svi kažu da je super, već je ležerna, a opet profesionalna. I da je jako dobar balans između ležernog, čak bih rekao nekad i friendly pristupa i profesionalnog u smislu da se napravi kvalitetan i dobar posao i na kraju dana da se napravi posao u nekim traženim rokovima i gabaritima.

1.1. Koje vrste informacija ona obuhvaća? Primjerice, jesu li to informacije o kampanjama, promjenama u poduzeću i načinu rada, novosti u agenciji, branši i sl. ili i informacije van poslovnog života?

I: Pa zavisi, nije svaki dan isti, čak bih rekao da nije niti jedna dan isti. Mislim da najviše zapravo ako nekakvu aktualnu kampanju onda dobijem feedback na to što napravim u tom danu. Nekad je to više nekad je to manje. Nekad je to više sastanak kroz dan, nekad je manje, ili checkpointova, kaj već radimo. Nekad doslovno u cijelom danu nemam niti check pointove niti dobijem mail... Prvo zato jer ne komuniciramo previše preko maila što mi je super. Ne znam, ono, s profesionalne strane ili s privatne strane, ono, šalju mi frendovi poruke...

1.2. Razmišljajući o komunikaciji na poslu, kakvu komunikaciju biste smatrali službenom, a kakvu neslužbenom?

I: Službena komunikacija je komunikacija kakvi su ti zadaci, kakvi su nekakvi rokovi, možda *checkpointovi*, provjera kaj se napravilo i u kojem smjeru se ide. Pa možemo reći da bi djelomično u službenu kom. stavio i samu raspravu o nekom projektu. Znači ono, ako nam je checkpoint za dva dana to ne znači da ćemo tek tada, u našem timu recimo, pričati o tome nego znamo svaki dan iskomunicirati što smo smislili, o čemu smo razmišljali, primjere koje smo našli, pogotovo s kreativnim direktorom. Neformalna kom. je ono doslovno jeste vidjeli da je neki jazavac skočio sa Šibenskog mosta i onda komentiraš to.

P: OK... Zanima me kako bi opisao vezano za svoje radno mjesto hijerarhiju iznad i ispod tebe, s ljudima s kojima ti komuniciraš, koji su bitni za tvoj posao. To pitanje mi je važno da kasnije razumijem tvoje odgovore po pitanju kanala itd.

1.3. Možete li mi u cilju boljeg razumijevanja odgovora u nastavku ukratko opisati hijerarhiju u Vašoj agenciji odnosno pozicije ispod i iznad Vaše?

I: Iznad mene je u principu kreativni direktor koji nam je glavni za cijelu kreativitu i za sva neka razmišljanja na projektima, accounti koji vode projekt, u mom slučaju imam i senoir copywritera kojeg mogu ono uvijek pitati za neki savjet za nešto da skomentiramo zajedno, da mi on da neke smjernice što mi je opet super ono nije da si Pale sam na svijetu do trena kada ono s\*it hits the fan i moraš se sam spavati. Tak' da mislim da je kom. dosta dobra. Nema nekih napetosti, zapravo mi je super da nije ono striktno poslovna. Nego da ima fakat ima i tih nekakvih ležernih stvari ono malo zezancije međusobno, ali mislim da je to zbilja super i dosta bitno na jednom mjestu na kojem ti provodiš tipa nekih ono 9 sati u nekom prosjeku, 8-9 sati, da nije sve samo stisnuto i samo posao, posao, posao, jer poludiš kroz neko vrijeme.

P: Razumno... Ok, sad kad si mi dao neki početni uvid u tvoju agenciju, možeš li mi reći koliko se smatraš informiranim o samoj agenciji?

**2. Ukratko ste opisali komunikaciju u agenciji u kojoj radite, možete li mi reći koliko se smatrate informiranim o samoj agenciji, Vašim konkretnim zadacima i poslovanju? Biste li voljeli biti više informirani?**

I: Na kojoj razini?

P: U smislu jesi li dovoljno informiran o svojim zadacima, bi li više volio biti informiran o poslovanju agencije, o tome što se događa u agenciji i sl.

I: Aha... Pa... Mislim da s razlogom postoji neka podjela ajmo reći po nekim razinama da se s nekim stvarima bave ljudi koji su ono gore, to su nekakve najčešće strateške odluke koje ćemo na kraju dana svi saznati, a ne možemo niti sudjelujemo u tome niti ono možemo nešto previše mijenjati. Ne znam, ako je to, npr. kad je bilo spajanje s XY naravno da su to znali samo oni koji su bili gore, ne. U krajnjoj liniji mislim da nije ni potrebno da znaju svi dok ne dođe tren za to. To mi je recimo okay, a što se tiče samih projekata, mislim da je to dosta dobro, nije da dobijemo jedan brief i sad je to to, uvijek možemo doći s potpitanjima, ako ti je nešto čudno možeš se raspraviti još, bilo s accountima ili strateškim planerima, tako da mi se taj dio sviđa dosta. Ovaj dio koji je u samom vrhu firme, me realno ni ne zanima toliko ako nije baš toliko vezan za mene i moju poziciju i za sam posao. Mislim da to treba ostaviti ljudima koji su kompetentni za to i koji se time ciljano bave.

P: Okay, što bi onda još mogao reći o načinu na koji tvoji nadređeni...

**2.1. Što mislite o načinu na koji menadžment/Vaši nadređeni komunicira(ju) novosti, zadatke, promjene zaposlenicima (uključujući Vas)?**

I: Hm... Pa zapravo i ne bih. Super mi je, ne znam, evo, prije nekoliko godina kada se nije koristio Slack, onda ono stigne ti i na mail brief, brief se printa, idu neki checkpointovi, sada je dobro da sada sve to imamo na jednom mjestu, na Slacku. Koji je kao menadžment tool jako dobar. Zapravo mi je dosta dobro, to što dobijemo neki startni info na koji se uvijek možemo vratiti, raspraviti, u krajnjoj liniji cure to



naprave jako dobro sa strane de-briefinga. Najčešće nemamo neka posebna pitanja. I način na koji nam spuste je skroz ok. Bilo da ćemo se naći na checkpointu gdje će prezentirati sam projekt, bilo da će ti reći ovako, nije preslužbeno, formalno, i mislim da je zapravo dosta dobro jer već i na tom samom predstavljanju briefa mogu se pitati neka pitanja, može se ono shvatiti malo bolje sam projekt

P: A de-briefing, ako sam dobro shvatio...

I: Aha, kada zapravo klijent da brief nama...

P: To je od strane account managera filtriran brief...

I: Zapravo da, filtriran kroz strateški dio, gdje se napravi nekakva strategija za kampanju i za kreativce. Znači kreativci dobiju naš brief koji je recimo prilagođen u smislu da je definirana komunikacijska poruka od strane strategije, koji su kanali, neki rokovi, budžeti, tako da ne moraš čitati slideove i slideove i hrpe teksta od klijenta i kaj je pisac htio reći nego zapravo ti s accountske i strateške strane ti se servira sve.

P: Ok... Imaš li podređenih?

2.2. Kako vidite način na koji Vi komunicirate iste stvari Vašim podređenima? Opišite.

I: Nemam... Kol'ko ja znam!

P: Dobro! Dalje me zanima... Kad već pričamo o nadređenima, sad nevezano za plasiranje zadataka i informacija, koliko si općenito zadovoljan s kom. s njima i bi li što mijenjao? (2.4.)

I: Zapravo sam zadovoljan dosta. Možda bi bilo fora da imamo češće, al' to je kod svih rekao bih kreativnih sfera, da možda dobijemo češće neki feedback, čisto da možeš češće sam sebe pratiti koliko napreduješ u kojem smjeru ideš, jesi li stao, krećeš li se dobro, nazaduješ li... Takve neke stvari. Mislim da je to to, van toga... Mislim da je dosta dobro, kažem ono, jer nije da je komunikacija s nadređenima, baš ono, u smislu, dao si mi neki zadatak i ja sada tu sjedim i kuckam, ja sad tu kuckam i ja ti dam neko rješenje koje će biti ono da ili ne... Nego, barem u mom timu je tako da je komunikacija baš ono dosta fluent.

P: Teče...

I: Teče, komunikacija teče, mislim, što je super jer je konstantna i uvijek se možeš raspravljati o tome što se radi, možeš doći s nekakvim dodatnim smjerovima, idejama, koje mogu biti vezane za to ili će nekako dovesti do nečega novog. Tako da mislim da je zapravo takav način komunikacije mi je mnogo bolji od nekog vojničkog pristupa, gdje neko kaže, evo ti sada ovo, do srijede u 16 kad je sastanak složi nešto i onda si ti tamo onako sav jadan i samo si razmišljaš o tome nego doslovno mi je bolje sada kada se kroz to prolazi, o čemu se razmišljalo, možda nekad se čini malo

naporno, jer želiš si dati taj cijeli rok do srijede, a ne samo sutradan jer nekad ne stigneš o tome razmišljati, ali mislim da je bolji taj način gdje ono konstantno smo u nekom movingu, nego da je a-b-a-b, jako vojnički sve posloženo.

P: Spominjao si to da se tvoje ideje uvažavaju, možeš li mi to dodatno objasniti i ima li kakvih ograničenja oko toga?

2.3. Koliko ste zadovoljni povratnom informacijom na Vaš rad i biste li što mijenjali?

/

2.4. Koliko ste zadovoljni komunikacijom s Vašim nadređenima i biste li što mijenjali?

/

2.5. Koliko ste zadovoljni komunikacijom s Vašim timom i drugim kolegama te biste li što mijenjali?

/

2.6. Koliko ste zadovoljni otvorenošću agencije za Vaše ideje i bivaju li one (uvijek) razmotrene? Ima li kakvih ograničenja u plasiranju Vaših zamisli?

I: Pa nema, to mi je recimo super. Ako nije dio samog posla, a to je smišljati neke ideje, super je to što, kao prvo možeš na svakom checkpointu dati svoje ideje i komentari se uvažavaju, koliko god su nekad možda glupi, ali ti pojasne zašto jesu i zašto nemaju smisla. Zašto, ovo zašto ono, pa i ti naučiš. S druge strane čak se potiče da ljudi dođu s nekim proaktivnim idejama, za bilo kaj. Bilo da su to nove platforme, kad smo radili AB smo onda isfurili novu platformu na XY, što praktički niti jedan brand tada nije radio. Nama je to bilo novo i htjeli smo isfurati i vidjeti kako će proći, tako neke stvari se baš potiču, da se može napraviti nešto fora nešto zanimljivo, ali da je smisljeno. Ne samo, ovo mi je super, mog'o bi to napraviti, makar nema smisla. Nego, mora biti smisljeno i preispitivanje je zapravo svih ideja i pristupa je super u kreativnosti zato što je teško da će ti nešto uvijek biti super fenomenalno kada to napišeš na prvu. Treba prespavati kroz to, malo zgaziti, i ako ponovno to naraste onda ima neki potencijal. Zato mislim da je super da se ne sprječava da ti daješ neke svoje ideje, bilo za projekt na kojem ti radiš, čak i ako su ono wow, ili skuplje, ajmo napraviti... Ili proaktivne ideje koje mogu dovesti do nekih velikih stvari, mogu biti humanitarne, mislim da bi to i trebao biti cilj svih tih kreativnih poslova da nije samo štancanje nego da se potiče da sam dolaziš s proaktivnim prijedlozima.

P: Dobro... Gore si rekao da dobivaš feedback, a kasnije si rekao da ga fali... (2.3) U kojoj mjeri ga fali?

## DUBINSKI INTERVJU – EFZG, Marketing – INTERVJU 3 – 30.07.2019.

I: Možda više... Ono gore sam mislio više na to da dobiješ feedback na to kako si napravio nešto aktualno, što sam mislio da fali možda bi bilo u smislu feedback na rad kroz neko vrijeme nevezano za specifičan projekt.

P: Kao neki više puta godišnje razgovori...

I: Da, svaka 3-4 mjeseca, ne znam kako to „fura“ HR. Možda čak ono, da nije da ti samo nadređeni daje feedback, nego da ti svi daju feedback.

P: Kao što je bilo u eSTUDENTu?

I: Recimo da...

P: Meni je to bilo ludo, ali potrebno.

I: Mislim da je u manjim timovima kao naš (devet ljudi), ovaj, dobro je nekad dati feedback recimo ako netko konstantno kasni, ako netko nešto nešto nešto, da se čisto da neki feedback, može čak i anonimno... Iako u malim timovima i da je, nije anonimno, možeš skužiti otprilike tko ti je što dao. Nego, čisto taj povratni info kako radiš u nekom periodu, ne, jer netko ima bolji, netko lošiji period, nekad ti super ide, nekad ne ide. A na sam projekt, to je standardno jer, bez toga ne budeš napravio super projekt... Ako se ne kaže kaj si napravio dobro, i ako ne znaš kak' to može bolje, jer prezentacija ne bude čekala dok se ti smišliš.

P: Ok, zapravo si mi i rekao koliko si zadovoljan povratnom info, pa možemo prijeći na tvoje zadovoljstvo komunikacijom unutar tima?

I: Dobro...

P: koliko si zadovoljna s time kako funkcioniraš s drugim kolegama?

I: Pa zapravo sam dosta zadovoljan... Zato što mislim da je to tim koji može biti neozbiljan, može biti ozbiljan, vezanost, ali kad se radi se baš radi i super mi je zato što mislim da svatko će pomoći nekom drugom, mislim da je to u timu dosta bitno, a ono, hm, eto, gle sada je pet sati, a ti se ti tu „koprcaj“. Nego ono ljudi će fakat pomoć pogotovo ono kada vide da znaju nešto, mislim da je to onak zapravo ključno u svakom timu, pogotovo u kreativnom timu, jer ono ako zapneš u nečemu, recimo copy, i ja recimo pitam frenda, ej trebamo smisliti kroz pola sata, ne znam, za letak, neki headline i ono, stigneš mi bacit par linija, u principu će svaki puta pomoć. Tako da, mislim da je to dosta bitno i ta komunikacija, kažem ti, super mi je recimo, najčešće se spoji on sa svojim laptopom pa onda rocka neku glazbu, pa dosta bude i chill, ali fakat se radi. To je taj neki dobar balans između baš nekog ono rada i nekog ajmo reći ležernog google pristupa samom radu. Mislim da je super.

P: Ajmo na malo dosadniji dio intervjua. Koje kanale interne komunikacije koristite u agenciji?

**3. Možete li mi reći koje kanale interne komunikacije koristi agencija u kojoj radite?** (Za pomoć, to mogu biti: osobna komunikacija (licem u lice), telefon, video pozivi, glasine, sastanci, tiskane publikacije, oglasne ploče, digitalni mediji, email, društvene mreže, intranet, web stranice/mobilne aplikacije kao što su Trello, Workplace, Monday.com i sl.)

I: Pa u principu, usmena predaja, znači ono nekakvi razgovori, Slack, koji je dosta baš glavni kanal, mailovi tu i tamo... ali mailovu su za neku širu komunikaciju svima, tipa, na šanku su kolači ili pak za velike formalne vijesti. Ali generalno su ova dva kanal top-top.

P: Dobro...

I: Čak bi rekao i jedini.

P: Telefonski, koliko komuniciraš?

I: Pa ne, doslovno kad vidim da me netko zove, ili kada mi nešto zazvoni, radije se prošećem... Nije mi. Dosta se puta prošećem do ljudi, čak ni ne šaljem na Slack nekad nego lakše mi je doći i pitati, popričati nego... To je taj ležerni pristup.

P: Skype, video pozivi bilo kakve vrste?

I: Eventualno ako netko radi taj dan od doma... Pa se trebamo čuti timski, moramo napraviti neki checkpoint, ali to je generalno to.

P: Sastanci?

I: Da, ali to je ovako, usmenom predajom...

P: Imate li tiskane publikacije unutar agencije?

I: Ako sada kažem ne, a nešto postoji... Pa nemamo nešto naše.

P: Dobro... Oglasne ploče?

I: Ne. Mislim na Slacku je sve.

P: Da, skužio sam da integrira više toga.

I: Da, svaki tim ima svoju grupu, postoji grupa tima koja ti ono ne znam kad su godišnji šalješ tamo, nešto smiješno isto tamo šalješ... Neki timski sastanak, šalješ tamo.

P: Dobro, koristiš li intranet?

## DUBINSKI INTERVJU – EFZG, Marketing – INTERVJU 3 – 30.07.2019.

I: Pa da, kad me netko zove na telefon i onda vidim broj i gledam na intranetu tko me zove.

P: Okay...

I: Npr., a u principu, fora mi je ima recimo knjižnica tamo... To je to, za kontakte i knjige. Ali generalno intranet... Baš i ne koristimo. Mislim, ne znam kaj bi... I za pisanje godišnjih tamo upisujem.

P: OK, sad ću te provesti po pitanjima pa ću te podsjećati na navedene spomenute kanale...

I: Može, može

P: Dakle, koju vrsti informacija na tvom radnom mjestu, prolaze kroz koji kanal? Licem u lice?

I: Dobijemo, na sastancima i checkpointovima, briefing nekakav koji se napravi, feedback, u principu, na sam projekt.

P: I možemo odmah to povezivati koliko je taj kanal koristan za tvoje radno mjesto.

I: Mislim, dobro ono s komunikacijom live, je super, što možeš uvijek prokomentirati nešto. Nije ni feedback neka rasprava o samom projektu, tako da... Mislim da je to to u nekoj općenitoj slici. I zezanje, naravno.

P: Korisnost telefona i koje info idu?

I: Iskreno, nemam pojma. Zvonio mi je valjda dva puta od kada sam u firmi. To je onako ako netko zove iz fore, ili ako cure iz računovodstva ako te baš nešto trebaju, makar se prošeću i one. Tako da... Ne znam. Baš, kad sam zvao zadnji puta nekoga.

P: To mi je čudno, mislim znam otprilike da tvoje radno mjesto kao takvo je dosta, onako, sada me pusti na miru, pa ćemo se čuti kad stvorim nešto... Nije tipa account posao ili moj posao, gdje imam 6.000 mailova razmijenjenih u 9 mjeseci...

I: Ja ih imam 6, ali samo 6. (šalim se)

P: Zanima me korisnost i koje info idu mailom... Ako idu.

I: Neke vijesti koje su baš za sve, za cijelu firmu... Tipa kolača, ročkasi, od tih više neozbiljnih stvari. Ili subscriptions newslettera, nekih internih školica... Kažem ti, ovako generalno, baš nema, nema ono puno mailova. To je to. Doslovno, ako netko treba poslati na sve, podsjetnik za neke interne edukacije, to dobijemo na mail, i to ti je to. Evo, ti si mi tada poslao mail.

P: Razumijem... Ajmo dalje... Što misliš općenito o komunikaciji na sastancima u agenciji? Koliko ti je korisno, sve možeš reći.

3.1. Za koju vrstu informacija Vaša agencija koristi određeni spomenuti kanal interne komunikacije? Primjerice, povratne informacije govore se licem u lice, *briefovi* mailom i sl.

/

3.2. Što mislite o pojedinom od spomenutih kanala interne komunikacije te njihovu primjenu u Vašoj agenciji?

/

3.3. Ukratko recite koliko korisnima za posao koji Vi obavljate smatrate svaki od spomenutih kanala i zašto?

/

3.4. Koliko ste zadovoljni komunikacijom na sastancima u Vašoj agenciji?

I: Mislim da su svi dobri do trenutka kada se ne pretvore u jako dugačak *brainstorming* neki u kojem možda vidiš da možda ne znamo kamo bi, ej, a kaj mislite da ovo ili ono. Možda bi nekad trebali skratiti, bolje napraviti pauzu od sat dva, pa da svatko proba razmisliti sam, i doći s nečim s čim se može dalje raditi. Generalno mislim da su u principu dobri. Za komentiranje takvih stvari i svega, jer nekad odnosno dosta često uživo nešto možeš reći puno bolje i pojasniti što si komentirao nekome nego da mu komentiraš samo pismeno. Ako ti napišeš samo na Slack, netko ti komentira, ti ne možeš čuti njegov tone of voice, ne možeš točno čuti što je htio reći, možeš se nadovezati, ali dok istipkaš, moraš razmisliti, može ti pobjeći nešto što si htio reći... Ne znam. Kod nas sastanci mogu biti malo duži. Mislim da je dobro što accounti nekad znaju samo prekinuti sastanke i reći, ajde, sad smo našli neki smjer, ajmo dalje. Ako nisu jako dugački, ili ako nema previše ljudi, su generalno dobri, makar zavisi i kakav je projekt ili pogotovo ako tek počinje. Zavisi u kojoj fazi su ti sastanci. Ali definitivno tipa da je samo neki brainstorming, volim doći barem malo pripremljen u nekom smjeru da možemo brainstormati u nekom smjeru.

P: Da bude produktivnije.

I: Da, da.

P: Dobro... Što misliš o...

3.5. Što mislite o glasinama kao načinu širenja informacija u Vašoj agenciji?

I: Pa nemam pojma... Zbilja se ne bavim s time... Lik sam koji valjda zadnji sazna sve. To mi je valjda cijeli život tako. Meni su ljudi svašta pričaju, ja totalno to smetnem. I onda netko kaže, kaj fakat i ja skužim, aha, čuo sam to. Svi su čuli samo ja nisam. Generalno, tračevi nisu dobri. Pogotovo u tako malom sustavu, nemaju smisla. Znači mogu više štetiti nego donijeti nešto dobro.

P: Okay... Sada kad smo ušli malo u negativu sferu i kad si mi dao baš uvid u kanale. Postoje li neke stvari koje te u komunikaciji živciraju, gdje vidiš ograničenja za tvoje radno mjesto i probleme u komunikaciji u agenciji?

4. Dali ste uvid u to koje kanale interne komunikacije agencija u kojoj radite koristi, popričajmo malo o mogućim problemima u internoj komunikaciji i prostoru za poboljšanja. **Možete li mi reći, ako ih ima, gdje i zašto prema Vašem mišljenju nastaju problemi u internoj komunikaciji u Vašoj agenciji?**

I: Misliš generalno na razini agencije?

P: Dap.

I: Kažem ti, mislim da... Gle, dosta sam ja prilagodljiv, tako da i to je u jednu ruku, nije da samo pilam svoje. Ili nije da ću plakat svakih sat vremena jer onako znam stvarno razne ljude koje pogodi kad im netko kaže nešto, su cijeli dan u bedu do toga da si je netko skroz super, samo je njegovo točno i ne da ga. Tak' da, mislim da kod nas fakat nema toga.

Možda na nekim projektima bi bilo dobro da su ajmo reći svi čimbenici koji sudjeluju na projektu, bilo da su to copywriteri, dizajeri, accounti, digital dio, web dio, CM i tak', da je možda onako da su svi više uklj. ranije. Da nije to da ne znam tipa kreativna smisli sve, slaže, i onda dođe tebi i, ej sutra nam treba napraviti plan objava, web, printeve takve i takve, a ti kao, pao s Marsa, još u svojim poslovima, tako da mislim s te strane treba cijeniti svačiji posao svačiju poziciju, jer u krajnjoj liniji svaka ima svoje lake i teške strane, što se nekome čini pljuga složiti neki headline, nekome se čini pljuga samo nacrtati nešto, izprogramirati, samo napisati status, takav i takav. Eventualno to, da su sve strane malo više uključene svaki projekt.

P: Dakle, u principu pravovremena informiranost.

I: Da, ali svih strana. Jer ti u startu, ili barem u jednom trenu dok radiš kreativu uvidjeti koje ti sve strane trebaju. Ako ja znam da želim raditi aplikaciju, da već u tom trenutku kontaktiram ljude koji će se s time baviti. Da im kažeš, ok, bi li došli na sastanak za to i to, planirali smo složiti neki app, pa da čisto vidimo u startu kakve su opcije mogućnosti. U krajnjoj liniji da ljudi koji su zaduženi za jedan dio posla odnosno jedan segment da ti daju svoje stručno stajalište o tome, ne da to kaj ti znaš...

P: Znači vraćamo se opet na feedback?

I: Pa ne, to je pravovremeno uključivanje svih nas, informiranje, što se tiče nas, ne sad klijenta. Znaš, nije da je to ono da praktički nekome samo serviraš sve što si smislio i onda ti on kaže, dobro, ali to ti se ne može, jer ti misliš dobro, kako se ne može, kako ne možeš napraviti da komp sa mnom priča. Ne možeš, ali to što si ti mislio da se može jer si možda negdje nešto vidio jednom, nema veze. To mi se čini da mi je onako, nešto na čemu se sigurno može raditi.

P: Ako su to svi problemi koje možeš za sada reći...

I: To je to, kužiš...

P: Jer ja sam isto prilagodljive prirode pa možda nešto što bih mijenjao, zapravo mi uopće mi ne smeta.

I: E to, da. Da mi netko kaže nešto specifično, da baš pita, da mi možda čak ponudi alternative, kako bi moglo biti, onda bi ono možda došao, možda bi to bilo dobro... Bubam, jer ok, bilo bi super da imamo ono topli obrok uvijek... Ali to nije stvar o kojoj uvijek razmišljaš. Generalno, s poslovne strane mislim da je sve okay. Baš je mindset, ne bojim se reći nekome nešto. Ljudi se posvađaju, zakače, glasove povise, ali na kraju dana svi ste na jednakoj strani i nitko nema da je taj koji će nešto zakucati i reći, to je tako jer sam ja šef, već s time si dobio toliko toga.

P: Dobro... Sjeti se glavnog problema kojeg si naveo, informiranost u procesima, i reci mi koliko misliš da, ako imaš te info...

4.1. Smetaju li navedeni problemi i drugim kolegama u agenciji, ako znate njihovo mišljenje o tome?

I: Vjerojatno najviše smeta onima koji saznaju zadnji, njima je kritično. Ali da to je koliko sam skužio u zadnje vrijeme, to je stvar na kojoj bi svi željeli i trebali više raditi.

P: Zašto misliš da se ništa ne radi po tom pitanju do sada?

I: Ne znam, zato što bude par projekta na kojima vidiš da nisu svi na istoj stranici. Mislim, ako je netko na stranici 2, a mi smo na stranici 102, onda vidiš da je tu neka razlika, a pet stranica ima. Netko nas mora stiskati jer nismo/nije dao info.

P: Koliko tebe to osobno ograničava u tom poslu?

I: Mene ne, ja dobijem sav info koji mogu dobiti, a da nije stvar klijenta. Dobro ponekad i je, ne kaže sve što treba, zaboravi, promijeni. S vremenom se naučiš možda to što ti je dao klijent, da iz toga izvučeš neka pitanja koja će ti pomoći još raditi dalje. Ok, dobro, a kuda to ide, postoji li kakav limit, što nam je gdje bitnije,



želim li staviti u fokus neki proizvod? To je ono kada dođe klijent nama treba copy za XY proizvod i samo to imaš... Pa ti je malo čudno. Kako bi i što iskombinirao. Mene osobno ne dira, ali ovisi koji si dio kreativnog lanca. Nisam zadnji dio, zadnji su dizajneri i ajmo reći svi koji se bave s egzekucijom u ajmo reći vizualnom smislu, a to su najčešće dizajneri bilo da rade... I programeri, i sl. poslovi.

4.2. Koliko navedena ograničenja imaju utjecaja na Vaš posao, a koliko na rad cijele agencije?

/

4.3. Koji mislite da su razlozi zašto do sada nisu napravljene promjene po pitanju rješavanja navedenih problema?

/

4.4. Koliko dugo čekate da se stvari koje Vas smetaju promjene, a koliko nakon implementacije promjena bi očekivali pozitivne rezultate?

/

4.5. Što bi agencija trebala poboljšati ili promijeniti u svojoj internoj komunikaciji? Kako bi te promjene trebale izgledati, opišite.

I: Komunikaciju prema unutra...?

P: Da.

I: Aham... Iskreno, meni je... Dosta dobro. Ovih par stvari koje sam naveo. Možda da je češće da se dobije neki feedback, bilo o tvom radu, bilo o pristupu radu. Možda je netko super radnik, ali druge živcira, pristupom, humorom, tko zna, bubam. Tako da, možda u tom smislu više... Mislim da dalje što se tiče komunikacije da je dosta dobra, transparentna i mislim da su ljudi stvarno dobri, ne samo fake dobri, kao super smo si, ali ću te tračati gro na cugi. Mislim da je bitno da nema tog pretvaranja.

P: Vidim da sve promjene koje bi se trebale dogoditi, vidim da su vezane za kom. licem u lice i nisu nužno vezane za sam *head* agencije ili za neki službeni dio?

I: Da, ali ja ti to gledam, taj menadžment dio, kao, zbilja se ne miješam previše u to i nije nešto s čime se želim baviti. *Head* su ljudi koji vode *business* dio, koji ja kao ajmo reći niži dio zaposlenika ne moram znati niti bi volio znati neke stvari koje se ionako saznaju na kraju. Nije da za svaku odluku svi glasamo. S tim dijelom se ne bi previše zamario, a sad... Tak' da ne gledam kužiš toliko prema tom dijelu gore, to su ljudi koji se s time bave, koji to vode, a ja se bavim svojim stvarima... Tj. mi. Glupo je raditi podjele na mi, oni...

P: Naravno, dobio sam dojam da je dosta plitko, i da je više-manje open space...

I: Pa više-manje, u sobama kakti je, kažem, što je zapravo dobro, super je jer imamo laptope. Dosta često imam naviku sjesti negdje drugdje, malu konferencijsku, nije čak ni da li mi smeta netko, ne smeta mi ni neka peta tema u uredu, ne moram staviti slušalice, nego više nekad volim raditi sam, čitati si na glas, biti kao da sam u tome, fokusiran skroz na to, bez ne bih to nazvao distrakcija, više kao da kad sjediš među ljudima imaš potrebu nešto prokomentirati...

P: Sudjelovati...

I: Da, a kad si negdje sam, kad se makneš, onda nemaš kome. To je doslovno, situacija, it's not you, it's me. Tako neki đir. Ovak' komunikacija je meni, skroz ok.

P: Koliko misliš da tvoje trenutno ukupno zadovoljstvo IK utječe na tvoju efikasnost na poslu (5.3.)

I: Pa sigurno dosta. Da nisam zadovoljan s kom. u timu bio bi više frustriran s nekim stvarima, kada te netko živcira. Ako ne znaš to potisnuti, onda te to živcira više nego što se pokušavaš fokusirati na posao. Zbilja je bitno da radno mjesto da si ti tamo zadovoljan, da nemaš neki hejt. Da ti se ne skupljaju frustracije...

P: Ispod tepiha...

I: Da... Kod nas je više family đir, u firmi koja se bavi ozbiljnim businessom.

P: Dobro, a koliko kvaliteta IM u tvojoj agenciji utječe na tvoje zadovoljstvo na poslu?

I: Mislim da se reflektira, zapravo, koliko si zadovoljan s kom. Koliko si zadovoljan s kom. u sklopu tima i u sklopu firme na svim razinama, se reflektira na to da svaki dan ti se da doći na posao, da ti se raditi više, jer si nabrijan, ti je fora kada ti ljudi iz tvog tima kažu da im je dobro nešto što si ti napravio, to priznanje. Od ljudi koji su stručni, pa to i više cijeniš. Mislim da se baš reflektira, da, koliko si zadovoljan. S jedne strane djeluje i koliko si zadovoljan privatnim životom, a na poslu provodiš zbilja puno vremena, zato mislim da je cilj odnosno želja da im bude super po nekim nj. kriterijima.

P: Koliko to sve što si naveo i uk. zadovoljstvo utječe na tvoju motiviranost?

I: Pa... Dosta. Na motiviranost onda još i više... Baš. Radiš s ljudima s kojima ti je super koji te potiču zapravo da radiš još bolje, koji te supportaju nekako, i koji na kraju dana rade stvari koje su tebi dobre i to te motivira da i ti budeš još i bolji, i da kroz taj ležeran pristup nekad, kad svi komentiraju, da ti da to sve neki push i prostor da fulaš nešto, bez nekog pressinga. Ako si napravio nešto glupo, nešto bezveze

fulao si, neće te svi staviti na stup srama jer je to njima zabavno. Možete svi biti fino schillani, mislim da motiviranost dođe iz toga što gledaš druge koji te podupiru, a opet rade stvari koje su dobre. Tako da, dosta utječe. Pogotovo bih rekao i ljudi koji su ti ravni, i ljudi koji su ti šefovi, nisu osobe koje ti stvaraju pritisak jer su stvorili nešto svoje i sada ti to trebaš furati, nego se potiče baš da budeš ono bolji, bilo ti to teže, ali fora je jer stalno te zapravo guraju da sam sebe razvijaš. Što je i cilj. Mislim da je na svim razinama je ta komunikacija jako dobra i sve skupa ti podiže motiviranost, da...

P: To mi je drago čuti.

I: ...da, da se pojaviš svaki dan na poslu. Ima osoba koje su stava, Isuse utorak je danas, samo razmišljaju kad će doći petak. Doslovno nekad ne skužiš koji je dan... Naravno, jedva čekaš da ti stigne neki vikend i to, ali kažem ti, mislim da koliko vremena provodimo generalno na poslu, što je zbilja puno. Jednu trećinu dana, čak i više provodiš na poslu, ako tu sve štima, i ako možeš s kolegama i o privatnim temama, komentirati stvari koje se događaju, valjati fore... To je sve bitno kada radiš posao kao kreativu. Bitno je da je sve, onako, više ležerno da postoji prostor za zezanje. Iz koje zapravo dosta često...

P: Najbolje ideje.

I: Da, super stvari. Nije, čitam brief, pa ću ti sada nešto napisati. Nego netko prokomentira nešto i možeš dosta često doći do nekih stvari, do kojih sam siguran da da si sam smišljao po neakvim standardima, ne bi došao nikad. Baš takav ležeran pristup te motivira... I dress code, isto ležerno, daje ti neku smjernicu u vezi toga kakav je štimung, u agenciji. Nije kao banka. Ako vidiš da je sve po PS-u onda se to reflektira na puno drugih stvari. Kod nas svatko fura svoj stil, radi neke stvari koje voli. Takva je i kom. obzirom na ljude koji se biraju tamo, inače ne bi mogao tamo funkcionirati.

P: Zanimljivo mi je onda kad čujem zbilja puno stvari o agenciji, pitati kako bi ocijenio kom. od 1-5, jer se kroz pitanja sazna mnogo stvari sazna kroz pitanja o kojima možda nisi razmišljao do sada.

4.6. Kakve rezultate mislite da bi implementiranje navedenih poboljšanja u agenciji postiglo?

/

**5. Sada kada smo detaljno pretresli sve kanale interne komunikacije, kojom biste ocjenom od 1 do 5 ocijenili internu komunikaciju na Vašem radnom mjestu?**

I: Pa ja bih ocijenio, pa da baš ne bude pet, neka bude 4,5. Jer uvijek postoji malo prostora za neka poboljšanja, ali mislim da je to to. Čuo sam i ljudi koji su radili u

drugim kreativnim mkt firmama i to, drugačiji je pristup među ljudima i to mi je super. I tu sam baš skužio baš taj family đir, pogotovo u sklopu timova, jer su timovi manji, rade na skoro svim projektima zajedno, u krajnjoj liniji provode vrijeme u jednoj sobi, dvije tri, to je tu negdje. Mislim da je to u toj sferi super, a kažem, postoji neki prostor za poboljšanje, ali to su neke finese, koje su zaglađivanje svega.

P: Onda mi sada povezano s tim finesama, možeš reći s čime si najmanje zadovoljan u agenciji u smislu komunikacije? (5.2.)

I: Hm... Vjerujem da to varira od pozicije do pozicije... Možda bi dizajneri bili puno više nezadovoljni s razinom info od copywritera... S moje strane, mislim da obadvije strane pokušavam dati maksimalno koliko mislim da treba dati, što se tiče savjeta, prijedloga, ideja i tako. Da u slj. koraku, odnosno osobi nakon mene u procesu bude lakše raditi, bilo dizajnerima, programerima itd. Nemam stvari za koje bi ja rekao da mi baš smetaju ili fale u komunikaciji. To mi je super, jer i od strane kreativnog direktora dobijemo dosta info o svemu... Tipa, meni je XY, kreativni direktor, koji ima malo tvrdi način feedbacka, bez zapakiranja, na način za koji misli da je pravilan. Možda to nekome sjedne dobro, nekome ne. Ili sa strane kako accounti, kada prenose sa strane klijenta, mislim da to rade zbilja dobro. Kod nas je dobar flow, ljudi su si fakat dobri.

P: a s čime...

5.1. Čime ste najviše zadovoljni? Neka to bude zadnje pitanje.

I: To što ne moram doći u 9:00 nego mogu...

P: U smislu komunikacije...

I: ...nego mogu prokliziti, nego mi se to komunicira na smiješan način, pa me zezaju. U smislu komunikacije, pa kažem, baš taj ležeran dio komunikacije, da nije sve robotski, cap, cap, cap, ti napišeš, šalješ dalje i dalje ne znaš što se zbiva s time. Super mi je to što s poslovne strane, svačije stajalište se poslušaju i to mi je super čak i kad se radi kreativna, kada accounti nešto kažu, komentiraju, daju prijedlog, jednako vrijedi kao i svi, jer znaju biti zbilja super prijedlozi. Nema stroge podjele, ti si za ovo, ti si za ono, vi nemate kaj tu raditi. Nego se baš pušta tok misli... To je s poslovne strane. S privatne, casual strane mi je super baš taj pristup, gdje se šalimo, bacamo fore, baš ima dosta prostora za opustiš. Nije strogo poslovan dan, nego imaš svega, a na kraju se sve napravi super. Zabava je bitna, kada radiš kreativnu mislim da ako toga nemaš da si zapravo zatvoren u svoju neku kutiju, misli, možda nešto strogo. Ovako, mislim da, jedan tim ima svaki dan u neko vrijeme čitanje poezije, haikua. Super je to zato što nisi pola vremena na kavi nego s ljudima zbilja pričaš, svatko je u svom stilu, taj ležeran pristup poslu, uz produktivnost s druge strane, mislim da mi dosta odgovara. Da je više robotski postavljena agencija, ne bi mi to bilo to...

P: Okay, mi smo zapravo gotovi! Hvala ti!

5.2. Čime uopće niste zadovoljni?

/

5.3. Objasnite koliko Vaše zadovoljstvo kvalitetom interne komunikacije u agenciji ima utjecaja na Vašu efikasnost?

/

5.4. Koliko ima utjecaja na Vašu motiviranost?

/

5.5. Koliko ima utjecaja na Vaše ukupno zadovoljstvo na poslu?

/

## ISPITIVANJE ZADOVOLJSTVA INTERNOM KOMUNIKACIJOM UNUTAR KREATIVNIH MARKETINŠKIH AGENCIJA U HRVATSKOJ

Uvodna pitanja (upisati ili **boldati** odgovore)

**1. Godine**

- a. 18 –25
- b. 25 – 35**
- c. 36 –45
- d. 46 ili stariji

**2. Spol**

- a. M
- b. Ž**
- c. Ne želim definirati

**3. Radno mjesto (naziv radnog mjesta)**

Online media planner

**4. Pozicija radnog mjesta u poduzeću** (gdje se kod menadžment razine misli na zaposlenike koji imaju mogućnost utjecati na odluke vezane uz internu komunikaciju u agenciji)

- a. Operativna razina**
- b. Menadžment razina

**5. Vrijeme provedeno u agenciji u kojoj trenutno radite**

- a. 0-3 mjeseci
- b. 4-6 mjeseci
- c. 7-12 mjeseci
- d. 1-3 godine**
- e. 4-5 godina
- f. 6-10 godina
- g. 10 godina ili više

### OUTLINE INTERVJUA

1. Opis hijerarhije agencije i komunikacije općenito + službena/neslužbena
2. Informiranost zaposlenika i odnosi s kolegama
3. Ispitivanje pojedinih kanala/alata interne komunikacije
4. Problemi i prostor za poboljšanje komunikacije na pojedinim kanalima/alatima
5. Sveukupno zadovoljstvo i očekivanja zaposlenika

Unaprijed puno hvala na sudjelovanju i doprinosu ovom radu,

na izdvojenom vremenu i strpljenju kod odgovaranja.

- pozdravi, outline i predstavljanje

P: Kako bi ti meni u dvije tri riječi opisala kom. u tvojoj agenciji?

I: U dvije tri riječi... Pa ne znam, ne mogu ti baš sada točno reći u dvije tri riječi, ali mogu ti reći tipa... Mislim, pozitivno u stilu da imamo dosta dobru komunikaciju među timovima i mi unutar tima imamo dosta dobru komunikaciju. Ono, sažeto, jednostavno, jasno, to je najbitnije da je jasna kom. među nama i pravovremena.

P: Dobro, reci mi na dnevnoj bazi koje sve informacije koje primaš na poslu?

I: Misliš točno na moju poziciju?

P: Da, općenito, poslovno i privatno...

I: Znači, primam informacije o rokovima, primam informacije o... Obzirom da sam ja media planner, glavno ti je kad kreće kampanja, koliko traje kampanja, rokovi, trajanja, briefovi koji dolaze. Najviše su to nekakvi vremenske informacije. To je nekako najbitnije jer je to najbitnije ispoštovati. Onda informacije vezano za nekakve naše interne dogovore u timovima. Kada nekoga ima, nema, sastanci, takve nekakve informacije... Slobodno pitaš detaljnije što ti treba...

P: Ovo je samo uvodno, ok. Neke možda neslužbene informacije?

I: Pa naravno, obzirom da smo svi u timu prijateljski raspoloženi i povezani, uvijek ima hrpa neslužbenih informacija. Tko je gdje bio, što je radio...

P: Dobro, vratit ćemo se na to. Možeš li mi objasniti hijerarhiju odnosno na tvoje radno mjesto, kako bi kasnije bolje razumio odgovore?

I: Imamo znači direktora... Ispod direktora imamo timove po klijetima. Svaki tim, tj. moj tim recimo, radimo jednog klijenta, nas je troje unutar tima. Postoji voditelj ima, planer i asistent.

P: Znači imaš i nadređenog i podređenog... I taj asistent radi tebe ili za oboje?

I: Moram samo reći da kod nas, i općenito u agenciji, jer sam radila u još jednoj agenciji pa znam... Nisu ti te pozicije toliko hijerarhijski nastrojene...

P: Znam... I kod vas je plitko?

I: E to, da.

## DUBINSKI INTERVJU – EFZG, Marketing – INTERVJU 6 – 01.08.2019.

P: Sad kad si dala neki okviran uvod... Zanima me koliko se smatraš informiranom o samoj agenciji u kojoj radiš i o nj. poslovanju?

I: Naša je agencija je dio velike grupacije, ne smatram se toliko informiranom koliko bi još mogla. Znam stvari koje su bitne za naš ured u Zagrebu, ali neke stvari koje su možda bitne za nas, a na nekoj su većoj razini, nemamo baš toliko informacija možda pravovremenih koliko bi mogli imati.

P: O svojim zadacima? Zaduženjima?

I: To sam pravovremeno i točno informirana.

P: OK... Kad kažeš da misliš da bi mogla biti bolje informirana, što onda shodno tome misliš o načinu na koji nadređeni spuštaju zadatke i novosti na tebe i tim?

I: Ne mogu toliko reći da je loš način kom. između našeg direktora tu u uredu u Zagrebu... Smatram da naši šefovi tu nam kažu apsolutno sve što znaju, ali recimo mislim da imamo problem na nekoj većoj razini gdje je recimo nama je centrala u Beogradu i da oni recimo nama ne šalju toliko informacija koje su bitne pravovremeno. Često kasno dobivamo neke informacije, pa su nam onda rokovi jako kratki, treba stvari napraviti u zadnji tren. Na toj nekoj većoj razini smatram da kom. nije toliko pravovremena.

P: Dobro... Kontra toga, općenito, kako si zadovoljna kom. s timom?

I: Mislim da je tu jako bitno koliko se klikne s nekim općenito na ljudskoj razini, znaš. Da bi možda mogao s nekim jako dobro komunicirati bitno je da ste si OK. Recimo, ja u timu imam kolegu s kojim sam si jako dobra i kolegu s kojim sam si recimo tako, nužno dobra, u stilu, ok smo si, ali nismo si toliko kliknuli pa mi je i iz tog razloga komunikacija i poslovna loša, ma da ne bi trebala biti. Možda nekad ja neću s njim podijeliti na vrijeme neku informaciju, ili on sa mnom, nesvjesno. Čisto zato jer ne komuniciramo toliko puno kao ja i drugi kolega.

P: Ok, vratit ću se onda na kom. licem u lice. Zanima me kom. s nadređenima, koliko si s tim zadovoljna?

I: Politika je takva da iznad sebe imam voditelja tima, voditelja digitale i našeg direktora firme. Što se tiče s nadređenima mislim da mi je kom. jako dobra, zadovoljna sam iz razloga što, oni su mi uvijek ako trebam i iz razloga što mi recimo trebaju nekakvi savjeti ili nešto slično i mogu im se uvijek obratiti. Pitati ih. Po tome pitanju smatram da su dosta otvoreni i da je naša kom. prilično dobra.

P: Dobro... Dosta brzo idemo za sada. Kako bi ti ocijenila povratnu informaciju na svoj rad u tvojoj agenciji?



I: Mi po tome pitanju imamo sustav razvijen. U bivšoj agenciji u kojoj sam bila to nije postojalo. Ovdje imamo, nakon 3 mj. u firmi imaš svoju evaluaciju, gdje te ocjenjuju suradnici, ali i ti sam sebe. Tako da imaš jako dobru povratnu informaciju koliko si napredovao i naučio. Na godišnjoj razini isto imaš evaluaciju gdje te tvoj tim ocjenjuje i tvoj šef, a isto tako ti sebe. Tako da uvijek možeš imati...

P: Anonimno?

I: Je, mislim je anonimno, ali znaš tko će te ocjenjivati. Skužiš... Tako da imaš dobru povratnu informaciju o svom radu i o tome općenito što možeš poboljšati, a što drugi mogu.

P: Dobro... Koliko misliš da je tvoja agencija otvorena za tvoje zamisli i nailaziš li na kakve probleme kod plasiranja svojih ideja?

I: Nailazim, ali tu čak nije toliko problem agencije nego klijenta. Ako imam neku zamisao koja je meni ok, što se tiče poslovne strane, nemamo baš puno slobode u tome uvijek pratimo klijenta i što klijent želi, tako da ne mogu reći da su nešto open minded.

P: A imaš li slobode unutar agencije? Ili imate neke šprace?

I: Da... Imamo šprance, to se tako radi itd. Zbog lakšeg obavljanja posla, i nemaš puno prostora za svoje izmjene i ideje, ali to i je takav posao.

P: U redu... Reci mi koje kanale interne komunikacije koristite u agenciji?

I: Hm... Usmena komunikacija, ne moram ni reći. Mail, pismeni i još znači imamo ti Skype najčešće za komunikaciju s regijom, će se jako često zbog brzine svega da ne čekamo mailove komunicirati na Skype.

P: Koristiš li telefon poslovno?

I: To mi je više za medijsku stranu. Kažem ti, najviše mail i Skype.

P: Sastančiš li?

I: Da.

P: Imate li tiskane publikacije?

I: Nemamo, ali imamo newsletter.

P: Oglasne ploče?

I: Jao, imamo, ali nisu ti to neke...

## DUBINSKI INTERVJU – EFZG, Marketing – INTERVJU 6 – 01.08.2019.

P: Je li to baš u uredu gdje idu ideje ili službeno?

I: Imamo oglasnu ploču na kojoj pišu gluposti tipa kad je TB ili kad su Božićni praznici...

P: Koristite li društvene mreže u sklopu posla?

I: Rijetko...

P: Face, whatsapp za neke kratke dogovore?

I: Kažem, imamo ti neke grupe, ok, ali ne baš... Ne dogovaramo se baš preko toga...

P: Koliko vas je u firmi?

I: Oko 40-ak...

P: Imate li intranet?

I: Imamo, da.

P: Vratit ću se na korisnost istog... koristite li nekakve work toolove, tipa Trello, Asanu?

I: Ne, imali smo običnu Excelicu...

P: Sada bih spojio nekoliko pitanja. Pitat ću te za pojedini kanal, za koju vrstu informacija koristiš koji? Koje informacije se ugl. prenose licem u lice?

I: Sve na dnevnoj bazi, rokovi, podjela posla, neki usmeni dogovori vezani za sastanke, ne znam, svakodnevna neka kom. vezana za naše dogovore u timu. Kako nešto napraviti, poslovne neke stvari.

P: Što ide telefonom?

I: Ja telefonom komuniciram kad kom. samo s medijima, međusobno ako je nešto hitno ili ako je izvan radnog vremena... s kolegama na poslu.

P: Video pozivi si rekla internacionalne stvari...

I: Da...

P: To su ugl. sastanci?

I: Da...

P: Što ide preko newslettera kod vas?

I: Ide tipa svaki tjedan s nekim novostima, tipa tko je novi od kolega došao, što smo novo uveli, koji tool koristimo... Gdje smo otvorili uredu u svijetu. Više je to internacionalno, tko je postao direktor u kojem uredu... I tako nešto.

P: Ipak ih ima milijun...

I: Da...

P: Reci mi za što koristite intranet i koliko često?

I: Pa... Znaš što, isto ga koristimo kada kom. s regijom, za podjelu nekakvih informacija, dokumenata. Ajde recimo, jednom tjedno.

P: Ok, a email?

I: To nam je glavni alat zapravo. Najčešće što koristimo, sve što moraš imati. Sve što možda ne bi trebalo nužno ići mailom, dobro je da ide da kasnije imaš dokaz „pismo“.

P: Sada smo rekli pomalo o svakom kanalu... Reci mi od tih navedenih, koji je za tvoje radno mjesto tebi najkorisniji?

I: email. Kažem, njega najčešće koristimo, sve nam ide preko mail. Ne znam, neke stvari, ajmo reći kombinacija maila i kombinacija Skypea, iz razloga ako ti nešto nije jasno preko maila, uvijek se možeš kolegama obratiti na Skypeu, čisto zbog bržeg postupka.

P: OK, sad me zanima, malo u detalj, oko sastanaka? Sve mi reci, koliko si zadovoljna, što ti smeta?

I: Znaš što, smeta mi... Nisam toliko često za te sastanke, koliko god nekad bili korisni, većinom se iz iskustva mene i kolega, su sastanci ponekad nepotrebni, iz razloga jer se nekako uvijek oduže i tema skrene na 10 drugih stvari i često se priča o nečemu što nije toliko bitno. Nekad ispadne kao gubitak vremena. Dođeš radi jedne stvari, koju si možda mogao riješiti mailom. Na kraju se to oduži na dva sata, a možda si mogao raditi nešto što je hitnije...

P: Dobro...

I: Tako da, kažem, u mom slučaju su nekad fakat sastanci, pokažu se, kao ne toliko potrebni koliko ih ljudi forsiraju. Nekad je dobro, znaš ono, čisto zbog brzine...

ali većinom se to oduži nepotrebno, skakanje s teme na temu i na kraju završiš...  
Možda si sve te informacije mogao dobiti mailom.

P: Ok... Ajmo na glasine, što misliš o glasinama kao načinu prenošenja poslovnih informacija u firmi, što privatnih, što poslovnih i je li to zapravo korisno ili štetno?

I: Ne znam koliko je dobro ili štetno, ali zasigurno pridonosi... Nekad kad si u nekoj gužvi i poslu i samo si u tome i onda kada netko dođe s neakvim poslovnim/privatnim tračem ti dobro dođe da se posvetiš nečemu drugome na 5 min zabave, tako da... Ne smatram da su nešto ekstra štetni u stilu, da... Nikad ne tračamo nekakve previše bitne, prevelike stvari koje bi mogle nekome ekstra naštetiti. To su uvijek nekakve trivijalne gluposti, ali ne mogu reći sada da sam doživjela nekakve tračeve koji su nekome ekstra naštetili... Vjerojatno ima takvih situacija, ali trenutno tu gdje sam ja nema toga.

P: U smislu...

I: Sigurno tračevi mogu biti štetni, daleko od toga, ali kažem, ne mogu izdvojiti da je nešto bilo tako da ja mogu izdvojiti...

P: Neke krive informacije?

I: Sigurno nekome je, ali ne sjećam se da sam ja bila u situaciji da doživim nešto slično.

P: Ok. Dolazimo do djela intervjua.... Molio bih te da mi kažeš ako ih ima i gdje ih vidiš i zašto postoje neki komunikacijski problemi na tvom radnom mjestu odnosno u agenciji?

I: Pa ima ih sigurno, nikad nije kom. savršena. Eh sad, koji su... Baš kod nas... Najlakše da se sjetim nekog primjera ili nešto tako. Možda postoji problem u kom. kod mene i kod kolege iz mog tima. Ako smo u nekom trenu, jedni na druge delegirali, recimo, moj nadređeni meni kaže napraviti ćeš to jer ja to ne stignem, i onda ja njega malo poprijeko pogledam, nekad ti to digne tlak, jer stvarno je tako. U tom trenu ja sam trenutno ljuta na njega i ne želim u tom trenu komunicirati s njime ne da mi se i trenutno si nismo dobri... I normalno da ti to utječe na kom. Možda ću ja onda njemu ne reći na vrijeme da sam nešto napravila. Dakle, manjak komunikacije može dovesti do problema. Recimo, imam kolegu koji radi dosta sličan posao kao ja i dogodi nam se nekada da u isto vrijeme napravimo istu stvar jer nije dobro raspoređen posao... Tako da i recimo ako ne komuniciramo, što se zna nekad dogoditi, ja sam na sastanku, on je negdje, zbog manjak kom se zna desiti da smo bez veze napravili isti posao. Koliko god ti s nekim svaki dan sjediš i radiš, recimo mi radimo u open spaceu, to je isto veliki problem, jednostavno ti se ne da slušati sve te ljude oko tebe, ne sluša ti se sve to pa se isklj. I staviš slušalice. Tada ne komuniciram s njima normalno, a oni možda imaju 300 pitanja za mene, pa si moramo mahati. Vanjski čimbenici mogu utjecati na manjak kom. To su neka dva

glavna problema, open space i previše ljudi pa se moraš na neki način izolirati, pa ti to utječe da ne čuješ iako je možda bitno za tebe ako imaš slušalice. To što jednostavno zbog količine posla i odnosima s kolegama ili nekad moraš raditi s ljudima koje ne voliš, ali na neki način s njima manje komuniciraš jer ti jednostavno nisu simpatični. Koliko god to loše zvučalo, to je tako. Kada s nekim možda ne želiš raditi onda ćeš manje kom. s njim/a.

P: Ovo mi je zanimljivo, pošto cijelo vrijeme polaziš od sebe, jako si svjesna sebe i razumiješ sve te stvari koje se tebi ne sviđaju... I onda zapravo svjesno nastaje neki problem u kom. s tvoje strane. Dobro da si toga svjesna jer onda možeš to riješiti.

I: Da.

P: Možeš se sjetiti nekog problema u kom. po kanalima?

I: Recimo, ajmo email... Ljudi nekad u emailu ne znaju objasniti dobro poantu maila... Ne znaju dobro sažeti mail. I onda ti pošalju jako puno informacija, od tih 10 informacija bitne su dvije, stvari da ti znaš. To je problem što se tiče maila. Isto je i obrnuta situacija, nekada napišu nedovoljno informacija pa ti iz mail nemaš sve potrebne podatke i onda se kom. mora produljiti. To je nedostatak maila. Nedostatak usmene kom. je što te često ljudi nazovu i pričaju o nečemu sasvim 10-om, umjesto o bitnom. Recimo kolega te nazove da ti kaže, ej, pomakli smo rok za tri dana, ali onda te nazove i zapričaš se s njim o nečemu sasvim desetom i zaboravio si reći tu bitnu informaciju. Što još, recimo nedostatak Skypea, je to što to nije službeni kanal komunikacije i to što ti nekada možda nemaš... Ti to nemaš na mailu, nemaš dokaz...

P: Pa nije bitno?

I: Da, upravo to... Što još...

P: Sastanci, intranet...

I: Sastanke sam isto rekla da problem je taj što jako puno vremena izgubiš na sastancima, a na sastancima se jako rijetko kaže nešto jako bitno... Ti nekada znaš otići na sastanak od tri sata, a bitne info si čuo možda u 25 min. Nisu sažeti, jezgroviti kakvi bi trebali biti. Ode ti pola dana na to...

P: Reci mi sada, zapisao sam četiri glavna problema: open space, manjak kom., email i sastanci... Koliko to navedeno utječe na druge kolege, ako znaš njihova mišljenja?

I: *Open space* def. Dosta, jer je jako puno osoba na jednom prostoru koji kom. međusobno. Svi se prešetavaju, stalno neko priča s nekim, jako je teško držati koncentraciju. Često ljudima to zna jako smetati, tako da je to jako problem, ne samo

meni. Znam da je isto tako što se tiče mail znaju dobivati manjak informacija mailom pa onda moraju i zvati, koristiti druge kanale, da upotpune.

P: Jesu li ti problemi koje si navela nešto što očekuješ već neko vrijeme da će se promijeniti...?

I: To je nešto... prihvaćeno. Jer kao prvo, neke stvari se neće promijeniti, recimo open space, jer imamo takav ured, nećemo se seliti itd. Što se tiče maila... Kako kod koga. Možda ako ti jako dobro naučiš nekoga s druge strane, komuniciraš na način da ubuduće pitaš trebaš li to to to i to, pripremiš ga na način da ti neke informacije trebaju. Možda idući put će se to promijeniti, da će ti kako treba kom. sve informacije koje treba kom. To je moguće promijeniti.

P: Ajmo, sada malo razmišljati utopijski, što bi komunikacijski mijenjala u agenciji da možeš?

I: Normalno... Mijenjala bi da imamo urede u kojima nas je 5-6, da se ne moramo nadvikivati, mijenjala bi sigurno raspored jer trenutno nismo kom. posloženi... Zna se desiti da radimo u istom timu, a on radi na drugom kraju ureda, ako ga nešto trebam moram hodati do njega... Što još? Pa sigurno bi mijenjala da imamo neke bolje oblike kom. u stilu... ali to zapravo ti je više do ljudi. Ne radiš možda s druge strane s ljudima koji će biti voljni dijeliti informacije na vrijeme i koji će možda bolje to handleati, nego neki kolege iz regije... Velim ti da je više do ljudi. To ti sve zavisi do toga kako tko radi. Ljudi s druge strane, da su voljni više pravovremenih info...

P: Što misliš koje rezultate bi implementacije tih promjena postigla...?

I: Veću učinkovitost, sigurno bi mi bili produktivniji da radimo u prostoru u kojem sada nema 40 ljudi, gdje se možeš bolje koncentrirati, gdje je manja buka. S druge strane vjerojatno bi obavljali neke poslovne zadatke bolje ako bolje kom. s ljudima oko sebe. Ako se možete lakše i brže dogovoriti.

P: Ok, sada nastavno na sve probleme i poboljšanja koje si navela, kako to ukupno zadovoljstvo internom kom. u agenciji utječe na tvoju efikasnost?

I: Hm... Opet krećemo od primjera... Recimo trebam hitno napraviti neki zadatak u slj. pola sata, koji je dosta opipljiv u smislu da moraš mijenjati brojke, iznose, a oko mene stoji 10 kolega koji se smiju i gledaju neki smiješan video, normalno da to utječe na moju efikasnost. Ne samo kod mene nego kod svih je takva situacija. To sigurno...

P: kako iste te stvari utječu na tvoje zadovoljstvo na poslu?

I: Pa isto kao i ovo sada zadacima. Normalno da te takve stvari nekada isfrustriraju i normalno da ti idu na živce. Ako nešto stigao na vrijeme, ako nisi

## DUBINSKI INTERVJU – EFZG, Marketing – INTERVJU 6 – 01.08.2019.

dovoljno dobro napravio zadatak kako si htio, ako nisi meetao rok koji si mislio, normalno da ti to utječe i na tvoje raspoloženje i na tvoju efikasnost.

P: A na sveukupnu motiviranost za dalje?

I: Isto... Sve je to povezano. Ako ti ne obaviš zadatak na vrijeme ili efikasno kako si mislio, znači da si probio neki rok, recimo, teoretski, to ti utječe da si loše raspoložen. Utječe ti na to da tvoj nadređeni su isto nezadovoljni, ako oni nisu nešto isporučili, komunicirali na vrijeme. I normalno da ti to utječe da si manje motiviran... Ako vidiš da radiš u okruženju koje nije baš toliko pozitivno. Znaš, sada govorim općenito...

P: Hm... Ok! Ajmo sumirati sada.

I: Ajde.

P: Kako bi ocijenila komunikaciju u svojoj agenciji od 1 do 5?

I: 3,5. To je neka ocjena... 5 nitko ne zaslužuje... Ja ne znam gdje bi morao raditi da imaš 5 u kom. Navela sam koji su gl. problemi tako da...

P: Da ne završimo na neku ružnu notu, zanima prije dobroga, s čime si najmanje zadovoljna u smislu kom. u tvojoj agenciji?

I: Najmanje sam zadovoljna činjenicom da ljudi koji su recimo na nekim pozicijama imaju manje kom. sposobnosti kao ja ili neki moji kolege koji nisu na tim pozicijama, kažem, ne obavljaju dobro svoj posao, ne znaju iskomunicirati stvari kada i kako treba. Onda to zna biti jako frustrirajuće.

P: Ok, a s čime sam najviše zadovoljna?

I: Najviše sam trenutno zadovoljna kolegama na neslužbenoj razini, što se tiče neslužbene kom., jer imamo jako dobar tim i ekipu, svi su timski igrači, friendly raspoloženi i dosta smo dobri općenito kao tim.

P: Dobro, bi li dodala još nešto vezano za bilo koje pitanje?

I: Ne znam, ne bi. Ako bude još pitanja, pošalji mail!

P:

Hvala

ti!

## ISPITIVANJE ZADOVOLJSTVA INTERNOM KOMUNIKACIJOM UNUTAR KREATIVNIH MARKETINŠKIH AGENCIJA U HRVATSKOJ

Uvodna pitanja (upisati ili **boldati** odgovore)

**1. Godine**

- a. 18 – 25
- b. 25 – 35**
- c. 36 – 45
- d. 46 ili stariji

**2. Spol**

- a. M
- b. Ž**
- c. Ne želim definirati

**3. Radno mjesto (naziv radnog mjesta)**

Performance marketing specialist

**4. Pozicija radnog mjesta u poduzeću** (gdje se kod menadžment razine misli na zaposlenike koji imaju mogućnost utjecati na odluke vezane uz internu komunikaciju u agenciji)

- a. Operativna razina**
- b. Menadžment razina

**5. Vrijeme provedeno u agenciji u kojoj trenutno radite**

- a. 0-3 mjeseci
- b. 4-6 mjeseci
- c. 7-12 mjeseci
- d. 1-3 godine**
- e. 4-5 godina
- f. 6-10 godina
- g. 10 godina ili više

### OUTLINE INTERVJUA

1. Opis hijerarhije agencije i komunikacije općenito + službena/neslužbena
2. Informiranost zaposlenika i odnosi s kolegama
3. Ispitivanje pojedinih kanala/alata interne komunikacije
4. Problemi i prostor za poboljšanje komunikacije na pojedinim kanalima/alatima
5. Sveukupno zadovoljstvo i očekivanja zaposlenika

Unaprijed puno hvala na sudjelovanju i doprinosu ovom radu,



na izdvojenom vremenu i strpljenju kod odgovaranja.

- pozdravi, outline i predstavljanje

P: Kako bi mi u nekoliko riječi opisala kakva je kom. u tvojoj agenciji?

I: Strukturirana, posložena... Dosta opuštena. Često neformalna iako znamo da pričamo o formalnim poslovnim stvarima. Kom. je uvijek „na ti“, bez nekih velikih persiranja. Eto, tako.

P: Dobro, u tom radnom danu, koje sve informacije primaš?

I: Primam newslettere, mailove od klijenata, interne upitnike o zadovoljstvu situacijom u firmi, primam taskove od nadređenih odnosno voditeljice svog odjela, primam briefove od accounata, njima dajem povratne informacije. Eventualno primam komentare klijenata na neke kampanje i reporte.

P: Kakvu kom. smatraš službenu, kakvu neslužbenom?

I: Službenom smatram isključivo komunikaciju koja se događa putem mailova, dok neslužbenu u smislu veće opuštenosti, dvosmjernije komunikacije je sve što se događa offline. Imamo male kratke sastanke, *briefinge*, tipkanje na *hangouts*.

P: Ok, možeš li mi u cilju boljeg razumijevanja odgovora u nastavku, obzirom na tvoju poziciju, opisati hijerarhiju u tvojoj agenciji?

I: Pa XY zapravo ima horizontalnu hijerarhiju što znači da svaki odjel ima voditelja odjela dok direktor nije nama direktno nadređen i nema direktan doticaj s odjelima da radi neke poslove s nama ili daje neke feedback. Pretpostavljam da je njegova najvažnija uloga da dovodi nove klijente, drži edukacije i predavanja. A dakle svaki odjel ima svog voditelja tima, to su uvijek seniori u tom odjelu i preko njih ide većina komunikacije. S time da svatko u odjelu ima svoje klijente, ja mogu pričati za performance i za social gdje sam prije radila. Svatko je odgovoran za svoje klijente i na nj. radi sve što taj odjel na klijentu radi. Sad recimo social radi za XY klijenta i tamo je dedikirana jedna osoba za tog klijenta. Ako taj klijent ima također kod nas ima oglašavanje i velike kampanje opet je kod nas u odjelu dodijeljena osoba. Ako je junior u pitanju i nema baš iskustva onda su na tom klijentu dvije osobe.

P: Ima li ispod tebe podređenih?

I: Ne, mi nismo nikad podijeljeni, osim voditeljice. Međusobno si pomažemo, ali ja ne mogu davati nikome ispod sebe taskove.

P: Paralelno s tobom tko je još u timu?

## DUBINSKI INTERVJU – EFZG, Marketing – INTERVJU 7 – 07.08.2019.

I: Dana analyst, one je senior. Sedam nas je u odjelu. Imamo dvoje juniora, dvoje nas koji smo na mid pozicijama i dva seniora i imamo voditeljicu odjela.

P: Sada kada si mi dala neki uvid u to kako to izgleda u agenciji, možeš li mi reći koliko se smatraš informiranom o samoj agenciji?

I: O strukturi, radu?

P: Općenito...

I: Dosta. Smatram se dosta informiranom zato što dva puta godišnje imamo feedbacka na kojima pričamo općenito o planovima i KPIjevima odjela. Pa tako i svaka osoba u odjelu ima svoje osobne KPIjeve, a odjel ima odjelne KPIjeve, pretpostavljam tako i agencija, mi o tome ne znamo. Dva puta godišnje imamo tulum firme. Prvi dio je službeniji pa nam voditelji agencije drže neke prezentacije, što je najbolje, gdje se vidimo u idućoj godini, koje su najvažnije promjene, spajanje, odvajanje odjela. Tako te neke stvari...

P: Koliko se smatraš informiranom o vl. zadacima?

I: U potpunosti.

P: Bi li, iako si super pozitivna, bi li htjela biti čak više informirana?

I: Ovo što ja radim je dosta specifično, mi zapravo kad dobijemo neku kampanju na stol, mi je vodimo od početka do kraja, tako da jedino o čemu bi ja mogla biti više informirana je možda gdje je ta kampanja u nekoj većoj kampanji koja se odnosi na offline, PR, hrpu drugih stvari, što nije digitalno. To opet ovisi o klijentu, accountu... Znaju li oni gdje je taj klijent trenutno. Gdje je novi proizvod?

P: Znači ne dobivate, kao digitalni dio, za XY poduzeće, ne dobivate performance i offlinea?

I: Ne, ne... Mi ne radimo offline.

P: U smislu da imate neki big picture...

I: To je ugl. da neka kreativna agencija radi offline, a mi radimo digital.

P: Prema nj. materijalima...

I: Ili mi prema nj. materijalima koji su oni napravili za OOH ili TWC, ili se radi u suradnji... Najčešće klijent napiše jedan brief za nas, jedan za njih. Mi trebamo jedan brief, oni ipak drugačiji.

## DUBINSKI INTERVJU – EFZG, Marketing – INTERVJU 7 – 07.08.2019.

P: Dobro... Dalje, kako vidiš način na koji tvoja seniorka spušta zadatke na tebe i tvoj tim?

I: Ja sam zapravo jako ponosna na svoj odjel, tako mi nije bilo u bivšem odjelu, jako je dobro posloženo i strukturirano. Dobivamo briefove koji se stavljaju u Asanu, i onda to naša seniorka raspoređuje za koga misli da bi mogao najbolje riješiti to zadatak ili čiji je to klijent. Ako da zadatak nekom Junioru onda uvijek stavi nekoga starijeg da radi na tom zadatku... I uvijek se može nju uklj. i pitati za pomoć.

P: Jako si zadovoljna kom. s njom?

I: Što se tiče toga da.

P: A općenito?

I: Da, naša seniorka je fakat osoba kojoj se može baš sve reći, tražiti za pomoć u poslovnom privatnom smislu. Ako želiš nenadano dan GO, moguće je. Fakat je sve ok, opušteno i normalno dok god si ti osoba koja daje sve od sebe. Kad treba malo povući ostaneš dulje i vjerujem da je to uzajamno.

P: Koliko si zadovoljna kom. s drugim kolegama?

I: Pa isto dosta. Ne želim sada idealizirati, ali fakat je tim jako dobar. Baš smo sada na zadnjem feedbacku dobili pohvale da smo najbolji performance tim do sada. Da vrhunski radimo zajedno, dobro funkcioniramo zajedno, imamo ljude koji se interesiraju za razl. stvari pa surađuju na tome. S time sam full zadovoljna... Mislim to su ljudi koji će ti uvijek objasniti ono u čemu su oni seniori. Mislim da za seniora još moram jako puno učiti, kad god dođem do nečega sama se educiram, ali kad nešto ne ide oni me provedu kroz nešto.

P: Koliko si ako ima prostora za to, ako ima prostora za to u tvom timu, koliko si zadovoljna mogućnošću plasiranja svojih ideja u odjelu i agenciji?

I: Kod nas se uvijek kaže, možemo testirati. Ako netko ima neku ideju možemo je testirati ako nije neka najgora ideja na svijetu. Uvijek će se dogoditi to da ju možemo testirati i vidjeti je li bila dobra. To je takav posao, oglašavnaje. Možeš postaviti a-b testiranje, mada se rijetko kada odbaci moja ili nečija ideja. 70-80% slučajeva možeš progurati svoju ideju.

P: Spomenula si dva puta godišnje razgovore... To je na razini agencije?

I: Da.

P: Koliko si zadovoljna povratnom informacijom na svoj rad i jesi li zadovoljna?

## DUBINSKI INTERVJU – EFZG, Marketing – INTERVJU 7 – 07.08.2019.

I: Svakih 6 mjeseci imamo te razgovore i razgovor se odvija s voditeljem tima i eventualno još s direktorom ili HR-om. Ovisi kako je tko raspoloživ. To se radi na način da imamo 360 ankete.

P: Možeš li mi to malo približiti?

I: U 360 anketi te ocjenjuju ljudi s kojima si najviše radio u zadnjih 6 mj. Online je i iz svakog odjela odjela izabereš ljude s kojima si najviše radio u prošloj godini. Ispunjavaš anketu, dobiš rezultate, prosječnu ocjenu. To ti sve kažu na razgovoru, ocjenu, gdje je prostor za napredak, što su kolege rekli. Zajedno postavimo neke KPIjeve koji se moraju ostvariti, ako ih ne ostvariš se može razgovarati zašto ih nisi postigao. Ako jesi možeš tražiti neke benefiti ili bolje radne uvjete...

P: Hvala ti. Ok, idemo na dosadniji dio rada. Kanale. Možeš li mi reći kojim kanalima interne komunikacije se koristite pa ćemo diskutirati?

I: Mail, Gmail i Hangouts... Asana.

P: Dobro... Koliko koristiš telefon za posao?

I: Nikoliko.

P: Video pozive?

I: Ne.

P: sastanci?

I: da, kom. licem u lice

P: Glasine...? Šire li se neke poslovne informacije tako?

I: Ne. To ti ovisi jako od odjela do odjela... U socialu smo stalno tračali.

P: Tiskane publikacije?

I: Ne.

P: Newsletter ide mailom?

I: Jedan tjedno, agencijski... Znači to je u smislu da svaki odjel, njih 8-9, piše mali pasus teksta što su prošli tjedan radili i isporučili. To je jednom tjedno... I mislim da je to to. Imamo dosta newslettera internih... XY news i sl.

P: Imate li oglasne ploče?

## DUBINSKI INTERVJU – EFZG, Marketing – INTERVJU 7 – 07.08.2019.

I: Ne. Dobra ideja...

P: Pritom ne mislim na task boardove...

I: Ne, ne, dobra je to ideja. Ako nešto prodaješ... itd.

P: Reci mi, društvene mreže, koristite li za posao...

I: Oprosti to sam zaboravila. Imamo 404 FB grupu, tj. dvije FB grupe. Jednu službenu u kojoj smo svi iz firme i gdje stavljamo pressice, konferencije, predavanja na kojima su naši ljudi iz firme. I neslužbenu grupu u koju stavljamo, prodajem domaći ajvar i sl. eto.

P: Ok, i web aplikacije smo sredili... To ne koristite. Za koju vrstu informacija koristite pojedini kanal? Što ide preko sastanaka?

I: Idu isključivo klijentske stvari... Briefinzi, kick off, prolazak strategije, prolazak neke prezentacije, reporti ako ima potrebe.

P: Što ide mailovima?

I: Isto kao i sastanci samo pismeno i traže, da imaš pismeni trag. Ili možda čak i nekakve sitnije žurnije stvari tipa možeš li ovo riješiti idućih 10 min i sl. Ako je nešto od klijenta došlo i mora se brzo riješiti, objasniti. Čak i nije tako naporan taj mail, ne dobijem ih puno dnevno.

P: Pričaj mi o Asani, koje info idu tamo?

I: Briefovi, prijedlozi, budžeti... Rokovi... Replyjevi na nešto. Oni koji rade na tome trenutno.

P: OK, što misliš o pojedinom od tih kanala te njihovoj primjeni u agenciji? Koji misliš da se dobro koristi, koji bi se mogao bolje koristiti?

I: Asana se dobro koristi, ima smisla, ne znam kako bi bez Asane. Mi kažemo, ako nije u Asani, nije se dogodilo. Kad je agencije bila manja... Primjer na fotografu. Vidiš ga nasred ureda i kažeš mu da trebaš snimiti jednu fotku sutra i njega nema sutra i ti ne možeš isporučiti to klijentu, iako je plaćeno... Može se dogoditi tisuću stvari, nekome u prolazu si rekao i shvatio da se neće odraditi u međuvremenu. Ako ti to staviš u Asanu, to je onda njegov problem i dodijeljen mu je zadatak. Isto tako kad se meni dodjeli neki task, ja ne mogu reći da je to trebao napraviti netko drugi, ja odgovaram.

P: Što misliš onda o primjeni maila?

## DUBINSKI INTERVJU – EFZG, Marketing – INTERVJU 7 – 07.08.2019.

I: Mailovi, mailovi, mailovi... Mi se mailovima dopisujemo kada se dogodi neka komplikacija, izvanredna situacija, nešto što nije u Asani, jer nećeš u Asani raspisivati to je zbog toga... u odnosu na prošli mjesec... Nema smisla tamo pisati dugačke stvari, pa se pod tim predmetom samo prebacimo na mail i nastavimo pričati o tome. Mailovi su okay, nisu predugi, nisu prečesti.

P: Reci mi sada koji kanal smatraš najkorisnijim za svoju poziciju?

I: Asanu. Zato što doslovno možeš pogledati sve napravljene taskove ikad i shvatit jesi li doprinio nekom projektu ili taj tjedan nisi napravio dosta... Toggle se dobro nadopunjuje s Asanom.

P: Dobro, reci mi, kako gledaš na sastanke i koliko si s njima zadovoljna?

I: Eventualno me smeta kada ljudi ne poštuju tuđe vrijeme i ti si se skroz ufurao u neke brojke i moraš nešto isporučiti, a netko dođe i kaže da bi odradio mini sastanak... S time se borimo kada nema naše šefice. To zna biti problem. Više bi imalo smisla dogovoriti neki manji sastanak unaprijed, pa vidimo se od 15:00 do 15:15 na kauču kod kuhinje.

P: Dobro, vratimo se na glasine...

I: U bivšem odjelu dosta smo znali o tome pričati, ali sada mi to uopće nije zanimljivo.

P: Mislim da širenje informacije o klijentima, radnicima, agenciji, informacije koje nisu potvrđene?

I: U smislu, netko odlazi pa se priča... Ali to se zna i službeno pa se komunicira mj. dana unaprijed. Što se tiče klijenata, ne znam, u smislu imamo nekog novog klijenta, neki stari je otišao, to nam accounti dosta brzo prenesu...

P: Ok, sada kada si mi dala uvod u kanale, možeš li mi reći ako ih ima i gdje nastaju potenc. problemi u internoj komunikaciji?

I: Zato što ljudi ne prate procese... Naši procesi su savršeno posloženi, treba ih se samo pratiti, a ljudi često u brzini, jer nešto moraju brzo riješiti, ovisi o klijentu ili zbog toga što su novi pa nisu dobro upućeni u procese ih ne primjenjuju. Ako proces znači stavi brief u zadatke i osoba ne stavi brief, ali stavi što se treba raditi u kampanji, znači da osoba ne prati procese, pa se vraćamo. U tom smislu bi moglo biti poboljšanja.

P: Dobro, pada li ti na pamet što drugo? Možda nastavno na procese?

I: Pa da, produženje tog vremenskog okvira nastaje zato što se ne prate procesi, nastaju komplikacije, korekcije, zato što ne pratimo brief.

P: Kada bi savršeno htjela postaviti kom., unutar svog tima, što bi mijenjala?

I: Mogu samo pričati o kom. s drugim timovima jer sam već rekla da sam iznimno zadovoljna kom. u svom timu. Mislim da bismo možda s drugim timovima mogli više direktno surađivati. Mi smo dosta podijeljeni. Sad recimo, ja mislim da kreativna i performans imaju mnogo toga zajedničkog i da mogu puno toga zajedno raditi i trebaju na nekim kampanjama. Ja bih malo više educirala njih našim stvarima i vs. Tako da tu vidim mjesta za razvoj.

P: Ok, znači imamo poboljšanje kom. u timovima i ne praćenje procesa kao neke glavne probleme... Feedback smo riješili, to je kod vas ok. Ako imaš te informacije, koliko navedeni problemi smetaju drugim kolegama u timu?

I: Konkretno znam da ljudima smeta upadanje bez najave, ali to je jedna ovako sitnica koju mi s jednim ili dva maila godišnje riješimo. Tako da to naša seniorka riješi, kada se to zareda. Ok, ako se to zareda kada si ti okay s vremenom, ali nije kad se gušiš u poslu.

P: Dobro, koliko navedena ograničenja imaju utjecaja na tvoj rad?

I: Malo...

P: a koliko na rad cijele agencije?

I: Ja sam od onih koji misle da uvijek može bolje i da uvijek ima prostora za rad, tako i kod nas. Pogotovo u ovom smjeru povezivanja odjela, da rade zajedno više. Mislim da bi kreativna, dizajneri i performance mogao održavati više briefinga skupa, sastanaka, ali sad opet ne bih rekla da to bitno utječe na kvalitetu.

P: Koji misliš da su razlozi zašto se do sada nisu riješeni ovi nedostaci?

I: Praćenje procesa, zato što to ne ovisi o agenciji, već o ljudima koji dođu, prilagodbi, spremnosti prihvaćanja procesa i shvaćanja da su procesi tu da nam svima olakšaju... Jer ako pratiš proces najbrže ćeš doći do nečega što nam treba. Kom. između odjela, pa evo, ne znam zašto se to ranije nije povezivalo i rješavalo se. Možda nije bilo potrebe do sada, sada smo zbilja veliki. Možda su to prije ljudi više to neformalno rješavali.

P: Koliko je ljudi u agenciji?

I: 120-130. Tako da mislim da se te suradnje moraju malo „poslužbeniti“.

P: Koliko god da si mi djelomice odgovorila na to pitanje prije... Koliko dugo uviđaš taj problem s procesima?

## DUBINSKI INTERVJU – EFZG, Marketing – INTERVJU 7 – 07.08.2019.

I: Možda 10 mj.

P: Ok, a koliko nakon eventualne promjene bi očekivala pozitivni rezultat?

I: Ako govorimo o nekoj osobi koja ne poznaje procese, nakon 3 mj. bi očekivala da sve zna kako funkcioniraju.

P: Ajmo gledati pozitivnije, dakle ovo su problemi koje treba poboljšati, ima li možda još nešto što bi htjela poboljšati u smislu kom.?

I: Možda bismo mogli uvesti, pošto imamo dva puta godišnje FB, možda bi se mogao uvesti dvomjesečni, tromjesečni, 1:1.

P: Više kao neki...

I: Baš neki neformalniji FB, prošlo je 3 mj. od prošlog službenog FB, imamo još 3 mj. do drugog, pa da vidimo gdje si.

P: Odvija li se dio toga u hodniku usput, kako si, držiš se i sl.?

I: Da. Kod nas je uvijek praksa da kada netko ide na GO... Kod nas je kultura odjela da nikad ne odeš u 17:00 doma ako vidiš da tvoje kolege imaju brutalno puno posla. Uvijek se pošalje mail prije nego odeš doma ako možeš nekome pomoći... Da ne ostane sam do 20:00. Ovisi i o projektu, periodu godine... Nekad ako moram otići u 17:00 kolege će me pokriti, ako moram odraditi od doma, bolesna sam, ne moram otvarati bolovanje, pokrit će me. To je takva atmosfera u agenciji, ako si na to spreman, ok. Vjerujem da će mi ne znam s 35 biti naporno, ali sad mi je okay.

P: Što misliš... koje bi pozitivne promjene donijela ta poboljšanja u agenciju?

I: Brže odvijanje projekta, sve će biti preciznije i bolje napravljeno bez previše vraćanja i korekcija i tako dalje. Fokusiraniji rad ako nitko ne upada. Pa i tu bi rekla brže rješavanja zadataka jer se možeš koncentrirati, ako ne moraš o pet stvari odjednom razmišljati.

P: Ok. Sve što si mi danas predstavila, kako ukupno zadovoljstvo internom komunikacijom u agenciji utječe na tvoje zadovoljstvo u agenciji?

I: Jako... Ja mislim da, recimo, jednom sam imala situaciju kada jedan *account* nije uopće pratio procese. Odbijao je napisati brief, sve staviti u jedan mail... Nije on meni rekao on to neće, nego on jednostavno bio pretrpan, pa bi mi kapnuo mail tu, Asana tu, ali *account* bi trebao biti onaj koji sve strukturira u jedan mail i kaže gdje što ide. Tu sam bila frustrirana jer ne možeš tako raditi, ali ja sam tada bila junior pa je senior uletila.



## DUBINSKI INTERVJU – EFZG, Marketing – INTERVJU 7 – 07.08.2019.

P: Kako ukupno zadovoljstvo internom komunikacijom u agenciji ima utjecaja na tvoju motiviranost?

I: Pretpostavljam da velikog, jer si ne mogu zamisliti da bi bila ovoliko motivirana da me netko svaki dan živcira i da mislim da tome nema lijeka, vjerujem da ne bih bila uopće motivirana. Kažem, motivirana sam jer je sve u redu u vezi komunikacije.

P: A utjecaj na ukupno zadovoljstvo na poslu?

I: 60-70%.

P: Dobro... Kako bi ocijenila IK u tvojoj agenciji od 1-5?

I: 4,5.

P: Da ne završimo negativno intervju, s čime si najmanje zadovoljna?

I: nepoštivanjem rokova. U smislu... Da te ljudi ne pitaju imaš li za nešto vremena, nego sami postave svoje rokove koje kažu i klijentu, zna se to dogoditi... Pogotovo novi, neiskusni accounti, koji ne znaju izvući vrijeme od klijenta, koji ne znaju možda odugovlačiti, kad si novi samo klijenta slušaš, možda se teško postaviti i izboriti dodatno vrijeme kolegama. Tim recimo možda nisam zadovoljna, ali ne događa se često.

P: Onda dobro... S čime si najviše zadovoljna?

I: Zadovoljna sam kom. u svom odjelu, s ljudima i nj. načinu kom., koji je opušten i prijateljski, nimalo kompetitivan, nego se nastoji prikazati rad cijelog tima, da smo svi za nešto zaslužni, da si pomažemo međusobno i zapravo zbog ljudi se zapravo i vidim u XY još barem neko vrijeme.

P: Super! Hvala ti.

I: Molim!

## ISPITIVANJE ZADOVOLJSTVA INTERNOM KOMUNIKACIJOM UNUTAR KREATIVNIH MARKETINŠKIH AGENCIJA U HRVATSKOJ

Uvodna pitanja (upisati ili **boldati** odgovore)

**1. Godine**

- a. 18 – 25
- b. 26 – 35**
- c. 36 – 45
- d. 46 ili stariji

**2. Spol**

- a. **M**
- b. **Ž**
- c. Ne želim definirati

**3. Radno mjesto (naziv radnog mjesta)**

Copywriter Junior

**4. Pozicija radnog mjesta u poduzeću** (gdje se kod menadžment razine misli na zaposlenike koji imaju mogućnost utjecati na odluke vezane uz internu komunikaciju u agenciji)

- a. Operativna razina**
- b. Menadžment razina

**5. Vrijeme provedeno u agenciji u kojoj trenutno radite**

- a. 0-3 mjeseci
- b. 4-6 mjeseci
- c. 7-12 mjeseci**
- d. 1-3 godine
- e. 4-5 godina
- f. 6-10 godina
- g. 10 godina ili više

### OUTLINE INTERVJUA

1. Opis hijerarhije agencije i komunikacije općenito + službena/neslužbena
2. Informiranost zaposlenika i odnosi s kolegama
3. Ispitivanje pojedinih kanala/alata interne komunikacije
4. Problemi i prostor za poboljšanje komunikacije na pojedinim kanalima/alatima
5. Sveukupno zadovoljstvo i očekivanja zaposlenika

Unaprijed puno hvala na sudjelovanju i doprinosu ovom radu, na izdvojenom vremenu i strpljenju kod odgovaranja.

- pozdravi, outline i predstavljanje

P: Pa reci mi za početak u par riječi kakva je kom. u agenciji?

I: Kod nas nema neke službeno/neslužbeno podjele. Nas je 20 i nema razloga da se bude super formalno. Osim kod velikih promjena ili kada se radi na nečemu velikome, pitchu, onda obično CEO izdvoji vremena za neki veliki sastanak dva puta godišnje i budem formalni. Da sve bude na čisto, što manje buke, što više informacija. Interno je jako neformalno i mislim da je tako svima ok, tako je lakše.

P: koje sve informacije primaš u danu?

I: Možda bolje da po kanalima gledamo?

P: Možemo i kasnije tako... Imaš pravo.

I: Jer zapravo preko mail najviše dobivamo briefove i to i opet nismo toliko formalni, kratki i jasni. Ovisi o kojem se klijentu radi. Ovisi, jedna XY koja je operativa u velikoj količini, to dobivamo u Excelici gdje ide što. Neki klijenti koji su sporadični, kod njih account filtrira informacije i tako ih šalje. Ako ja imam pitanja, odem do kolege i pitam.

P: Ajmo, odmah riješiti kanale, koje koristite u IK?

I: Mi najviše pričamo među sobom neformalno, veliki open space je... Najlakše je samo otići do te osobe. Najlakše je to riješiti licem u lice. Ili u kuhinji. Glavnina kom. je tu. Inicijalno je kom. mailom, s klijentima, i rješenja, FB. Ti mailovi nikada nisu pretjerano formalni, ali se mi držimo za slučaj da netko slučajno proslijedi, maksimalno smo kratki i bez dodatne kom. Kao ok, pozdrav, što ima, šaljem prijedlog za radio, Ip, XY. To nam je za mail. I međusobno često koristimo Skype. Često šaljemo fileove, grupni chat... Imamo projekt, neki pitch, otvorimo grupu za taj pitch, hej, checkpoint u 11.

P: Pada li ti neki drugi kanal na pamet?

I: Pa ti checkpointovi, sastanci, ali to svaka agencija ima. Checkpoint je recimo imamo pitch koji traje tjedan dana, ujutro se nađemo svi koji smo projektni tim, kažemo gdje smo sada, najbolje da se dođe s prijedlogom rješenja, i svi ocijenimo i fb, te se prema tome određuju zadaci do idućeg CP.

P: Imaš li službeni telefon?

I: Ne...

P: Koristiš privatni u poslovne svrhe?

I: Ja kao copy nikad ne pričam s klijentima... Za internu kom. koristim privatni, imam Skype i mail na privatnom.

P: Dobro... Imate li ikakve tiskane publikacije, newslettere?

I: Za klijente na van samo.

P: Oglasne ploče?

I: Ne

P: Digitalne medije, društvene mreže u poslovne svrhe?

I: Pa za posao samo Skype.

P: Možda neke alate poput Trello, Asana...?

I: Ovisi koji tim. Tim koji se bavi teškom operativom poput DTP-a oni imaju Asanu. I accounti.

P: OK, imate li intranet?

I: Ne

P: Ok, slj. tri pitanja spajam, naime za svaki pojedini kanal te molim da mi kažeš koje informacije ide preko njih, koji je koliko važan za tvoj posao i kakva je primjena u agenciji? Pa krenimo od video poziva.

I: Ja nikada, samo accounti sa stranim klijentima.

P: Mail?

I: Mail je jako, jako važan, ono što se sigurno događa koliko god account dobro raspisao brief, nikad nije sto posto jasno što se mora raditi. Prvo koristimo mailove kao neku mini Asanu...

P: Folderiranje?

I: Da, često se vraćam, na mailove, grupiramo, čitam mail jako jako detaljno, bitno mi je da imam načisto napisano.

P: Reci mi uz briefiranje koje još informacije idu mailom?

## DUBINSKI INTERVJU – EFZG, Marketing – INTERVJU 10 – 08.08.2019.

I: Rokovi, jako su bitni. Često imamo nekakve kao informacije koje nisu za brief, ali su dobre, znamo iz iskustva ranije od klijenta o njemu. Tako možemo skratiti kom. s klijentom i korekcije.

P: Dobro, programi poput Asane?

I: Što se važnosti tiče, ne bi mogli bez toga. DTP bez toga ne bi mogao, billboardi, magazini, milijun formata gdje možeš fulat. XY rotira stotine proizvoda na popustu, samo preko Asane. Bez toga ne bi mogli funkcionirati...

P: Reci ti meni koliko si zadovoljan kom. na sastancima i kako ona izgleda?

I: Kom. je jako neformalna i meni je to super. Jako sam zadovoljan kom. na sastancima.

P: Dolaze li ljudi s agendama, vremenski?

I: Dobra stvar je što svi mrzimo sastanke, što znači da svi dolazimo pripremljeni znamo što imamo za reći, i pokušavamo se što prije maknuti. Neformalni su, opuštene su, otvoreni, sve je to jako važno kada se radi o komunikaciji ideja. Imamo dvije vrste sastanaka. To su oni klasični business developmenti s accountima i checkpointovi. Ja sudjelujem na drugima samo. I tu je preduvjet biti otvoren, bez toga nema, a neformalnost pomaže u komentiranju ideja jer komentiranje ideja i davanje FB je umijeće za sebe i moguće je samo u neformalnom okruženju.

P: Reci mi kakvo je tvoje viđenje glasina kao načina širenja business informacija unutar org.?

I: Imamo interne tračeve, tračeve za klijente... Ajmo reći, tračevi za klijente su zapravo korisne informacije. Poznavanje potencijalnih decision makera klijenata je dobro. Bilo je slučajeva kada smo saznali da interne stvari klijenata imaju utjecaja na to kakav ćemo FB dobiti na naš posao. Npr., da bismo poslali nešto, a recimo je taman down-the-line, ne bi poslala gore jer se njoj nije svidjelo. Ispada da bi ta osoba nama krivo prenijela informacije, na krivi način interpretirala, a to nije njezina dužnost. Ako mi ne raščistimo da smo mi sve iskomunicirali, da smo mi sve napravili dobro sa svoje strane, na kraju bi mi ispali krivi. Samo preko tračeva se takve stvari mogu saznati. Internih tračeva nemamo puno, barem ja nisam dio toga, koliko sam svjestan. Naravno da ima toga u svakoj agenciji, ali ja u svojih godinu dana ovdje nisam doživio da ima čak i blažih negativnih posljedica. Dosta je otvoreno.

P: Okay... Riješili smo kanale, vratimo se na početak onda... Općenito koju kom. u agenciji smatraš službenom, a koju neslužbenom?

I: Inicijalnu i finalnu, službenom, kada se događaju velike promjene, veliki sastanci i nekih FB. Važno je biti točan na početku i zato zvučimo formalno tada iako nismo. I na kraju kada šaljemo.

P: Što spada u neslužbenu?

I: Kada raspravljamo ideje, kada brusimo konačnu izvedbu ideja, to je jako neformalno i to je uredu. Zato što bi formalno zauzimalo previše vremena. To izgleda tako da npr. kada radimo prezentaciju, za pitcheve, znaju imati preko 100 slideova. I trebaš gro materijala. I onda ne znam, to je uvijek kaotično, ja najčešće pišem preze jer mi to ide, a recimo senior copywriter će napraviti radio. Ja vidim npr., radio kao možda nešto najbolje izvedeno, pa ga pitam, misliš li da bi to moglo biti bolje i okay. Kaotično, ali fakat pomaže.

P: Vratit ću se na odnose s kolegama. Reci im samo za odgovore kasnije, kako izgleda hijerarhija obzirom na tvoje radno mjesto, tko ti je ispod, tko ti je iznad?

I: Aha... Dosta je *flat*. Mislim da je to specifičnost za nas. Naš CEO je kreativni direktor, ali nemam KD koji nije CEO. Kod većine nije tako... Imali jesmo, ali on je otišao. Nas je troje copywritera, četiri uskoro. Često kreativna ne treba KD. Iznad mene je copywriterica s više iskustva. CEO je na vrhu, dosta je hands on i često sudjeljuje u pisanju skripti, brainstormanju, brušenju copyja. Imamo kreativu što su copyji i dizajn. I imamo accounte. Jedina formalna podjela su accounti i kreativna, ali nema potrebe za formalnom podjelom.

P: Sada kada si mi dao uvid u agenciju, možeš li mi reći koliko se smatraš informiranim o samoj agenciji, nj. poslovanju?

I: Dosta... Rekao bih više nego što je prosječno. Rijetko kad se događa da se zna kad su pitchevi, a ja kao junior to znam, što malo agencija ima. Recimo to je baš zato što je neformalno, reći će se kada je što. Na jesen ovo i ono, pa se znaš pripremiti. Što još? Manje-više znam što drugi rade, ako ja trebam nekog dizajnera da mi nešto odradi, znam tko kakav obujam posla ima. Najčešći problem u kom. koji znam da imaju agencije druge je da nemaju poštovanja prema tuđem radnom vremenu. To je najveća prednost što to mi znamo.

P: Koliko se smatraš informiranim o svojim zadacima?

I: Ok, ajmo reći da se radi o pitchu... Tu sam brutalno informiran. Imali smo i nedavno uspješan pitch, od samog starta ja sam znao jednako kao menadžment, svi smo zajedno sjeli i znali od starta. S čim imamo posla, kakav je klijent, što se očekuje, prezentacija koji su oni nama predstavili. Sve nam je bilo jasno.

P: Odmah da se nadovežem, što misliš o načinu na koji mng spušta zadatke i promjene na vas?

I: Što se tiče samog mng tu bih rekao da ima najviše problema, jako im je teško skužiti... Naravno da se neće junioru reći sve, ali do neke mjere treba imati kom. unaprijed. U smislu moju ulogu u širem smislu. Recimo neke agencije imaju formalan

proces za to, sjedne se, ej, gdje se ti vidiš u budućnosti, a kod nas nema jer je kod nas sve neformalno. Nije to neki veliki problem, neću ja živcirati radi toga. S druge strane događa se čisto zaborav, da se zaborave neke informacije.

P: Reci mi koliko si zadovoljan kom. s kolegama u timu?

I: Jako sam zadovoljan, baš zato što je to umijeće FB svladano jako dobro. On je uvijek konkretan, osjetim da je dobro namjeren. Meni se dogodilo da mene juniora da mene pitaju na jednoj strateškoj razini pitaju što mislim i ispalo je da smo s time išli na pitch. I ono što se dogodilo, zna se kada se ide na pitch, sto stopedeset slideova i kada se vrati ekipa doma i pohvale točno dio preze jer znaju što je tko radio. Ako je bilo loše obrazlože što je moglo biti bolje. Ovo npr. ne funkcionira jer bi se moglo protumačiti ovako i onako. I daju prijedloge kako bi to moglo izgledati.

P: Koliko često dobivaš FB? Neke sastanke?

I: Mi nemamo taj... Znam da ima barem jedna agencija koja te pozove na razgovore i kažu ti koliko su zadovoljni tvojim radom, što je super, što te zanima, bi li neku drugu ulogu, kod nas toga nema, ali je FB na neformalnoj razini konstantan. Dobijem prvo na internoj razini, od nekoga tko je upućeniji.

P: Misliš od drugog tima?

I: Da. Neka copy s drugog klijenta će mi reći što misli. Za doslovno sve što šalješ, osim kada nešto skroz svladam. Ali prvih šest mjeseci su me baš korigirali i ispravljali, a dobivamo i od klijenta komentare.

P: Reci mi koliko si zadovoljan svojom kom. s nadređenima i bi li što mijenjao?

I: Paradoksalno, pošto smo toliko flat, meni je nadređeni samo CEO/KD. Volio bih samo, mene ne zanima copy dugoročno. I prije dva mjeseca je on to uočio, i rekao sada ćemo tebe početi okretati u drugom smjeru. I znam da će me za dva tjedna nazvati gore i reći, ajmo sada krenuti u drugom smjeru...

P: Dalje bih te molio da mi kažeš, iako si naveo super primjer da je tvoja ideja otišla na pitch, koliko si zadovoljan plasmanom tvojih ideja, ima li ograničenja?

I: Jako sam zadovoljan, ne gleda se čija je ideja nego kakva je, s time sam zadovoljan.

P: Sada kada si mi dao uvid u atmosferu i kanale, reci mi nešto o problemima u internoj kom., kako, gdje i zašto misliš da nastaju/postoje?

I: Pa mislim da sam taj glavni spomenuo, ta sporadičnost. Dakle imamo u jednom trenutku se nešto događa, komunicira se puno. Konkretno primjer da se ja prebacujem u digitaliju. Intenzivno se dva tri tjedna radilo na tome, da se mene

prebaci, ali znam da će odjednom krenuti opet u to, onda kada sam ja pretrpan sadašnjim poslom. Mislim da je to čista zaboravnost. Ne sudim CEOa, jako je hands on i on je krcat poslom, totalno razumljivo, ali nije u redu da baš to radimo dok ja imam hrpu posla. Radije bi da imamo unaprijed def. kada ćemo razvijati dalje.

P: Neki drugi problem?

I: Volio bih da se accounti više trude interpretirati poruke klijenata. Mislim, nije ni njima lako. Kad kažem interpretaciju. Na accountu je na kraju da to razjasni, njihov je dio posla da ne puste klijenta na miru dok nemaju vrlo konkretan odgovor, a često se događa da nemaju konkretan odgovor. Uglavnom, ono što definitivno, accounti moraju cijediti klijenta dok nemamo konkretan brief. Jer minuta koju ne provedemo koju ne iskoristimo na dobivanje informacije može rezultirati u satima nepotrebnog rada.

P: Pada li ti još neko ograničenje na drugom kanalu koje nastaje?

I: Ne, mislim da je to to.

P: Zanima me da li ta sporadičnost i nedostaci accountata, smetaju i drugim kolegama?

I: Smeta i drugima i accounti se trude, ali ako kažem, trudite se više, onda nije baš neki empatičan odgovor... Dodaju se novi ljudi, zapošljavamo svakih 2-3 mjeseca dolaze novi ljudi. Moraju se truditi više cijeliti nas.

P: Kako ta ograničenja imaju utjecaja na tvoj rad, a kako na rad agencije?

I: U početku to je skroz normalno u svim agencijama da kriva informacija rezultira nepotrebnim radom, i na to svi lude. Ono što su accounti dobro napravili je da ja znam detalje ugovora i u jednom trenu se meni osvijestilo da svaka korekcija koju ja radim je dodatan rad na plaću. Oni imaju u svom ugovoru koliko korekcija se može uz fiksnu cijenu tražiti. Mogu oni to tražiti, na ono što smo mi poslali. Mi naravno pokušavamo što bolje i što prije poslati, ali ako traže izmjene, mi ćemo naplatiti više i dati sve od sebe.

P: Nekakvu kvalitetu ćete isporučiti konstantno, tako na njima je...

I: Probat ćemo iz prve, ne šaljemo ako nije izbrušeno... Ako im nije u redu, nema problema.

P: Ako su kolege svjesni problema, što misliš koji su razlozi da se na tim problemima nije radilo ili se cijelo vrijeme nekako radi?

I: Nisu razlozi interna kom. Razlog je jednostavno nedostatak ljudstva, ali da bismo zaposlili nove, zahtijeva nove klijente, nekoliko njihovih isplata, da se to



ustabilili. Dobimo novog klijenta, par mjeseci je to pakao, dok mi zaposlimo novu osobu... Mi imamo te neke interne stvari koje se moraju svladati, koje smo svi prošli. Osoba mora imati određeno znanje, dok ona stekne to znanje, sve je na nama. Taj među period kod edukacije novoga je pakao, ali nemamo izbora.

P: Kažeš, konstantno se radi na tome, onda ne moram pitati koliko čekati na promjenu. Što misliš da bi se postiglo implementacijom tih izmjena?

I: Više formalni procesi... Bilo bi više ok da imamo, tipa, taj datum je rezerviran za tu i tu stvar. Čisto da se zna shvatiti. U početku nisam bio zadovoljan u agenciji, jer sam kasnije shvatio da oni iz svog iskustva nemaju tendenciju prvih par mjeseci vjerovati, ne polagati puno nade u nekoga, kad mjeseci prođu, tek i onda prihvatiti. Copy koji dođe u agenciju je nedokazan jako dugo, treba vremena da se dokaže je li dobar. Maksimalno će ga drillati i prvi mjeseci su užasno teški. Sve ti se odbija. Moraš na početku loš. Moraš to izbaciti na početku, tek nakon par mjeseci će se vidjeti što je dobro. Juniori koji tek dođu imaju jednu percepciju kako je to raditi u agenciji, i onda ih udari hard truth. Kada sam se dokazao kroz par caseva se full promijenilo kako me vide i sada sam full član tima. To treba formalizirati, jasno odvojiti što se kada očekuje i koja je tvoja dugoročna uloga. Ja sam sada zadovoljan svojom ulogom.

P: Reci mi koja poboljšanja u vidu IK misliš da bi agencija trebala uvesti?

I: Čuo sam da postoji u HR-u proces koji se zove succession management, gdje HR radi planove za ljude do nekoliko godina unaprijed, razvoj, zamjene. Volio bih da imamo, ne mora biti super formalno, nekakav plan za mene, za tebe planiramo da za tri mjeseca počneš više raditi u digitaliji, i da za 12 mjeseci ako ti to sjedi, ako si ti zadovoljan time da formalno uzmeš tu poziciju. To je neka prva i jedina stvar koja mi pada na pamet.

P: Molio bih te da mi kažeš koliko bi od 1-5 ocijenio IK u tvojoj agenciji?

I: 4.

P: S čime si najviše zadovoljan?

I: FB-om. Najteža stvar barem iz moje percepcije je da je najteže ljudima komentirati ideje. Kreativni proces je užasno zahtjevan i apstraktan. Teško je to svesti na činjenice. Ovo ti ne valja zato i zato. Ta ideja je def. dobra jer ovo ono. Rijetko kada možemo biti sto posto sigurni. Za digitaliju znamo, engagement rate, konverzije, shareovi. Za ideje je to teško reći. Ja sam jako zadovoljan kako to kod nas funkcionira.

P: Što čini FB kod vas toliko učinkovitim.

I: Osjetim dobru namjeru, da meni ako mi se nešto što sam loše napravio komentira, ja vidim da je to iz želje njihove da se ja poboljšam. Često čujem da ima ego fightova koja je čija ideja, kod nas stvarno toga nema, to je stvarno bitno da ideja kojom se osvoji klijenta da se predstavi kao ona agencije i kao najbolja. Ja isto kažem ako smatram da je tuđa ideja bolja od moje.

P: S čime si najmanje zadovoljan?

I: Tim nedostatkom formalnosti... Ne znam koliko to spada u domenu IK, ali edukacije... Jako se priča o važnosti toga, ali se slabo to „lajanje“ podbočuje grizenjem. Puno se priča o tome, malo se djeluje, znači da se cijeni edukacija i širenje znanja.

P: Sada ću te pitati o tri stavke, tvoja efikasnost, motiviranost i zadovoljstvo na poslu, ali iz perspektive koliko tvoje zadovoljstvo IK u agenciji utječe na to. Koliko na efikasnost?

I: Općenito neko moje mišljenje je da je IK jako bitna za copyje. Što više info ima copy to je lakše doći do dobrog rješenja. To im je jedan prvi KD za kojeg sam ikad radio dobro rekao copywriting je povezivanje onoga što brand prodaje s nečim što će rezonirati kod kupca. Naći tu poveznicu između te dvije točke A i B. Što više informacija imam što brend prodaje i što rezonira kod kupaca. To ću ja bolje povezati. Mnogi copyji vole ignorirati istraživanja, i više se vode nekim svojim instinktom, ja volim imati više informacija. Često se zna događati i da je klijent škrt na informacijama o vl. proizvodu.

P: Da izvuče više kreativnosti? Nisu dobar klijent?

I: Ne bih rekao čak ni to. Vidio sam dosta dobrih klijenata koji nisu bili iskreni, ne lažu svjesno, mislim da je više client side problem. Kada ti provodiš cijelo vrijeme uz jedan proizvod, jedan brend, to utječe na tvoj način razmišljanja, suprotno od mene koji radi na više brandova, pa mogu to gledati iz neke distance. Klijent često, meni je jako važno reći ako proizvod ima neke nedostatke. Ili ako su možda nenamjerno propustili reći neku prednost, što oni možda tako ne vide, ali ona to stvarno je. I to je recimo važno da što više informacija interno dobijemo, jer ja mogu vidjeti iz briefa recimo ako klijent nije dao dovoljno informacija. Velik klijent, brend, poslao jednostavno premalo informacija. Pričao sam sa svojim i rekao da moramo još pitati i produljili smo rok, jer su i oni shvatili da nisu dali dosta info. Jer smo im dali novu perspektivu. Da nismo to interno komunicirali i zajedno sjeli, mislim da ne bi došlo do toga nego bi samo sjedale osrednje ideje i to bi, eto, naplatili.

P: U redu... Reci mi onda kako kvaliteta IK utječe na tvoju motiviranost na poslu?

I: Ono što si i sam primijetio kada napišeš dobru ideju, i čuješ da je klijent odvalio na to. To je stvarno dobar FB. Copy posao je takav, i kao netko tko je osvojio kao neke nagradice, to te možda drži kratko, grozan je to posao za samopouzdanje, ako

ga nemaš bar malo, ne možeš taj posao raditi, jer moraš biti spreman na dobivanje negativnog FB jako često. Bit će dana kada ćeš se osjećati potpuno nekreativno i nesposobno, bit će dana kada ćeš dobiti super pohvalu. Taj *high* će te držati možda par sati i sutra dan ćeš već biti mizeran.

P: Grozno!

I: Stvarno je važno da ti se ističe i što si dobro radio i što si loše radio.

P: A na ukupno zadovoljstvo na poslu, kako kom. odrađuje?

I: Jako dobro u smislu, da, budimo realni, radni dan u agenciji nije osam sati, ako je loša komunikacije ti možeš ostajati efektivno 10 sati na poslu. Nećeš vidjeti smisao, nećeš imati živaca za to, ali što te najviše motivira, ne znam, dizajner s kojim radim, guli i ne mogu ne uskočiti. Ako sam ja gotov u 15-16 sati gotov sa svojim, mogu zujati, nitko ne bi primijetio, ali ja pošaljem na Skype poruku, ljudi ja sam prazan, mogu uskočiti.

P: E to je lijepo! Ako nemaš nekih primjedbi još...

I: Ha, ne znam, što se IK tiče, to je važan dio, ali nije najvažniji što se tiče učinkovitosti agencije. Ima tu jako puno stvari izvan koje nemaju nužno veze s komunikacijom, ali će imati određeni udio. Primjer je, baš te edukacije i informiranost. Jedno je kada si ti jako dobar s nekim i pričaš što je jeo jučer, gdje si izašao, ali u jednom trenutku treba pričati što si fora vidio, napravio, pročitao na AdWeeku. Možeš ti imati i hladnu komunikaciju, ali taj knowledge sharing može i podizanje ljestvice može polučiti i bolji efekt nego recimo topla komunikacija.

P: Dobro. Hvala ti!

## ISPITIVANJE ZADOVOLJSTVA INTERNOM KOMUNIKACIJOM UNUTAR KREATIVNIH MARKETINŠKIH AGENCIJA U HRVATSKOJ

Uvodna pitanja (upisati ili **boldati** odgovore)

**1. Godine**

- a. 18 –25
- b. 25 – 35**
- c. 36 –45
- d. 46 ili stariji

**2. Spol**

- a. M
- b. Ž**
- c. Ne želim definirati

**3. Radno mjesto (naziv radnog mjesta)**

Junior Digital Media Specialist

**4. Pozicija radnog mjesta u poduzeću** (gdje se kod menadžment razine misli na zaposlenike koji imaju mogućnost utjecati na odluke vezane uz internu komunikaciju u agenciji)

- a. Operativna razina**
- b. Menadžment razina

**5. Vrijeme provedeno u agenciji u kojoj trenutno radite**

- a. 0-3 mjeseci**
- b. 4-6 mjeseci
- c. 7-12 mjeseci
- d. 1-3 godine
- e. 4-5 godina
- f. 6-10 godina
- g. 10 godina ili više

### OUTLINE INTERVJUA

1. Opis hijerarhije agencije i komunikacije općenito + službena/neslužbena
2. Informiranost zaposlenika i odnosi s kolegama
3. Ispitivanje pojedinih kanala/alata interne komunikacije
4. Problemi i prostor za poboljšanje komunikacije na pojedinim kanalima/alatima
5. Sveukupno zadovoljstvo i očekivanja zaposlenika

Unaprijed puno hvala na sudjelovanju i doprinosu ovom radu,

na izdvojenom vremenu i strpljenju kod odgovaranja.

- pozdravi, outline i predstavljanje

P: Najprije želim se zahvaliti na sudjelovanju i doprinosu koji ćeš dati ovom radu, na tvom izdvojenom vremenu i strpljenju. Razgovor se snima i svi odgovori koje ću danas skupiti od tebe će biti korišteni za pisanje rada i spominjanje tvojih eventualnih citata u diskusiji kasnije. Pa možemo krenuti... Možeš mi opisati u nekoliko riječi kako vidiš kom. u tvojoj agenciji?

I: Dosta odlično, radim u manjem odjelu gdje su samo digitalci koji se sastoji od nas možda 10-ak i budući da znam dio ljudi iz prijašnjih agenciji i dio ljudi koji mi je nov, sve je super iz razloga što nema straha da ako pitaš jer ne znaš da će ti biti neugodno. Svi su otvoreni za pitanja, rado će ti pomoći, odgovoriti na sve i općenito puno ljudi pomažu jedni drugima.

P: Koliko vas je u cijeloj agenciji?

I: Oko stotinjak.

P: Možeš li mi reći u tvom odjelu kakva je hijerarhija obzirom na tvoju poziciju?

I: Ja sam pri dnu budući da sam još uvijek Junior. Imamo mi koji smo za performance, za social i iznad nas su stratezi i voditelj digitalije, a budući da je agencije, bar se pokušavaju voditi agile pristupom da se jednostavno ne vidi ta hijerarhija toliko jako, već da budemo svi na istom nivou.

P: Vratit ću se na tu agilnost kasnije. Sada me zanima koje informacije primaš na svom radnom mjestu u danu?

I: Stvari koje trebam napraviti, novosti, i updateovi vezani uz agenciju samu.

P: Nešto privatnijeg tipa?

I: U smislu ako se nešto družimo, da, ali informalno, više s prijateljske strane.

P: Koje bi onda informacije smatrala službenima na poslu, a koje neslužbenima?

I: Službene znači bilo kakav zadatak, novost, što se treba odraditi, što nam možda dolazi. Neslužbene tj. privatne što se dogodilo preko vikenda, što mislimo, zajednička putovanja i sl.

P: Dobro... Sada kada si mi dala tek šturi uvid u agenciju možeš li mi reći koliko se smatraš informiranom o samoj agenciji i nj. poslovanju?

## DUBINSKI INTERVJU – EFZG, Marketing – INTERVJU 14 – 12.08.2019.

I: Tu bi rekla osrednje, imam otprilike percepciju što se radi, ali ne upotpunosti. Došla sam tamo u digital i u vezi toga mi je sve jasno, ali sve što agencija radi ne. Nisam znala da imamo dizajn samih ambalaža i to. Nisam u potpunosti informirana.

P: a o svojim zadacima?

I: da, u potpunosti.

P: Zanima me na način na koji menadžment spuštaju zadatke na tebe i što bi mijenjala?

I: Poprilično direktno. Dobivamo informaciju, dogodilo se to i to ili dolazi nam nešto. Vaš je zadatak da odradite pripremu toga, da razmislite, brainstormamo, ugl. to je to. Nemam ništa što bih promijenila, jer su informacije dosta direktne i jasne su, zna se kad su rokovi. Kad će se nešto raditi i što bi bilo poželjno da se ima do tada.

P: Kako si zadovoljna kom. s nadređenima? Odnosom s njima?

I: jako sam zadovoljna. Imala sam nedavno jedan problem, konkretno s osobom iz drugog odjela, mislila sam da način rada te osobe koči moj dio posla i jednostavno je došao nadređeni do mene sam, porazgovarale smo, i sve glatko bez ikakvih problema.

P: a kako si zadovoljna kom. s timom?

I: Odlično, svi su dosta otvoreni za sve i svi puno pitaju pitanja. Ti isto dolaziš do njih, pitaš sve. Nisam nikada dobila negativan odgovor ili reakciju na nešto što sam tražila...

P: Sljedeće me zanima, kako si zadovoljna povratnom informacijom na svoj rad?

I: Imaju godišnje razgovore na koje sam taman nabasala nakon mj. dana ovdje. I mislim da tu najviše saznamo kako su drugi zadovoljni s nama, a ovako nekakvih previše povratnih info nemam. Iako sam shvatila da firmom kolaju tipa ono vijesti kada netko napravi nešto dobro pa budu nekakva promaknuća i takve stvari. Eventualno na godišnjim razgovorima ekipa pita i čuje što drugi misle o njima.

P: Koliko si zadovoljna otvorenošću agencije za tvoje ideje, bivaju li razmotrene i nailaziš li na ograničenja?

I: Jako zadovoljna. Recimo u prijašnjoj agenciji to je bilo onako koma. Što god da bih zapravo rekla, bih dobila odgovor mi to ne radimo, nema se budžeta, nemamo vremena. Dok ovdje, što me jako motivira da ovdje radim, je što se sve prihvaća, samo razradi dovoljno da možda imamo neki jači koncept oko toga, i uzet će se u obzir ako ima smisla.

P: Jesi li imala neki prijedlog i imaš li iskustvo s provedbom tvoje ideje?

I: Moja ideja je bila predložena na kreativnom councilu, to je nešto gdje dolaze stratezi i kreativci, i onda predlažu ideje za kampanje. Imala sam razgovor s jednom strategicom gdje sam rekla što bih ja napravila, uvrstila je, nije prošlo, nema veze. Sada za neke druge stvari predlažem stvari, koje su možda van mog scopea, ali bih ja to zbog sebe.

P: To mi je super jer to nije tvoja pozicija možda, a imaš slobodu predložiti tako.

I: Znam da nije tako u svakom odjelu, čula sam da negdje znanu biti ogromne diskrepancije u skoro svakom segmentu, ali ovo mi je baš prednost ove agencije gdje možeš sve predložiti. Stvarno je bitno da imaš neku veći viziju toga, ne da samo kažeš, mogli bi ovo ili ono, imati zaokruženu priču.

P: Da njima skратиš vrijeme i tako to. Možeš li mi reći koje kanale interne kom. koristi agencija? Možemo odmah detaljizirati po kanalu, pa da mi kažeš odmah koje informacije idu kojim kanalom, koliko ti je bitan za posao i što misliš o nj upotrebi u agenciji.

I: Primarna je mail gdje dobivam informacije od drugih odjela i klijenata. Najčešće briefovi materijali i bilo što drugo, da recimo je sada bitnije. Koristimo ga još eventualno za scheduliranje sastanaka i takve stvari. Mislim da je def. najbitniji kanal jer je sve na jednom mjestu. I lako ga je pretražiti. Imamo Microsoft Teams, alat koji je kao Skype i project management tool unutar kojeg se malo brže razmjenjuju informacije. Stvaraju se nekakve sobe u koje se dodaju ljudi i dodaju neke pod kategorije.

P: Kao Slack?

I: ali puno prošireniji. Tu se isto znaju stavljati materijali, ali mu je više svrha da možeš bilo gdje pristupiti, ne mora biti nužno na mailu. Sve je tu online kao nekakav online server, strukturiraniji, jer nemamo pristup serveru na nekom radnom wi fiju. Koristan je negdje osrednje, barem ga ja koristim samo kada ga se sjetim koristiti. Za kreativce mislim da je puno korisniji. Koristimo Asanu, koja nam služi samo da rasporedimo zadatke, za taj tjedna, i ako nas je više u timu da znamo tko će odraditi što, i zna biti dosta korisno jer ti stalno šalje remindere, ne možeš zaboraviti svoj dio posla ni što će netko drugi odraditi.

P: Video pozivi, smo riješili. Imaš li službeni mobitel?

I: Da

P: odvija li se dio tvog radnog dana preko telefona?

## DUBINSKI INTERVJU – EFZG, Marketing – INTERVJU 14 – 12.08.2019.

I: Pa ne... Meni više-manje služi za pozive i eventualno da procherkiram nešto na mailu i tako. Iako imam mail i na privatnom, ali na privatnom ću ga ugaziti vikendima.

P: Sastanke imate?

I: Da.

P: Tiskane publikacije, oglasne ploče?

I: Ne... Imamo digitalni newsletter.

P: Dinamika?

I: Ne znam, ja to šaljem u spam.

P: Koristite li društvene mreže za odvijanje posla?

I: Ne za posao, ali imamo grupu na fb gdje se ekipa predstavlja, stavlja nekakve nove projekte ili ako smo dobili nešto stavljaju tamo da svi vide. Cura koja vodi PR se trudi da nas sve doda unutra i da imamo sve na jednom mjestu.

P: Recite mi koristite li intranet?

I: Mislim da ne. Imamo CRM.

P: Kako si zadovoljna kom. na sastancima?

I: Imamo koordinaciju koja služi kao sastanak cijelog odjela. Više-manje svatko iskomunicira što radi kroz tjedan, koji su mu još zadaci preostali i eventualno se ekipa još uklj. i nadoda, tu sve iskomuniciraju rokovi itd. Imamo i sastanke za pojedine klijente i onda jednostavno svi koji rade na tom klijentu, od accounta do nas jednostavno iskomuniciraju što se treba, koje kampanje nadolaze, koji su deadlineovi, koji je naš status njihov i daljnji koraci.

P: Postoje li neki aspekti sastanaka koji te eventualno smetaju? Vremenski okviri?

I: Dapače mislim da su nekada i prekratki.

P: Reci mi kako gledaš na glasine u smislu prenošenja točnih/netočnih informacija poslovnih unutar agencije?

I: Pa nisam se imala do sada priliku susreti s tako nečim do sada, pa ne bi mogla točno reći...



## DUBINSKI INTERVJU – EFZG, Marketing – INTERVJU 14 – 12.08.2019.

P: Sada kada si mi dala uvid u točne kanale, zanima me da popričamo o mogućim problemima i poboljšanjima u smislu komunikacije. Gdje i zašto nastaju problemi u internoj komunikaciji?

I: Pa... Budući da smo sada recimo ja sam zaseban odjel, a ekipa na XY brendu je drugi odjel... Ja nisam uklj. u sve mailove... Mi digitalci općenito nismo uklj. u sve mailove u koje bi trebali biti. Interno ne uspijemo iskomunicirati sve aspekte nekog posla koji se odrađuje i onda se znači neke stvari šalju, odobre se, a ispadne da možda nisu u redu s nekog našeg aspekta. Tako da je glavni problem što nisu svi koji ili trebali biti uklj., jednostavno nisu uključeni. Znam da ne mogu stavljati 30 osoba u jedan mail, ali ako imaš nekoga tko ti vodi digitaliju, barem da ih odrediš kao glavne u mailu...

P: Je li head odjela uklj.?

I: Nije...

P: Dobro, možeš li, ako se sjećaš neke druge stvari koja te zasmetala?

I: Za sada ne...

P: Smeta li navedeni problem i drugima u tvom odjelu?

I: Hm... Mislim da ne, doduše nisam niti još uvijek upućena, da li cura koja mi je senior, uključena, ali mene ne uključuje u to sada jer sam nova i još uvijek ne handleam neke stvari. Sada kada se ide s nekom novom kampanjom, konceptima, mislim da bi bilo okay da onda ipak uključi nas da vidimo s čim baratamo.

P: Koliko navedeno ograničenje ima utjecaja na tvoj rad, a koliko na rad cijelog odjela?

I: Na moj, čak i ne toliko, rekla bih možda, pošto sam preuzela na sebe dio poslao, pisanje oglasa kao copy, za Google što mi inače do sad nije bio zadatak. Mislim da mi to nekad zna oduzeti vrijeme zato što, recimo dobijem samo sliku na kojoj je glavna komunikacija kampanje, ja iz toga moram napraviti kom. za oglas, što nije jednostavno jer ja baratam s jednom rečenicom, a ja od toga moram napraviti 3 naslova i 2 opisa, koji su ugl. OK, ali kad barataš s ničim nije OK. To me zna sputavati, nemam inspiracije ponekad i nisam neki kreativac. Na razini cijelog odjela, problem je u tome što se događaju ne znam banalne greške, netko ne napiše nešto kako treba, pa netko napravi dizajn krivo itd. Možda manje tih operativnih grešaka...

P: Koliko god vidim da to nije neki problem koji ako se ne riješi da nećete moći raditi...

## DUBINSKI INTERVJU – EFZG, Marketing – INTERVJU 14 – 12.08.2019.

I: Ali oduzima vremena, ili ako se dogodi greška u kom. ili da nešto nije dobro napisano u oglas, onda se mora ponovno slati klijentu, pa dok to klijent vrati, a kampanja mora krenuti, problem je.

P: Reci mi ako znaš koji su razlozi, zašto se na tom problemu do sada nije radilo, obzirom na jako kratko vrijeme u agenciji?

I: Možda zato što to nitko nije iskomunicirao. Primijetila sam da su postojali neki problemi koje nitko nije adresirao, ljudi su prelazili preko njih. Nitko nije pokušao to izeducirati ili naći drugi način. Svi su bili više-manje u nekakvoj svojoj gužvi i zato nije dolazilo do toga da se pokušaju rješavati stvari.

P: Što misliš, utopijski gledano, što bi agencija trebala promijeniti u svojoj internoj komunikaciji i kako bi te promjene izgledale?

I: Stvarno bi voljela da su recimo, da je više ljudi uklj. u tu komunikaciju i da imaju priliku komunicirati s klijentom, ne samo accounti. Jer mislim da account uvijek može nešto shvatiti na svoj način dok mi možemo shvatiti nešto na svoj način ovisno o tome koji se dio posla odrađuje. Isto tako mislim da je druga stvar kada mi pitamo nekoga da nešto pita za nas različito od toga da mi pitamo. Više osoba mora biti uklj. u kom., ali znam da opet nema smisla uklj. 30 osoba u mail. Previše mi vremena oduzima dok ja inače prikupim sve informacije i sve ispitam, informacije i materijali koji se šalju paketno, presporo mi je.

P: Možeš li se sjetiti još nekog poboljšanja koje bi htjela vidjeti?

I: Za sada ne.

P: I reci mi, kakve bi rezultate očekivala implementacijom navedenih promjena? Veća uklj. u kom., procese agencije i kom. s klijentom direktno?

I: Veća efikasnost u manje vremena. To je jedino što me muči za sada.

P: I onda bi to imala kakav efekt na tvoje vrijeme na poslu?

I: Imala bih više informacija i ne bi razbijala glavu time što da napravim u kojem trenutku. Nekad imam previše posla i ne stignem se svime baviti i samim time sama sebi poremetim tok misli koje imam za neki projekt.

P: Kako tvoje uk. zadovoljstvo IK utječe na tvoju efikasnost na poslu?

I: Ne previše, ne bih rekla svaki puta, ali rekla bih da je za sada sve u redu. Ne utječe toliko puno?

P: a na tvoju motiviranost? Za rad.

## DUBINSKI INTERVJU – EFZG, Marketing – INTERVJU 14 – 12.08.2019.

I: Ne, dapače, osjećam se jako motivirano ovdje. Znam da imam više ljudi koje mogu tlačiti za ono što trebam. Kada sam radila u medijskoj agenciji, nemaš koga što pitati, nemaš koga što vući za rukav... Moraš tlačiti klijenta, nikome se to ne da.

P: A koliko uk. zadovoljstvo IK ima utjecaja na tvoje općenito zadovoljstvo na poslu?

I: Pa jako sam zadovoljna... Mislim da ništa dalje ne utječe. Sve što se do sada dogodilo i svi procesi do sada. Fakat se osjećam kao da sam na godišnjem ovdje...

P: Kako bi ukupno ocijenila internu kom. na tvom radnom mjestu?

I: 4,5.

P: Reci mi, čime si najmanje zadovoljna u komunikaciji?

I: To možda isključivanje Juniora, me najviše brine...

P: Čime si najviše zadovoljna?

I: Uh, imam malo klijenata što im zapravo daje prostora da se mogu posvetiti nečemu dok tipa ne moramo skakati s klijenta na klijenta. Možeš napredovati, imaš nekakav jasan put, jako puno brinu da ti njima kažeš što želiš napraviti od sebe, da te oni mogu razvijati u tom smjeru, možeš se prebacivati unutar odjela, nije bed je li to sad šef rekao da radiš digital, a drugi dan da ipak želiš u accounte. Podupiru edukacije. Imaju super uvjete, jako su fleksibilni, nema toliko ograničenja, sad moraš doći striktno u devet i izlaziš u 5, ako si ranije gotov, slobodno izađi ranije. Ekipa je odlična, svi su otvoreni, zezancija.

P: Dobro, a konkretno za komunikaciju?

I: Ta mogućnost što možeš pitati bilo što i dobit ćeš odgovor i dapače mislim da je drugima jako drago kada se „uplićeš“ u njihovo područje jer vide da jednostavno želiš naučiti i ne želiš biti unutar svog skupa posla i želiš njima pomoći, oni tebi daju nešto ti njima daš nešto.

P: Imaš li možda još koju sugestiju, komentar? Da nije obuhvaćeno pitanjima.

I: Za sada nemam...

P: Onda mislim da imamo najbrži intervju do sada. Hvala ti!

### **Prilog 3: Prijepisi dubinskih intervjua – Menadžment razina**

Pitanja i komentari autora odnosno provoditelja ispitivanja označena su u prijepisima intervjua označeni sa slovom „P“, dok su odgovori i komentari ispitanika označeni sa slovom „I“. Iznimka su odgovori ispitanika broj 15 i broj 16 iz intervjua broj 15, koji su zajedno i istovremeno sudjelovali u istom intervjuu, a njihovi odgovori označeni su slovima „A“ i „B“.

## ISPITIVANJE ZADOVOLJSTVA INTERNOM KOMUNIKACIJOM UNUTAR KREATIVNIH MARKETINŠKIH AGENCIJA U HRVATSKOJ

Uvodna pitanja (upisati ili **boldati** odgovore)

### 11. Godine

- a. 18 – 25
- b. 25 – 35**
- c. 36 – 45
- d. 46 ili stariji

### 12. Spol

- a. M
- b. Ž**
- c. Ne želim definirati

### 13. Radno mjesto (naziv radnog mjesta)

Account Manager

### 14. Pozicija radnog mjesta u poduzeću (gdje se kod menadžment razine misli na zaposlenike koji imaju mogućnost utjecati na odluke vezane uz internu komunikaciju u agenciji)

- a. Operativna razina
- b. Menadžment razina**

### 15. Vrijeme provedeno u agenciji u kojoj trenutno radite

- a. 0-3 mjeseci
- b. 4-6 mjeseci
- c. 7-12 mjeseci
- d. 1-3 godine
- e. 4-5 godina**
- f. 6-10 godina
- g. 10 godina ili više

## OUTLINE INTERVJUA

1. Opis hijerarhije agencije i komunikacije općenito + službena/neslužbena
2. Informiranost zaposlenika i odnosi s kolegama
3. Ispitivanje pojedinih kanala/alata interne komunikacije
4. Problemi i prostor za poboljšanje komunikacije na pojedinim kanalima/alatima
5. Sveukupno zadovoljstvo i očekivanja zaposlenika

Unaprijed puno hvala na sudjelovanju i doprinosu ovom radu,

na izdvojenom vremenu i strpljenju kod odgovaranja.

P: Početno me zanima da mi u par riječi kažeš full, full šturo kako bi ti opisala komunikaciju u XY?

I: Komunikaciju u XY, misliš među kolegama ili generalno?

P: Općenito u nekoliko riječi...

I: Ja bi rekla da je kom. intenzivna, da je to baza našeg posla, da moramo znati komunicirati i da jako puno kom. na dnevnoj bazi. Rekla bih da brzo kom., brzo izmjenjujemo ideje, takav je posao, tako da ću ja u nekim trenucima možda biti brza, slobodno me zaustavi... Rekla bih da smo obazriv kolektiv, koji pazi što će reći, kako će reći, jer trgujemo idejama, nekakvim misaonim rješenjima te je bitno da svi budemo inspirirani kako bi mogli nastaviti raditi.

P: Dobro, u smislu tih rješenja misaonih, koje se informacije primaš u tvom radnom danu?

I: Ajmo sistematizirati u tri skupine, imaš razinu, nekog business, ja kako sam account manager, voditelj tima, imam taj business dio gdje se ja doslovno brinem i za godišnje i za operativnost svog tima. I tu smo crno na bijelo, zna se kakve su stvari. Imamo taj kreativni dio, gdje ocjenjujemo i vodimo kreativne projekte. Tu smo već, ja bih rekla, moramo biti subjektivno objektivni, znaš... Ja moram donijeti svoje mišljenje kao netko tko ima iskustva iza sebe i znam kako trebaju izgledati rješenja, a opet moram biti objektivna jer nije bitno što se meni sviđa već što je najbolje za brend. To ti je jedna ta skupina komunikacije. I onda imaš taj jedna najzahtjevniji dio kom. koji se stvarno treba naučiti, što ovdje jako cijenimo, to je umjetnost tog nekog *feedbacka*. On je jako bitan u agenciji, na temelju nečijeg rada i nečijeg rješenja. I kako nekome reći radi li dobro ili ne radi dobro. Jer se ljudi jako znaju poistovjećivati sa svojim radom. Jako, tako da, to bih rekla o informacijama.

P: Vratit ćemo se na to jer sam baš jučer imao intervju gdje je feedback bio jedan od ključnih problema u agenciji.

I: Je...

P: Ok, općenito, kakvu kom. bi nazvala službenom, kakvu neslužbenom u agenciji?

I: ja bih rekla da je službena komunikacija prema van prema klijentima, moramo biti tu u neku ruku službeniji, interno smo više neslužbeni jer bitno je, funkcioniramo dosta obiteljski, prijateljski, pazi se da se ljudi slažu jedni s drugima, što meni osobno odgovara, jer je kom. najjednostavnija. Slično se zezamo, slične stvari radimo, što možda u konačnici ne treba uvijek biti, jer ćemo onda iste stvari i smišljati, ali je dobro

kao neko poticajno okruženje, kao da pripadaš, pa pojednostavljuje kom. To je neslužbeno, a službeno je prema klijentima i kod donošenja nekih odluka. Na mng razini moraš recimo reći osobi nekad, kasniš na posao, molim te pazi na ovo, na ono, imamo pritužnu, Go si ovako napisao... Znači, u slučaju nekih takvih krucijalnih *feedbacka* moramo bit službeni.

P: Spomenula si mi osobe ispod i iznad sebe, pa ajmo se vratiti na tu hijerarhiju da kasnije znam kod odgovora bolje procijeniti, samo znači... na tvojoj radnoj poziciji, kome odgovaraš, a tko je tim?

I: Hijerarhija kao takva, ako ćeš raditi usporedbu s nekim drugim poduzećima, ne može se nazvati hijerarhijski... Da... Sam ja nekome šef da mu doslovno kažem da nešto radi. Ili da meni netko doslovno kaže što da radim, jer nije takav tip businessa. Ja sam voditelj ima, vodim tim od 9 ljudi. Iznad mene je group account director koji koordinira sve accounte i voditelje, a iznad su vlasnici i cijela ostala uprava. U mom timu se nalazi copywriteri, dizajneri, dva accounta i kreativni direktor. KD je odgovoran za kreativnu tog tima, ja sam odgovorna za funkcioniranje tog tima, ajmo reći tako nekako. Mi smo dosta svjesni svoje hijerarhije tko gdje stoji, tko će ti reći što da radiš, ali isto tako nismo opterećeni međuhijerarhijskom kom. odnosno ja sam od kad sam došla tu, od kad sam bila asistent, znači ja sam ti krenula kao asistent ovdje, do mng pozicije, oduvijek sam imala slobodu da kažem svoje mišljenje. I da sudjelujem ravnopravno u procesu. Naravno, kad si mlađi, poslušat će te, ali često nisi u pravu. Imaš slobodu da je tvoje mišljenje važno i da trebaš biti dio procesa. Tako da u tom smislu neke hijerarhijske razine da je netko s nekim služben s nekim neslužben, nema. Ja s juniorom u timu jednako pričam kao s voditeljem drugog tima.

P: Kažeš, plasiranje tvojih ideja je uvijek bilo uvažano, možeš li mi reći više o tome?

I: U principu, ne da se potiče, nego se inzistira da svatko bude uistinu dio tima, ne da bude promatrač, da može doprinijeti svojom idejom. Bi li to kreativni briefinzi, mng briefinzi, ili nešto, odluke neke, uvijek će se poslušati i pitati za tvoje mišljenje. I pitat će ga se, dapače, ako se o nečemu priča i ti šutiš, pitat će te se XY što ti misliš. I to se cijeni jer na taj način učimo ljude kako razmišljati... Jer je krucijalno u ovom poslu na koji način strateški razmišljati i kreativno doći do nekih ideja. Zato se potiče, nije to sad samo iz altruizma nekog, nego je to naš posao...

P: Da. To mi je jako drago čuti. Ok, sada kada si mi ukratko opisala kako agencije radi, svoju poziciju itd. Možeš li mi reći smatraš li se sama dovoljno informiranom o samoj agenciji?

I: Ja mislim da, da. Ne u potpunosti, ne koliko bi ja htjela. Možda treba uzeti u obzir da sam ja zbilja znatiželjna osoba i htjela bi sve znat'. Mislim da sam dovoljno, ali ne onoliko koliko bi ja htjela.

P: A koliko si informirana o poslovanju?

I: Isti odgovor, informirali su me, ali ne do kraja.

P: A tvojim zadacima?

I: Sam prilično informirana, znam što mi je raditi. Zato što prije nego dođeš na tu poziciju, uvijek radiš uz nekog voditelja, lagano preuzimaš njegovu ulogu, mijenjaš ga, budeš zamjenik kada ga nema, kad je na go, bolovanju, velikom projektu. Tako da u principu stvarno znam što mi je činiti. Ne dođeš na tu poziciju nespreman, jer te netko baci, eto sad si u tom timu.

P: Da, rekla mi je kolegica iz HR-a da imate mentoring programe kada dođu novi ljudi...

I: Da, da.

P: Ok. Sada kad smo kod informacija koje ti trebaš za svoju poziciju na poslu, što misliš o načinu na koji to tebi tvoji nadređeni plasiraju, i što bi eventualno mijenjala?

I: Da, zanimljivo mi je što si prije spomenuo s perfekcionizmom, ja bih voljela da su stvari posloženije, jasne, direktnije, i da točno znamo kako, što i tko. Jako je teško općenito to u kreativnoj ind. Postići. Mislim da se nikad u potpunosti ni neće jer mora ostati malo sivih zona, kreativnoj nereda, da ljudi znaju sa svojim idejama isplivati, ali kod nekih mng stvari se stvari trebaju jasnije def. I onda ti se dogodi u kreativnoj Ind., kako je nositelj našeg proizv., kreativa, onda ti se to prelije i na ostale. A ne bi trebalo, znači, ako sam ja voditelj projekta i mng, onda mora biti jasno što mi radimo. Tako da, evo, to, ja bih voljela da je to malo jasnije. Ja to pokušavam napraviti u svom timu i biti jasna oko tih stvari, ali onda ti je to onakvo nekakvo kucanje po zidovima.

P: Ok, a kako vidiš način na koji ti komuniciraš novosti, zadatke, svojem timu?

I: Ja mislim da nekako na pola prijateljski, na pola s autoritetom. Ja sam prirodno takva osoba, najstarija od četvero djece i tako da, meni to prirodno leži, da ja govorim ljudima što da rade i da budem ok s njima. Tako da meni to nikad nije bio problem, ono imam valjda to u sebi. Nemam treme nad time. Stvarno pokušavam ostvariti otvorene i iskrene odnose da mi ljudi kažu kad ih nešto smeta, znam da nekad mogu previše pilati oko nekih stvari, dok nešto ne bude savršeno ja te neću pustiti, to živcira, ali s vremenom naučiš da neke bitke boriš, neke pustiš, sazriješ u kom.

P: Dobro, i koliko si u biti zadovoljna komunikacijom sa svojim timom?

I: Poprilično, sada ispada kao da lažem, ali stvarno imam divan tim ljudi. Kada se radila ta reorganizacija, dana mi je ta uloga, tim. Samo sam još jednu osobu htjela u timu, ali generalno je tim divan, svi rade svoj posao, nemaju ego, rade, nisu opterećeni. To je super stvar.



P: A kako si zadovoljna i što bi mijenjala s kom. s nadređenima?

I: Ne znam... Rekla bih, imam dobru komunikaciju, nemam stvarno problem ni s kim kom., nikakva opterećenja, ovaj mi je direktor, ovaj mi je ovo ono pa neću pričati s njim. Voljela bi da smo malo otvoreniji, direktniji i iskreniji međusobno i ja onda pokušavam biti, pa nekad odem malo *too much*, kao, mislim da ovo nije dobro... Ali mislim da je dobra kom. iako bi mogla biti bolja.

P: OK, a sad ide jedno možda škakljivo pitanje, koliko si zadovoljna feedbackom na tvoj rad?

I: Nisam zadovoljna. To ja otvoreno kažem, zato što... Ne da nisam skroz zadovoljna, ja sam samo dobivala pozitivne feedbacke, što mislim da nije normalno.

P: Nije...

I: Nije normalno. Svi radimo svoje greške. Dobila sam dva puta neki poluispravljavajući feedback i voljela bi da je to malo sistematiziranije i jasnije.

P: Dolazili to iz perspektive da si to samo prekrična prema sebi?

I: Moguće, možda i kultura gdje smo mi dosta prijateljski nastrojeni, pa nije baš...

P: Moguće...

I: Nije mi baš naštetilo pri rastu mom i što sam ja dosta kritična prema svom radu i na kraju dana gledam što mislim da sam ok napravila. Imala sam neke bliske ljude koje bi sama pilala daj mi reci je li ovo sada bilo ok, jesam li dobro postupila, misliš li da sam bila grupa u kom., je li to bila dobra odluka, pa bi mi oni rekli. Ali... Da, kažem ti, sama sam prema sebi kritična, tako da mi nije naštetilo u rastu, ali jesam viđala neke ljude koji nisu dobili jasne feedbacke u svojoj karijeri i onda danas rade s nekim očitim rupama koje ne mogu sami doživjeti. Tog ti svagdje ima. Meni ovo nije prva firma gdje sam radila, i to svagdje ima, ljudi na nekim pozicijama, vidjet ćeš kad kreneš raditi, da im fali neki segment, jer jednom u životu nisu dobili *feedback*. Npr. ja sam dobila od svoje jako dobre prijateljice s kojom sam tu radila, ona je otišla odavde, ona je meni rekla tek kad sam postala executive, kreneš tek voditi projekte, i ne znam na sastancima netko da ideju, tebi na prvu zvuči super, još si zelen u oblacima, ja onak' ajme super, i onda je meni rekla, \*ime\*, nemoj se tako zaletavati, daj razmisli, uzmi 10 min, pod broj 1, gubi vrijednost to tvoje super kada nešto kažeš, a 2. nije sve uvijek super, ajde razmisli. Meni je to bio izvrstan feedback. Ona je meni tu „šamar“ lupila, ja nisam ni doživjela da je to radim...

P: A misliš li da ako odmah kažeš da je nešto super, da se zapravo drugi flow kreative zaustavlja

I: Upravo to, kad ti kažeš da je nešto super, tu ti ostaje, radiš grešku veliku, nesvjesno. A ja jednostavno imam moment da odmah kažem da mi je nešto super kad izvališ. Kao što neki ljudi kažu, joj što volim ovaj mobitel, ne vole ga, već im je to riječ koju koriste. To je feedback na tako nekoj razini, koji neki ljudi nisu dobili, takve iskrene momente. I onda im je to ostalo kasnije u karijeri...

P: Dobro, vratit ćemo se na probleme i poboljšanja. Sad je najdosadniji dio... Koje kanale (kom.) XY agencija koristi u kom. u danu odnosno ti u radnom mjestu. Ja ću ih pročitati pa ćemo samo označiti... I proći kroz svaki. Ok, komunikacija licem u lice, logično, telefonski. OK, video pozivi?

I: Rijetko... ali da.

P: To je onda međunarodno ili međusobno?

I: Oboje, kad je netko bolestan ili od doma...

P: Tračevi?

I: Da

P: Sastanci, da. Imate li tiskane publikacije?

I: Ne...

P: Oglasne ploče?

I: Ne, imao Slack koji se koristi recimo tako. Veliki kanal nam je to.

P: Dobro... Mail, naravno. Društvene mreže koristite za posao? U smislu da imate neke grupe...

I: a joj, da, imamo na fejsu

P: Intranet...?

I: Imamo, ali to nije nikakva kom. To ti je sve nešto što ti sad spominješ, mi imamo u Slacku, znaš... Slack je kanal u kojem mi otvorimo *random channel* i tamo se kao na FB.

P: Trello, Workplace, Monday.com i sl.?

I: Ne, probali smo Asanu, ali nije išlo?

P: Neki drugi kanal, da nisam spomenuo?

I: Pa ne... Ugl., kombiniramo mail i Slack, i telefon. Imamo službene mobitele i svi su for free. Jako smo vezani uz mobitele. Imamo one skraćenice kako nekoga zoveš for free i dosta se čujemo tako.

P: Dobro... Znači ubiti od ovoga što si spomenula. Za koju vrstu kom., za koju vrstu informacija su najčešće koristi svaki od navedenih kanala. Koje informacije najčešće idu telefonom?

I: Imamo fiksni i mobilni... Fiksni je dok si na poslu, znači nešto poslovno ili idemo na ručak. Mobitel ti je tu kad si negdje, hodaš po agenciji pa ti dolaze notifikacije, mi smo uvijek on time, što je malo too much i opterećujuće, ali ne možeš si pomoći, želiš znati što se dešava. Ja bih ti rekla da su ti sve mreže kod nas polu profesionalne polu ne. Mail je full profesionalan jer je meni mail account, klijenti. Meni je slack projekti, gdje ono imaš, ne znam, 20 projekata i onda ih vodiš, i onda imaš par kanala koji su tako, za zanimljive članke i onda imaš direct messages, gdje se s ljudima možeš dopisivati, tipa, ej jesi vidjela novu kolekciju od Zare... Bubam sad, tako da, tu ću samo pričati poslovno...

P: Zapravo mi odgovaraš onda na novo pitanje u smislu, koliko korisnima za svoj posao smatraš svaki kanal? Pa možemo to spojiti i govoriti onda o informacijama i korisnosti za tebe... Mail, smo rekli, Slack... Video pozivi?

I: Kada netko radi od doma ili je netko u drugoj državi?

P: Kakav je taj odnos s internacionalom?

I: Imamo tu i u Sloveniji, se ljudi često čuju kada rade na projektima... Ili nekim klijentima koji ne sjede u Hrvatskoj. To ti je ok... Mislim, generalno ne volimo, jer, usred si prezentacije i onda ti padne net, ili se zamrzne slika...

P: Dobro... A daj mi reci, što se tiče glasina, kako one utječu...

I: Glasine...

P: Koje informacije kolaju preko glasina u tvojoj agenciji, i jesu li one štetne te kako utječu na ono što ti spominješ kao malo više mng razina, da neke stvari moraju biti više profi.

I: Imaš, ono, privatne glasine, tipa ovaj se ovoj sviđa, ili gluposti tipa, je li onda trudna. Bapske priče. Toga svagdje ima i to je bezazleno. Nije nikad bilo ništa zločesto. I imaš one glasine o poslu, kao, jer čuješ da dolazi ovaj klijent, vidjela sam ovog kad je bio na sastanku da je bio kod XY, mora da je napredovao ili daje otkaz... Hoće li dobiti otkaz. To su one gluposti... Kužiš...

P: Tipa, tko sam ja sada, misle si... Imate novog CEOa.

I: Da, da! Ja ti kažem, ljudi prolaze sada i pitaju se tko si ti, i već netko spominje jesi vidio onog dečka s naočalama, ispituje XY. (smijeh) Da, takve stvari, ali nekakve štetne ili ružne, pa ja ne bih rekla... Nisam doživjela ništa iznimno zločesto ili tako nešto, uvijek je tako nekako benigno.

P: Mm... Drago mi je. Dobro, intranet, koji je problem s time i zašto nije zaživio?

I: Nije, ne bi nazvala to problemom. Slack je preuzeo. Imamo YZ (Intranet)... Ne vidim zašto je to problem, misliš da je to prednost kompanijama? U drugim firmama je to bila neka dosadna stvar što moraš otvarati...

P: I ja mislim da je to onako, 90's...

I: Da...

P: Koji dio agencije se odvija, odnosno posla, na društvenim mrežama. Je li to nešto usputno?

I: Mi smo ti svi na dr. mrežama, jer radimo na društvenim mrežama. Ja vodim FB nečega, meni je uvijek FB otvoren negdje. Vodiš stranice preko svog privatnog ili nešto... Ali kom. na dr. mrežama, mislim da je to među ljudima koji se privatno družu. Imamo tu fb grupu koja je nekako zamrla korištenjem Slacka. Kao Msn nam je.

P: Dobro... Glasine smo riješili... Daj mi reci kojim kanalima se spuštaju bitne informacije menadžmenta?

I: Sastanci, usmeno.

P: Ako je hitno kako to rješavate?

I: Hitni sastanci. Okupe se ključni ljudi i sastanči se. Mailom se pošalje ako je nešto bitno, što se ne mora prokomentirati uživo, ili smo već unaprijed upoznati s time...

P: Dobro, a ajmo otvoriti tu pandorinu kutiju... Koliko si zadovoljna komunikacijom na sastancima?

I: Treba isto znati voditi, to kad naučiš, onda su sastanci jako dobar moment u radu. Ovo ti je neko kreativno okruženje, mi ti sjednemo na sastanak i onda pričamo o nekom filmu koji smo pogledali i smijemo se svi i to je prekrasno. Da si na poslu i pričaš o Netflixu pola sata. I onda shvatiš da moraš raditi i moraš vratiti tim na okup. Sastanci jako dobri mogu biti, tu se rađaju najbolje ideje, dolazi se do rješenja. Tu se dogovaramo, tu razmjenjujemo i postajemo nekako prisni jedni s drugima, nije sve preko nekakve kom. jesi napisao ovo, jesi napisao ono, nisam, ajmo se sjesti popričati o tom sloganu, možda ti ja pomognem. Samo ih treba znati malo usmjeriti i držati u okvirima, to je npr. zadatak mene i mog cijelog odjela da stvari malo

strukturiramo. Ja dođem na sastanak, treba znati koji je zadatak, ali naravno da pustim ekipu 10 minuta da se zezaju, ali držati ih, sve iznad sat vremena, ne. Ljudi moraju na toalet, gladni su i to ti je to.

P: Ok, hvala ti. Sada kad smo pretresli kanale posebno, ajmo pričati malo ako ima nekih nedostataka ograničenja... U tvojoj agenciji. Gdje i zašto vidiš potencijalne probleme u IK?

I: Hm...

P: Pitanje je dosta otvorenog tipa. Mislim da mi ispitanici o tome ne razmišljaju često ili misle da nemaju utjecaja na to, misle da se to nekako samo rješava, Međutim, to nije istina, i onda sam zapravo htio postaviti tako otvoreno pitanje, bez obzira što dobijem još od dosta ispitanika...

I: Pokušavam se sjetiti...

P: a ne zadovoljavam se s onim da su svi sa svim zadovoljni.

I: Ma ne, nisu. Mislim da je u ljudskoj prirodi da nismo uvijek zadovoljni. Dobro, interna kom., gdje bi mogla biti bolja... Ja mislim da se te stvari moraju malo strukturirati. Mislim da ne može biti na inicijativu pojedinca da mi idemo o čemu razgovarati. Jesu li to razgovor na kvartalnoj razini, jesu li to org. feedback sastaci, koji su po defaultu ili na razini upitnika... Mislim da je potrebno to malo strukturirati. I mislim da treba doći odozgo prema dolje, a ne obrnuto. Ja se npr. trudim nakon svakog projekta sa svakim članom tima proći sve, je li sve ok, kako si zadovoljan sobom, drugima, da dobijem neki moment(um). I ljudi će ti u 90% slučajeva reći, ma sve je ok, a onda će ti 10% reći, malo mi je ispalo glupo, ja sam to radio... Oni su došli, sve mi „strgali“ i nitko mi nije rekao zašto, i to mi vrijedi zlata, ja to onda uzmem i znam što s tim raditi. Tako da, rješenje je da postoji jasan zadatak da treba biti ta kom. To govorim na poslovnoj razini, na privatnoj razini mi je i previše koristimo.

P: (smijeh) OK, smetaju li navedeni problemi... Pardon, dolazi li ti još nešto na um, vezano za koji god spomenuti medij ili kanal? Ima li zagušenja na Slacku?

I: Sve je ok. Na početku sam mislila da nije dobar, ali sam uvidom u druge modele vidjela da je prikladan org. Više je dopisivački. Probali smo se smjestiti u Asanu, mi ne možemo tamo zadatke raspodijeliti. Ti ne znaš naše zadatke dok ne krene nešto. Uglavnom, mislim da je Slack idealan. Mi smo prije bili samo na mailu, to je bila katastrofa. Reply all, za zapaliti. Slack je zbilja idealan, možeš ga moderirati, doživiš ga, raspravljati o stvarima. Imaš i video poziv tamo ako to voliš.

P: Ako govoreći o problemima malo prije, o strukturiranju kom., da li tvoj tim, ili nadređeni, ako znaš, smetaju li ih iste stvari?

I: To ti je jako zanimljivo pitanje, vidiš...

P: Rekao bih da je problem i ako ih ne smetaju.

I: Ja isto tako mislim. Mislim da ih smetaju iste stvari, možda oni to neće verbalizirati kao ja. Reći će možda mi fali što nekad radim, a ne znam što se događa. Iz nj. perspektive, nešto rade, nešto se dogodi, mi im komuniciramo. Tako da će oni možda iz neke druge perspektive, ali u esenciji je issue isti. Znači, nismo komunicirali nešto što se dogodilo do kraja. Ili možda malo nelagodno, to ti je to.

P: Zanima me, koji misliš da su razlozi što se te promjene ne događaju?

I: Zato što može se bez tih promjena, znaš, nisu apsolutno nužne, opet, ponavljam tu prirodu ovog posla, nisu apsolutno nužne da bi mi išli naprijed. Ali ja mislim da su potrebne da bi proces i posao bio bolji. I to ti je to, jednostavno. Mi, XY kao agencija u usporedbi s drugim agencijama je dosta posložena i mi dosta radimo na tome i drugačije je, trudimo se ovo ono. Generalno u kreativnom svijetu na to se ne pazi toliko, mi imamo ono, ljudi se ponose tom kreativnošću, tim „neredom“ nekim, umjetnici smo, radimo nešto, wow, wow, ali nije. To je posao, na kraju dana, ajmo položiti te procese...

P: Iako kažeš da promjene nisu nužne, a opet bi bile poželjne, barem prema tvojoj perspektivi, a mislim da je tvoje mišljenje izuzetno relevantno obzirom na broj ljudi ispod. Koliko misliš ako su one ikad bile verbalizirane od tvoje ili tuđe strane...

I: Bile su....

P: Koliko se dugo čeka da se promjene dogode?

I: Ovisi, nije to predmet rada jedne osobe. Ja zbilja verbaliziram sve što me muči, otvorena sam sada i s tobom pričati jer zbilja sve kažem svima. Mislim si, Bože, tu ste me doveli, postavili, valjda želite da nešto popravim.

P: Tako je!

I: Tako je. Tako da se na tim stvarima zbilja i radi, ali ti je stvar u tome, to treba postati kolektivna misao. Ovo što sam ti rekla, da mislim da je to nužno i obavezno, to je moje mišljenje, ali ja ti kažem da je mišljenje industrije i agencije nije da je to apsolutna obaveza. Tu ti nastaje jaz, oni moraju početi misliti da je to obaveza, ali ako ti imaš sustav koji i bez toga funkcionira i sada inzistiraš na nečemu što će možda biti bolno u nekim trenucima. Razumiješ razliku...

P: Dakle, misliš da bi uvođenje promjena koje bi konačno dovele do nečeg boljeg zapravo povrijedilo trenutne procese? Ili usporilo?

I: Ne bih rekla, možda bi ga na trenutak dezorijentiralo...

P: Ali ne povezuješ to s plasiranjem ideja?

I: Ja mislim da bi se bolje ideje plasirale, ako bi se uvele te promjene, a neki misle da ne bi...

P: Dobro... Koliko nakon implementacije bi očekivala da se dogode neke promjene?

I: To ti je tako teško definirati... Gledajući po nekim momentima da big scaleaš što pokušavaš implementirati, to ti je intenzivno na nečemu pola do godinu dana inzistirati, da postane svakodnevica, znaš... Npr., jedan primjer koji smo uspjeli implementirati. Ja kada sam tu došla pod normalno je bilo da se sastanci org. u 16 ili 17h, to je bilo... I onda se počelo inzistirati da se to ne događa, miče. I sada je to normalno. Sada kada netko ima sastanak u to vrijeme, zbilja se ne stiže, osoba se ispričava, i obećava da neće dugo trajati.

P: Da, zapravo dobivam dojam da na razini svih agencija da se jako puno radi i događaju se prekovremeni, koji ne ulaze u plaću i onda mi je to zapravo nepravedno.

I: Da, i to se onda moralo uvesti. Zadnje dvije godine je ovako normalno, da nema. Kažem ti, to je nešto stvarno lijepo što smo uspjeli org. i nešto što stvarno bude iznimka od pravila ako se dogodi i ako se dogodi stvarno se ispričavaju svi.

P: Ok... I sad konačno, za završetak ovog djela, koji misliš da bi bili benefiti uvođenja ovih promjena?

I: Mislim da bi se jednostavno kvaliteta povećala, jer ako se feedback dobiva, ako je kom. otvorena, ljudi mogu biti samo bolji, a oni koji neće primiti će otići i onda si kako da kažem raščistio. Budimo realni, to ti je to, jednostavno. Ljudi bi u konačnici bili sretniji.

P: Prije nego što mi daš neku konkretnu ocjenu komunikacije u agenciji... Zanima me kako sve što smo naveli, kako utječe na tvoju efikasnost na poslu?

I: Moju efikasnost... Ja bih rekla da ne dopuštam da meni takve stvari ne utječu na efikasnost. Ne želim tražiti izlike za svoj posao, ali mislim da bi bila efikasnija kada bi nam se desile neke pozitivnije promjene u smislu izvora komunikacije. Da nisam nekad u mraku, recite mi kako je ovo kako je ono da ja mogu nekome reći. Generalno, mislim da ne utječe na moju efikasnost i, znaš što ti na kraju bude, to ti mi svi ovdje imamo na kraju dana tu crt. Posao se treba napraviti. I to je to, to znamo svi. Prezentacija mora biti gotova, spot mora biti vani, ovo se mora napraviti, da bi proces mogao biti bolji, da, da bi mogli biti malo brži, da. Pa mislim, budimo realni...

P: Usko vezano, kako to sve utječe na tvoju motiviranost?

## DUBINSKI INTERVJU – EFZG, Marketing – INTERVJU 4 – 30.07.2019.

I: Ja bez motivacije, mislim ja sam onaj tip koji voli raditi i moram imati neku internu motivaciju... Ne bi mogla inače raditi, ali bi me više motiviralo kada bi se neke stvari jasnije komunicirale i onda ja njih dalje i kad bi se mogao dobivati neki feedback.

P: I kako to sve uk. djeluje na tvoje zadovoljstvo na poslu?

I: Pa kako kad. Na svojoj poziciji ja mogu neke stvari implementirati u svom timu, komunikacijski. Ja njima komuniciram kako bi htjela da se sa mnom komunicira. Tako da sam s njima zadovoljna, ali na larger scale, bila bi još zadovoljnija kada bi to bila general rules.

P: Ok, kako bi ukupno ocijenila komunikacija na svom radnom mjestu od 1 do 5.

I: Ja bih rekla 4. Vrlo dobro, ne odlično. Ali ne mogu dati 3, možda 4 koja naginje 3, ali ipak vrlo dobro.

P: A reci mi koliko stres ima ulogu?

I: S godinama stres stvarno opada... I ja sam vječni kampanjac životni tako da ja ne znam drugačije funkcionirati. Kada meni netko priča, jako si pod stresom, ja kažem ne bih znala funkcionirati dok nisam pod stresom. To je moj osobni problem... U zadnji tren stisneš i sve isporučiš. Sve bude dobro, ali mogao si to bez stresa... Mislim da smo svi junkie, imamo fear of missing out (fomo), bolest. Radi se neki projekt, ali ti želiš i o tome znati, i na tome raditi...

P: Čime, kad kažeš četvorka, s čime si najmanje zadovoljna?

I: Feedbackom. Ne, da mi se kaže da nešto ne valja, nego pravi feedback, koji ti daje smjernice.

P: Zašto misliš da se kao takav ne dobiva?

I: Jednostavno je takva kultura. Nije se naučilo. Npr., bila sam donedavno jednoj asistentici mentor, imala sam razrađen plan kako ću ju voditi, davala sam joj konkretne feedbacke, to nisi dobro napravila, trebala si to, to, to i to, zašto trebaš ovako, što ide drugačije... Meni je to bilo užasno nelagodno. To se treba učiti i što sam ga više radila, feedback, sve mi je prirodnije dolazilo. Npr, ja jako unosim emocije u svoj posao, možeš povrijediti nekoga, zagrlila bi nekoga, bit će sve u redu. S druge strane, kako će rasti, ako za 10 godina neće nešto znati ili krivo raditi, ako ja nisam dala feedback. Ja sam se postavila, ja to radim za tuđe dobro.

P: Kužim. Zadnje pitanje – čime si najviše zadovoljna?

I: Ja sam ti jako zadovoljna što mogu raditi u tako kreativnom okruženju, ok, svi znamo tko je copywriter, ali svi možemo sudjelovati u idejama. Sudjelovati u



kreativnom procesu. Možemo vidjeti na svoje oči kad se stvaraju ideje, kako se mijenjaju, kad napraviš neki projekt za dobrobit društva. Budeš sretan s tim momentom. Ne znam na kojem drugom poslu bi ja mogla sjediti sat i pol i pričati o sladoledima. To je prekrasno. Lijep je ovo posao. Stresan, nije za svakoga. Neću idealizirati. Imamo svi osjećaj da smo Petri Panovi svi, ostaneš u nekom zaigranom momentu svog života, poistovjećuješ se.

P: A komunikacijski gledano, čime si najviše zadovoljna?

I: Time što smo neformalni. Meni se to toliko sviđalo već na razgovoru za posao. Nema tih momenata gdje se mi skrivamo iza velikih riječi... Odjela, štikli i ozbiljnosti, gdje se mi skrivamo da mi znamo nešto raditi, kao u drugim branšama. Ovdje ti ljudi izgledaju kao da su jučer izašli s faksa, a imaju 20 godina iskustva iza sebe i brutalni su. Samo već tim dojmom, došao sam tu raditi, ako sam dobar, dobar sam, nemoj me stavljati u kutije... Možeš učiti od ljudi ovdje. Naučili su me npr., recikliranju! Super je kultura, kao neka oaza u ovom patrijarhalnom hrvatskom društvu. Takvi ljudi rade u agencijama...

P: Dobro, hvala ti puno! Mislim da mi je od izuzetne vrijednosti ovaj intervju za rad.

## ISPITIVANJE ZADOVOLJSTVA INTERNOM KOMUNIKACIJOM UNUTAR KREATIVNIH MARKETINŠKIH AGENCIJA U HRVATSKOJ

Uvodna pitanja (upisati ili **boldati** odgovore)

### 1. Godine

- a. 18 –25
- b. 25 – 35**
- c. 36 –45
- d. 46 ili stariji

### 2. Spol

- a. M
- b. Ž**
- c. Ne želim definirati

### 3. Radno mjesto (naziv radnog mjesta)

Head of strategy

### 4. Pozicija radnog mjesta u poduzeću (gdje se kod menadžment razine misli na zaposlenike koji imaju mogućnost utjecati na odluke vezane uz internu komunikaciju u agenciji)

- a. Operativna razina
- b. Menadžment razina**

### 5. Vrijeme provedeno u agenciji u kojoj trenutno radite

- a. 0-3 mjeseci
- b. 4-6 mjeseci**
- c. 7-12 mjeseci
- d. 1-3 godine
- e. 4-5 godina
- f. 6-10 godina
- g. 10 godina ili više

## OUTLINE INTERVJUA

1. Opis hijerarhije agencije i komunikacije općenito + službena/neslužbena
2. Informiranost zaposlenika i odnosi s kolegama
3. Ispitivanje pojedinih kanala/alata interne komunikacije
4. Problemi i prostor za poboljšanje komunikacije na pojedinim kanalima/alatima
5. Sveukupno zadovoljstvo i očekivanja zaposlenika

Unaprijed puno hvala na sudjelovanju i doprinosu ovom radu,

na izdvojenom vremenu i strpljenju kod odgovaranja.

- pozdravi, outline i predstavljanje

P: Prvo bih te zamolio da mi u nekoliko kratkih riječi kažeš kakva je ovdje komunikacija?

I: Pa... Neobična. Prije svega mislim da je otvorena. Znači ako gledamo s aspekta nekakvog prosjeka i komunikacije u nekim drugim industrijama i djelatnostima, fakat možemo reći da je kom. u kreativnim agencijama izrazito otvorena. Izrazito prijateljska. Dosta fleksibilna. Ne ovisi toliko o hijerarhijskoj strukturi unutar agencije. Dakle, svatko ima pravo komunicirati sa svakim. Dapače, potiče se budući da naš proizvod, jednostavno ono što radimo je nemoguće napraviti bez iznimno timskog rada, znači više nego, ja mislim, nisam sigurna postoje li neka druga zanimanja, ali ovdje ne možeš raditi svoj posao, dovršiti ga, ako ga ne radiš s još 5-6 ljudi. Tako da je ona, kažem, ključ svega. Međutim, s obzirom da je toliko otvorena, da nema nekakva izričita pravila vrlo često zna biti dosta hektična. Razlog tome su često vanjski utjecaji na koje mi ne možemo utjecati jer smo ipak servisna industrija, gdje onda u tom nekakvom bubbleu gdje mi mislimo da dobro funkcioniramo, radimo, dijelimo odgovornosti, određujemo procese, zapravo eksterni zahtjevi, kratki rokovi klijenata znaju uzburkati situaciju unutar agencije. Onda s obzirom da proces nije tako jasno definiran, nju je vrlo lako poljuljati. Eto, ja bih to rekla.

P: Dobro, vratit ću se na dijelove ovog odgovora sigurno još poslije. Zanima me u tvom radnom danu koje vrste informacija primaš od kolega ili izvana?

I: Obzirom da je moja pozicija strateškog planera, ja ne komuniciram, osim u iznimnim slučajevima, kada je baš pitanje strateških projekata, ne komuniciram direktno s klijentima. Moja kom. nije prema van. To zapravo obavljaju accounti. Ja primarno od accounta primam informacije što nam je zadatak, odnosno na kojim projektima radimo, koji su nam rokovi i sl. Na temelju toga accounti i stratezi, to su ti vjerojatno znaš i sam definiraju kreativni brief, i kreće komunikacija prema kreativnom odjelu. Ja nekako mogu reći da 50/50 komuniciram s accountima i kreativcima. S obzirom da nekako pozicija stratega zahtjeva da zadovolji taj poslovni problem odnosno da nađe rješenje za poslovni problem koji zapravo izradiš zajedno s accountom, a s druge strane da bude nekakva inspiracija kreativcima, za stvaranje nekog kreativnog rješenja. Zapravo, mislim, vrste informacija su rokovi, jesi stigao pogledati, je li ovo dobro, to je često jako neformalno, nekad su to sastanci, a nekad dođe do tebe kreativac ili ti odeš do kreativca, pa komentirate, diskutirate na toj razini. Da, ja ti tako inače pričam. Tako da, svakakve su to informacije. O korekcijama, već poslanim rješenjima, čak neke informacije o financijama, da li je nešto naplaćeno, nije... Svakakve vrste informacija koje se tiču samih projekata.

P: Dobro, a spomenula si neformalnu kom. Koje info koje primiš tokom dana bi onda smatrala neformalnom kom.?

I: Ovdje ima izuzetno puno neformalne kom. Toliko da bi se netko iznenadio o kakvim se temama ovdje razgovara.

P: Mislim da je to poželjno...

I: Da, jako se to potiče. Što je netko jeo, što će pojest, seksualni život. Ljudi su zbilja otvoreni... Tu u XY agenciji je jedna lijepa stvar što se zapravo potiče neformalna kom. Mi svako jutro, što možda nije dobro za naš posao, pijemo svi zajedno kavu od 9-10 sati na terasi. Imamo takav početak dana. Naravno da tu ne pričaš samo neformalne stvari. Znamo pričati o projektima, danas radimo ovo, danas imamo na tapeti ovo, moramo dovršiti ovo. To je jedan lijep početak dana gdje zapravo svi nekako zajedno otpočnemo dan. To bi nazvala tom neformalnom kom. Ručak... Često i tijekom sastanka, naš attention span je dosta kratak, s obzirom da tako skačemo s projekta na projekt, vrlo često i tokom naših internih sastanaka znamo odlutati u teme koje nemaju toliko veze s poslom, ali je to sve s ciljem traženje nekakve inspiracije.

P: Na sastanke ću se vratiti. Sada me zanima hijerarhijski gledano, s pozicije tvog radnog mjesta, 50 posto s kreativcima, 50 posto s accountima, i onda ispod iznad tebe, da kasnije bolje razumijem odgovore...

I: Iznad mene se nalazi client service director, on je znači direktor cijelog account odjela, pod koji spada account i odjel strategije. Iznad mene je još managing director agencije. Ispod u ovoj trenutnoj situaciji, obzirom da nema drugih stratega, nema nikoga. Inače bi uz mene bili drugi strateški planeri ili juniori. Međutim, ti strateški odjeli su uvijek mali. Tako da ta hijerarhija ispod mene... mislim da je u agencijama prilično teško komunicirati da li je to nekakva vertikalna hijerarhija. Mislim da je izrazito horizontalna, osim u slučaju kada treba donijeti nekakvu odluku. I tu je vrlo mutno tko zapravo donosi konačnu odluku. Svaka agencija ima kreativni direktore i chief creative direktore. Chief creative direktor je netko, kao što je client service director na strani account odjela, netko tko je iznad kreativaca. Sad je pitanje: nikad nije potpuno jasno tko donosi konačnu odluku. U jednom timu postoji CCD, direktor strategije i account director. Odluka može biti svačija. Samo je stvar dogovora. Međutim, naravno, netko tko duže vremena radi u agenciji, pogotovo u fazi prezentacija, kada treba odlučiti što ćemo prezentirati, kako ćemo prezentirati, hoćemo li nešto korigirati, je li nešto dobro ili nije, onda ja npr. se ne slažem s odlukom, ali prepustim tu odluku chief creative directoru zato što mislim da smo mi nekakav support, a on je odgovoran za finalan proizvod. I u krajnjoj liniji ljudi koji su iznad njega razrađuju to kasnije i formu u kojoj će biti plasirano na tržištu. Uvijek svi kažemo svoje mišljenje i svoja stajališta, argumentirano, a na glavnom kreativnom direktoru je da to mišljenje prihvati ili ne. To je zapravo ono što smo pričali da nekada zna biti hektično, mislim da su to te situacije, dosta su odluke stvar intuicije, nekakvog dosadašnjeg iskustva, a svi smo naravno različiti, imamo različite pozadine, različito gledamo jesu li neke stvari prave ili krive, nemamo egzaktne dokaze da je nešto, to ili nije to.

P: Osim konačnog rezultata?

I: Ali kada dođeš na prezentaciju zna ti se dogoditi da ti klijent ne može reći što mu je najbolje rješenje i onda krenu korekcije. Vrlo rijetko se dogodi da dođeš na prezentaciju i da ti klijent kaže da je to to i da tako izađeš. Vrlo rijetko se događa.

P: Sad kad si mi dala otprilike uvid u rad agencije i razumijevanje svega, moram pitati koliko se smatraš sama informiranom o radu agencije?

I: Mislim da dosta zato što surađujem s gotovo svim odjelima. Znam što se događa u svakom trenutku u agenciji.

P: i za svoje zadatke isto?

I: Isto za svoje zadatke.

P: Obzirom na tvoju poziciju koju vidim da je dosta autonomna, ima li nekih zadataka koje onda tvoj nadređeni spušta na tebe ili kolaborativno, što misliš o tome?

I: S obzirom da je moj nadređeni netko tko se ne bavi strategijom, sve se spušta zapravo u odjel. On je netko tko kao client service director je prva fronta ispred klijenta, cilj im je stvoriti suradnju i sl. Tako da na neke inicijalne sastanke i općenito neki prvi korak kada klijent uđe u agenciju je da zapravo accounti i stratezi zajedno s client service direktorima... Zapravo oni prebacuju posao na nas. To je ta vrsta prebacivanja. CSD se između ostaloga bavi financijama. Tako da, to ne spušta na mene. On spušta na accounte. Ova pozicija strateškog planera je dosta autonomna. Jedan dio mojih zadataka mogu spustiti na accounte, ako ne stižeš, ali ne možeš mnogo stvari. Tako ni ne dolaze od drugih ljudi stvari na tebe.

P: Koliko si onda zadovoljna s komunikacijom s kolegama općenito?

I: Pa ja osobno mislim da je komunikacija nekako... Svi se problemi daju riješiti, a izaziva ih što god... Na strani klijenta ako je dvostrana, normalna, otvorena, kom. s poštovanjem, mislim da ne bi bilo problema ni sa strane klijenta, a isto tako mislim i unutar agencije. Zadovoljna sam, stvarno se trudim otvoreno komunicirati, nije bitno što kažeš, nego i kako to kažeš, uvijek postoji napredak. Mislim da koliko god ovdje vjerojatno znamo komunicirati mnogo ugodnije nego u nekim drugim poslovima. Mislim da još uvijek ima puno prostora za napredak.

P: Vratit ćemo se na to. Koliko si zadovoljna povratnom informacijom na svoj rad i bi li što mijenjala?

I: Pa... Ovo su zapravo nekakve org. koje se dosta razlikuju od korporacija, gdje je davanje informacija strukturirano i određeno procesom, nešto što je dio hijerarhije. Dio procesa. Mi tu nemamo odjel HR-a. Naš odjel HR-a je zapravo u Beogradu. Oni

se bave primarno plaćama financijama, godišnjima. Nema osobe koja te zapravo može posjesti i reći ovo su tvoji ciljevi, zadaci, ovo si ispunio. Toga nema i mislim da to izrazito nedostaje. Opet u neformalnoj kom. ja ne mogu reći da meni nedostaje *feedback* na moj rad jer meni u neformalnoj kom. kaže netko dobro si to napravila ili nisi to dobro napravila, ali to je neformalno... To nije nešto što će meni služiti kao nekakva vodilja za stvaranje nekakvog osobnog napretka ili nekakvog napretka na prof. razini. Tako da, npr. tu isto, to je jedno od područja u kojem zapravo je potreban nekakav napredak.

P: Ok, to mi je zanimljivo pitanje zato što su mi u većini agencije do sada rekli da im *feedback* krucijalno fali, i na višim i na nižim razinama su mi to rekli. Taj službeni *feedback*.

I: Da, to ne postoji...

P: Sad me zanima, dalje, prije nego što prijedemo na najdosadniji dio rada, a to su kanali. Kakva je otvorenost agencije za tvoje ideje, bivaju li one uvijek razmotrene i ima li kakvih ograničenja?

I: u agencijama nam je posao da dajemo ideje. Uvijek bivaju razmotrene, nekad su i jednostavno odbačene, ne jer nisu na razini nego... Jednostavno, ja kad radim nekakvu strategiju, mora zadovoljiti dvije strane, da riješi problem klijenta i s druge strane da bude dovoljno inspirativna kreativcima da na njoj rade. Stvarno se trudim zadovoljiti obadvije strane. Odnosno to mi je zadatak. Međutim, može se dogoditi nešto, što ja osobno ja smatram dobrom strategijom, a kreativcima nije to to, onda ja odustajem i dolazimo do zaključka da to nije teritorij na kojem oni mogu nešto dobro napraviti i mijenjamo. Faktora može biti 1000, ili ih nije dotaklo, ili im je nedovoljno vremena da o tome razmisle, ili se npr. glavni kreativni direktor ne slaže s tom strategijom tako da bivaju odbačene, ali sve je to nekako proces rada i to je nekako normalno kod nas.

P: Dobro, ok. Ajmo na kanale. Ja ću ih predstaviti odnosno možemo, pametnije, da tebe pitam koje kanale koristite, ono što ti on top of mind dođe, ok, ako smo nešto eventualno propustili, što smatram da je u biti općenito u poduzećima korišteno, ću se ja vratiti na to pa ćemo diskutirati. Što koristite?

I: Osim face to face kom., koristimo mail, dosta smo tu tradicionalni. Ne koristimo nekakve nove vrste komunikacije kao što su Asana ili Slack. Kom. se odvija face to face i mailom.

P: Koliko pričate telefonom poslovno?

I: ja malo s obzirom da ne pričam s klijentima... accounti puno više. Tako da ja zapravo više pričam na razini ako mi se ne da ustati sa stolca. Ili ako sam kući pa trebam nekoga nazvati. Ako prezentacije uključuju do kasno u noć, onda smo na telefonu. Jako malo sam na telefonu.

P: Obavljate li koji dio posla, obzirom da je sjedište u Beogradu, preko video poziva?

I: To da. Znači obavljamo preko video poziva, preko Skypea, obavljamo kom. s njima i također imamo neke klijente koji su u Sloveniji. Komuniciramo također putem Skypea, i npr. kad surađujemo s nekim digitalnim agencijama na zajedničkim klijentima, onda skype ili telefon. Ja osobno putem skypea komuniciram s mojim uredom i s nekim klijentima koji su izvan hrvatske, ali kad je pitanje npr. suradnja s nekim drugim agencijama, ja nikad ne idem sama u tu komunikaciju nego uvijek s voditeljem projekta, accountom.

P: Koristite li unutar XY tiskane publikacije?

I: ne.

P: oglasne ploče?

I: ne.

P: Mail smo rekli... odvija li se dio posla preko društvenih mreža, tipa workplace, FB, Whatsapp?

I: Whatsapp da, drugo ne, ali je opet stvar neformalne kom.

P: Preko Whatsappa onda to nisu neke poslovne stvari?

I: To je ono, danas će doći brief, molim te pomozi nekome, ta razina....

P: Aha... Imate li intranet?

I: Imamo.

P: Neke aplikacije za org., Slack, Trello?

I: To ne koristimo.

P: Sad me zanima, znači, za ove kanale kom. koje si spomenula, koji su najvažniji za tvoje radno mjesto. Zapravo spajam s tri pitanja pa možemo pričati o svakom kanalu na način da mi kažeš koje informacije idu kojim kanalom, koliko je važan za tvoj posao, i što misliš o tom kanalu. Koliko je onda bitna kom. licem u lice?

I: Jako bitna. Većinu kom. se trudim obaviti licem u lice. Kada je pitanje nekih službenih informacija, slanja dokumenata, više organizacije u smislu da nešto ostane na papiru, za to koristim mail. Međutim, ja većinu svoje kom., davanje feedbacka kreativcima, dogovora s accountima, oko izrade prezentacije, kom. kreativnih

rješenja, sve volim face to face. Ne volim davati feedback mailom iako ga dajem kada želim da nešto čuje veći broj ljudi. Međutim tu uvijek prije prokomentiram sa članovima tima zato što nekako mislim da puno bolje možemo diskutirati, ako kažeš uživo... Meni se ovdje sviđa to i to, što kažeš da poradimo na ovome? To za mene nisu informacije koje bi trebale ići mailom, zato što su kako da kažem... To davanje feedbacka kreativcima je dosta sklizak teritorij, zato što postoje svakakve vrste kreativaca, ali oni vrlo često i osobno doživljavaju feedback, što ne bi trebali, ali je nažalost tako. Zato je i fb nešto što tako nije razvijeno u agencijama, a to je zapravo samo posao. Kod njih to nije tako, ali mogu to shvatiti. Zato što i ja na vlastite strategije reagiram emotivno, što s godinama naučiš kontrolirati, a onda pisanjem tako nekakvih stvari koje su ajmo reći osjetljive, a ne bi trebale biti, a još uvijek jesu, pogotovo još uvijek mladim copyjima itd., koji ono nisu navikli primati feedback, koji misle da im „doradi“ znači da se srušio svijet. Mislim da stvarno u pismenoj komunikaciji to može biti tricky. Može ih se povrijediti, nema te dvosmjerne...

P: Nema energije...

I: Nema energije. Ja se nekako trudim to uvijek predstaviti, što ti misliš o tome, kako bi ovo mogli popraviti. Ne da ti daješ nekakav fb, tako bi trebalo biti, već se otvara diskusija. Inače ne volim mail iako postoje neke informacije koje moraš davati mailom, službene info o projektu koje moraju biti na mailu i nužno je da budu arhivirane, a postoje i neke informacije kojima tamo nije mjesto.

P: Koliko je za posao važan vaš intranet i kako ga koristite?

I: Minimalno... On je važan meni osobno jako malo jer se ne bavim financijama. Za što služi. Accounti su u njemu više sati dnevno, ja ne. Ono što je meni korisno je jedna tablica koju možemo smatrati djelom intraneta u koju svaki kreativac, copy i account, imaju popis poslova na kojima trenutno rade, rokom i project leadom. Tako da svi u agenciji mogu vidjeti tko na čemu trenutno radi i koliko je tko opterećen. To se u velikim agencijama zove traffic management. Zato što je ta org. posla unutar agencije užasno bitna stvar, čega u hrvatskoj nažalost nema. A traffic manageri su vrlo bitne persone u velikim svjetskim agencijama. Tako da je naš traffic management jedna tablica, koju ja koristim samo informativno u smislu da vidim koliko je koji dizajner opterećen. Ako imam neki rok za koji smatram da bi nekakav dizajner bio na njemu izvrstan ili po senzibilitetu, ja mogu prije nego što porazgovaram s voditeljem tog projekta provjerim da li on ima prostora raditi na tom projektu. Druga stvar za koju mi služi je upisivanje godišnjih odmora, ali to su tako rijetke situacije.

P: Ok. Možeš li mi reći malo više i sastancima, koliko si zadovoljna?

I: ja ti zapravo, nisam neki fan sastanaka. Nužni su, ali mislim da su puno, iako ne volim mailom, mogu biti predmet maila. Treba razvijati nekakvu kulturu vođenja sastanaka. Mislim da je odgovornost accounta odnosno voditelja projekta. Vrlo često se desi da se sjedne, a da se uopće ne zna što je agenda sastanka niti se sastanak



dobro vodi. Treba jako dobro znati voditi sastanak i uopće definirati zašto smo tu, koji nam je cilj, što rješavamo, i stvari koje moramo raspraviti. Također, ja sam tu jako stroga oko takvih stvari, mislim da svaki sastanak mora završiti sa status reportom i info o tome što smo dog. na mail. Što se isto ovdje rijetko događa. Ja nekad preuzmem tu odgovornost pa to napravim ako mislim da ako se na sastanku puno razgovarati da se nekakve stvari ne zaborave. No, ne želim to raditi najčešće, mislim, nije da ne želim, nego nije moja odgovornost. Mislim da se previše sjedi na sastancima jer radim na puno projekata. Jednostavno je to takva pozicija koju imam gdje sam uključena u više stvari... Ja radim na svim klijentima agencije. Tako da imam dana kada sam samo na sastancima i uopće ne radim svoj posao, što je zapravo meni dosta neefikasno u smislu org. vremena. Jer onda se zapravo onaj primarni rad ostavlja za prekovremene sate, vikende. Teško je org. vrijeme kad si ti na 4 sastanka i između imaš ono 45 min, nećeš ništa napraviti u tih 45 min. Tako da zapravo ti sastanci su isto tema za sebe.

P: Ok... Vratimo se na glasine odnosno tračeva. Koliko misliš da imaju utjecaj na točnu i pravu informiranost u agenciji i općenito koji dio posla se obavlja preko toga?

I: Ovdje bi čak rekla da tračevi s obzirom da je ovdje toliko otvorena komunikacija, mislim da tračevi zapravo čak toliko i ne postoje. Zato što su dosta javni. Ako me razumiješ. Naravno da kolege oljavaju jedni druge, naravno da to postoji, pogotovo olajavanje uprave, to mislim da uvijek postoji... Međutim ne mislim da je to nešto što utječe na posao. Vidjela sam situacije gdje su druge stvari više utjecale na posao.

P: Vidio sam u drugim agencijama da je bilo nepravovremenog kom. na dolje od strane menadžmenta što je povelu tračeve...

I: Postoje takve situacije, ali ja bih rekla da ovdje nisu tako izražene. Jako se jasno i transparentno komunicira od strane mng. Tako da bilo kakvi novi projekti, zapošljavanje, naravno, nećemo svi odlučivati o tome, ali to se vrlo otvoreno najavljuje i priča. Ako pitaš dobiješ odgovor, tako da... Nije nešto što naročito utječe na posao.

P: To mi je drago čuti, jer znam da ima slučajeva gdje ima utjecaja. Sad kad si mi dala uvid u kanale i širu sliku agencije, možemo popričati o potencijalnim poboljšanjima i problemima. Ajmo prvo početi, ajmo reći, lošim, ako ih ima i gdje i zašto nastaju eventualni problemi i ograničenja u IK?

I: Prije svega već smo načeli tu temu, mislim da je to umjetnost davanja feedbacka koji je zapravo užasno težak za dati, dobar feedback. Mislim da nisu svi u agenciji svjesni da trebaju dati feedback, a ako su svjesni, mislim da ga ne daju na pravi način. To je češća situacije nego da se zapravo fb daje dobro. Ne kažem da treba fb davati uvijek na isti način, ne znam sendviča, ovo je dobro, ovo nije dobro, jer je to dosadno, ali ja to često koristim, samo zato što je to tako najlakši način i vidiš da funkcionira. Da, fb je jako bitan. Fb je bitan zato što se treba pogotovo prema kreativcima, nakon npr. lošeg fb ili bilo kakvog fb koji nije, to je izvrsno i genijalno,

treba zadržati motivaciju čovjeka. Tako da, mislim da a tome svi, ali svi trebamo raditi. Kažem, ne znam jesam li ikada upoznala, možda jednu osobu, s kojom sam radila, za koju mogu reći, ovo je osoba koja zna dati feedback. I tu stoji jako dobro.

FB je jedno, a traffic management je uvijek veliki problem. Koliko svi imaju uvid u to koliko je tko opterećen, koliko na tome radi. Problem je što ti na početku projekta ne možeš predvidjeti koliko će trajati i koliko će angažmana u agenciji zahtijevati, jer ovisi o povratnoj info klijenta. Misliš da će trajati tjedan dana, a rasteagne se na 4 mjeseca. Tako da, uz korekcije i sl. stvari. Tako da je to nešto što se zapravo i kad odrediš i definiraš nekakve stvari one se vrlo često su jako klimave i onda se slj. dan jednostavno zaborave, ne vrijede. To je nešto što, kažem, rješenje su uvijek traffic manageri, da svaki tim ima svog traffic managera i onda nitko ne može dati timu odnosno niti jedan account ne može dati timu nešto prije nego što to diskutira s traffic managementom. Koji će onda reći kada se to može napraviti i onda ti daješ povratnu informaciju klijentu. Situacije su tumalo drugačije. Ti ovdje dobivaš klijentov rok, on kaže sutra, onda ti kažeš joj, onda joj, joj, joj, i onda nastane raskol.

P: Krene nezadovoljstvo...

I: I onda krenu sve one loše stvari u komunikaciji. Svađanja, nepoštivanja. Ti si krivi, ti si ovo, ti si ono. Mislim, ja sam uvijek za procese, ali kažem procesi u ovakvim org. jednostavno ne postoje. Iako se trudiš postaviti tih, moraju svi biti za to, a nisu uvijek svi za procese, zato jer je vrlo egzaktno koliko procesi zapravo definiraju da moraš odraditi određenu količinu...

P: Znam da je zapravo kad pitam zaposlenike koje probleme vide... Kao da dolazim do nekakvog malog zastoja ili o tome ne razmišljaju često ili možda nisu na poziciji gdje imaju utjecaja. Ili ih je strah reći ili nešto sl. Ali ako ima nešto što bi voljela promijeniti, slobodno reci.

I: Znači, ja, interna kom. će uvijek biti problem i treba na njoj jako puno raditi i problem je u svim agencijama, vjerujem. Ono što bih ja mijenjala je taj odnos prema klijentu. Mislim da treba još uvijek raditi na činjenici da nije agencija netko kome se bacaju kosti i bez ikakve dvostrane kom., bez valjanih inputa, briefova, bez valjanih uputa uopće što je zadatak i što želimo s tim radit nego se to samo daje i onda nastaje strka u agenciji, a ti ako nemaš dobar brief, ne možeš napraviti dobar posao. Ja bih to mijenjala. Mislim da su ovdje izrazito kratki, nerealni rokovi koji su posljedica... Mislim XY ima jako puno globalnih klijenata... Mislim da je dosta teško raditi na tim odnosima jer voditelji projekta često misle da imaju strah i misle da nije na nj. odgovornosti da mijenjaju odnose s klijentima i pokušavaju preodgojiti klijente. To je zapravo nešto što bi trebao raditi menadžment. To je nešto što dolazi s vrha, znaš, koliko će neki direktor agencije na sve odgovoriti, da, da, da, ili reći ne, ali ne zato što ne možemo, nego jer neće biti dobro. Mislim da je to jedan od ključnih problema koji tu postoji.

P: Dobro, reci mi, koliko ta organičenja imaju utjecaja na tvoj rad?

I: Jako puno. Meni to diktira cijeli posao. Ja si pokušavam organizirati svoje vrijeme, znam u svakom trenutku na kojim klijentima radim. Ja bih zapravo mogla raditi na svim klijentima agencije, što je nemoguće jer sam jedna, zato si odlučujem si dubinu i koliko ću raditi na kojim projektima. Neki projekti su izrazito strateški, radim ih na početku... Postoje projekti koje radim samo ja, i tek onda ih prebacujem u kreativni odjel. Postoje projekti na kojima mogu s accountom odgovornost podijeliti. Postoje projekti u kojima nemam aktivnu ulogu, ali zbog održavanja neke kvalitete ili nečega bi trebala biti uključena. Trebala bi biti uklj. zapravo u svaki projekt koji nije prijevod globalnog oglasa... Bilo bi idealno, da sam u sve uklj., ali obzirom da je mali, nepostojeći odjel, to nije tako lako. Tako da ja kada slažem listu prioriteta organiziram posao gledano prema prioritetima projekata, ali onda ti naravno te neke bombe koje dolaze to vrlo često poremete.

P: Po iskustvu kolega, ako znaš njihovo mišljenje, kako oni na to reagiraju, na navedene probleme?

I: Mislim da je mišljenje svima više-manje isto jer o tome dosta pričamo. Nije to kateg. trača, ali o tome se jako otvoreno priča. Pogotovo u account odjelu zato što smo nekako dosta povezani, ovisni smo jedni o drugima u poslu, to sve stvara taj teritorij za tu dosta otvorenu i iskrenu komunikaciju. I pričamo o svemu onome što nas smeta.

P: Što misliš koji su razlozi zašto se nije nešto promijenilo po tim pitanjima?

I: Mislim da kao i u svakoj drugoj uslužnoj djelatnosti, kako se kaže da su u postolara najgore cipele, mislim da je to slučaj u kreativnim agencijama. S obzirom na to nemamo sami svoj proizvod nego radimo za klijente, prvo rješavamo probleme klijenata, a naše zadnje. Mislim da je to problem svih agencija. Zato što za bavljenje ovakvim stvarima... Znači mi jako puno radimo, količinski, vremenski, jako stresno, ne spašavamo živote kao doktori, ali je to jedan stresan posao. Ne znam zašto se dogodilo i zašto se razvila takva kultura da je to užasno stresan. Ne bi trebao biti, jer je nebitan na kraju dana. Kažem, jednostavno, bavljenje internim procesima je nešto što zahtjeva vrijeme tijekom radnog vremena, zahtjeva motivaciju i jednaku angažiranost kao da radiš za klijenta. Mislim da to u agenciji ljudi nemaju ili nemaju ili misle da nemaju ovlasti... Ili se jednostavno nema vremena. Nije prioritet i onda se zapravo ti problemi konstantni.

P: To se onda nadovezuje na pitanje koliko se dugo čeka da se te promjene dogode?

I: Jako se dugo čeka...

P: Je li to tako oduvijek?

I: Da... Ne znam što da ti kažem... Postoje agencije koje pokušavaju to riješiti. Veliku promjenu nisam vidjela. Radim tek pet godina u advertisingu, puno slušam, zapravo svako dana o potrebi za promjenom, a rijetko i vidim čak i nekakve čak i nekakve napore da se to promjeni. Nekakve konačne rezultate jako rijetko vidim.

P: Da. Ajmo na poboljšanja... Vezano za ovo troje što smo spomenuli, strku, traffic mng i feedback. Postoji li još nešto što bi htjela poboljšati i kako bi ta promjena trebala izgledati?

I: Možda ne. Jedino uvođenje nekih procedura... Zato što je kom. izrazito individualna i ovisi o spremnosti svakog pojedinca da komunicira na ispravan način, onako kako bi trebalo, sukladno osobi koju imaš s druge strane, temi, situaciji u kojoj jesi. Ne postoji jedna vrsta kom. Tako da individualni doprinos je nešto na što nitko ne može utjecati. Možeš nekom zaposleniku 7.000 puta reći u cilju da se neke stvari promjene... Ali nisam za sankcije jer jednostavno nekad kom. ovisi o karakteru osobe i sl. stvarima i tu jednostavno ne možeš (utjecati). Na nama svima je, jer postoje i teški karakteri, da nađemo način da nađemo način da komuniciramo s tom osobom. Svi bi trebali raditi na tome na osobnoj razini, neki rade više, neki manji. Mislim da org. na to ne može puno utjecati, osim možda osvijestiti ljudima da postoje razne metode, vanjski konzultanti, koji rade sa zaposlenicima koji definiraju nekakve komunikacijske stilove, jače ili manje, slabije stvari. Ono što mislim da se može napraviti na razini org. je nekakav proces, da se jasno definira kako proces ide, da se to jasno komunicira svim zaposlenicima i da se zapravo onda menadžment ili netko tko je za to zadužen, da vodi računa o tome da se to poštuje. Opet se vraćam na problem da se zapravo svi jako malo bave internim procesima. Niti preuzima odgovornost da prati te procese. Vrlo često se proces i uvede, i kažemo ok, od danas ćemo tako i tako, ali mora netko biti zadužen da to prati i kontrolira, a to zapravo u naletu svih drugih stvari padne na zadnje mjesto prioriteta i to je jednostavno tako.

P: Koliko sve navedeno ima u konačnici utjecaja, odnosno kvaliteta Internet kom., na tvoju efikasnost na radnom mjestu?

I: Nema toliko, jer ja mislim da, sam prvo karakterno osoba koja je dosta otvorena u komunikaciji, tako ni ne čekam da dođe informacija do mene. Ja svoju informaciju tražim. Tako da mi nekad oteža, loša kom., a nekad je ja pokušavam riješiti. Stvarno pokušavam napraviti sve da onda mogu kvalitetno raditi na svom poslu. Oteža mi, uspori mi, ali na konačnu kvalitetu se stvarno trudim, da ne utječe. Zato što pokušavam drugim raznim metodama zapravo doći do informacija... No, često utječe na kvalitetu stvarnog finalnog proizvoda svih nas.

P: Utječe li na tvoje zadovoljstvo?

I: Utječe, utječe.

P: A na motiviranost?

I: I na motiviranost.

## DUBINSKI INTERVJU – EFZG, Marketing – INTERVJU 5 – 01.08.2019.

P: Ok, još samo tri pitanja. Najprije, zanima me, kako bi ocijenila komunikaciju ovdje za tebe od 1 do 5.

I: Pa ja sam stroga... Ja ću dati 3.

P: Dobro... Prvo ćemo loše, pa ćemo završiti s lijepim stvarima. Čime si najmanje zadovoljna u komunikacijskom smislu, u agenciji?

I: Mmm... Od svega ovoga što sam ti sve loše napričala, jednako sam nezadovoljna... ali sam nekako najmanje zadovoljna s davanjem feedbacka.

P: I konačno, zanima me s čime si najviše zadovoljna?

I: Pa... Pa konačno, ja osobno, sam najviše zadovoljna s dinamičnošću, znam da nije povezano s komunikacijom... Komunikacijski... Mogu gledati to na nekakvoj široj slici. S obzirom da je org. jako mala, mislim da je kom. još uvijek fleksibilnija brža, nego kod nekih velikih org. To mogu istaknuti kao prednost. Ja za informaciju ne moram čekati 7 hijerarhijskih levela, samo pokucam i pitam što me zanima. S time sam sigurno zadovoljna i ono što sam zadovoljna s nekakve strane neformalne kom. Mislim da su agencije izrazito ugodna mjesta za rad. Na poslu i s kolegama provodimo više vremena nego s ikime drugime i onda je prijateljska komunikacija nešto što ti sigurno olakšava posao i boravak na samom mjestu rada.

P: Ok, a ovako, općenito... Da...

I: Općenito s čime sam zadovoljna, ja sam izrazito, tj. ono što mene najviše motivira je što se ta raznolikost uopće posla i svi bi rekli, dinamičnost, ali dinamičnost može biti jako negativna u smislu skakanja s projekta na projekt, multi tasking, iako ja nisam zagovornik toga. Mislim da ljudi moraju biti fokusirani na određene stvari. Ono što mene veseli je što sedam dana radiš jednog klijenta, jednu industriju, dva dana nakon toga radiš treću industriju i to je ono što mene izrazito motivira. Rijetko se desi da ti padne motivacija, da ti nešto postane dosadno ili da ti prestane biti izazovno. Mislim da je to najveća prednost rada u kreativnim agencijama. Lijep ti je taj moment zajedničkog rada, koliko god da je timski rad težak, ima taj jedan lijep osjećaj kad zajedno kao tim napravite neke stvari na koje si ponosna. Na emotivnoj razini je to jako lijepo i ispunjava... Lijepo je kada napraviš neki posao sam, a još je ljepše kada ga napraviš zajedno s nekim.

P: Mislim da je to odličan način da sklopimo ovaj izdašan i zbilja moram reći jedan od najkorisnijih intervjua. Hvala puno!

## ISPITIVANJE ZADOVOLJSTVA INTERNOM KOMUNIKACIJOM UNUTAR KREATIVNIH MARKETINŠKIH AGENCIJA U HRVATSKOJ

Uvodna pitanja (upisati ili **boldati** odgovore)

**1. Godine**

- a. 18 –25
- b. 25 – 35**
- c. 36 –45
- d. 46 ili stariji

**2. Spol**

- a. M
- b. Ž**
- c. Ne želim definirati

**3. Radno mjesto (naziv radnog mjesta)**

Account planning director

**4. Pozicija radnog mjesta u poduzeću** (gdje se kod menadžment razine misli na zaposlenike koji imaju mogućnost utjecati na odluke vezane uz internu komunikaciju u agenciji)

- a. Operativna razina
- b. Menadžment razina**

**5. Vrijeme provedeno u agenciji u kojoj trenutno radite**

- a. 0-3 mjeseci
- b. 4-6 mjeseci
- c. 7-12 mjeseci
- d. 1-3 godine
- e. 4-5 godina
- f. 6-10 godina
- g. 10 godina ili više**

### OUTLINE INTERVJUA

1. Opis hijerarhije agencije i komunikacije općenito + službena/neslužbena
2. Informiranost zaposlenika i odnosi s kolegama
3. Ispitivanje pojedinih kanala/alata interne komunikacije
4. Problemi i prostor za poboljšanje komunikacije na pojedinim kanalima/alatima
5. Sveukupno zadovoljstvo i očekivanja zaposlenika

## DUBINSKI INTERVJU – EFZG, Marketing – INTERVJU 8 – 08.08.2019.

Unaprijed puno hvala na sudjelovanju i doprinosu ovom radu, na izdvojenom vremenu i strpljenju kod odgovaranja.

- pozdravi, outline i predstavljanje

P: Kao trenutna zaposlenice kreativne agencije, kako bi opisala u nekoliko riječi kom. u agenciji?

I: U našoj agenciji kom. je vrlo neformalna, odnosi se zasnivaju na kolegijalnosti. Svi su si međusobno voljni pomoći, ali bih stvarno rekla da je dosta sve to skupa obiteljski. Sa svim svojim pozitivnim i negativnim stranama...

P: Bi li mi rekla koje sve informacije u tvom radnom danu primaš?

I: Interno ili eksterno?

P: Unutar agencije.

I: Primam informacije o zadatku koji se treba napraviti... Ja sam u poziciji da primam od nekoga informaciju što je klijent naručio, o tome koji su mi resursi na raspolaganju da se taj zadatak riješi i onda imam... Ne svaki dan, ali unutar tjedna, def. Razvoj ideja kako konkretni zadatak riješiti. To bi bio neki poslovni dio. Ok, ja s obzirom da jesam u toj nekoj menadžment strukturi i imam i razmjenu informacija s njima, oko tih nekih stvari i uređenja procesa. I ostalo je zapravo samo popunjeno nekih razmjenama mišljenja o općenitim stvarima.

P: Dobro, a razmišljajući o kom. na poslu kakvu smatraš službenom, kakvu neslužbenom?

I: OK... Da... Poanta je da sve što je vezano na zadatke, nekakav opis posla, ja smatram službenim i sve što dolazi od nadređenih, a vezano je za agenciju smatram službenim. Iako kod nas se stvarno rijetko poseže za nekakvim formalnim tonom. Dosta je sve to isprepletano. I to se baš vidi kod novih ljudi koji dođu u kolektiv, treba im neko vrijeme doslovno da počnu shvaćati, jer su granice između privatnog i poslovnog izmiješane, ne postoje? I onda vidim da nekada recimo ne shvate da iako je nešto rečeno izrazito ležernim tonom, se odnosi na zadatak. Samo ti neće netko narediti, već reći u polu šali, ali je nešto što moraš uzeti u obzir jer je službena kom.

P: Za razumijevanje daljnjih odgovora možeš li mi opisati hijerarhiju u agenciji?

I: Imamo nekoliko odjela tipskih za jednu kreativnu agenciju i to su accounti, voditelji projekata, copywriteri, dizajneri i DTPovci i imamo nekakav skoro pa virtualni odjel koji je digitalni. Koji je uklopljen u ovih tu funkcija zato što donekle prati tu strukturu, ali ima nekakve specijalizirane uloge, recimo unutar copyja u digitalnom odjelu postoje community menadžeri, content manageri, tako da unutar dizajna postoje programeri. I ugl. svaki odjel ima svog voditelja. Ispod voditelja se nalaze

osobe koje imaju nekakav senioritet i upravljaju svojim timovima. Iako su ti timovi u principu jedna vrlo fleksibilna struktura. Oni su tu doslovno da bismo lakše organizirali posao tokom dana, međusobno se preklapaju i surađuju zajedno na projektima. Svi ti voditelji odgovaraju zajedno managing direktoru. Dosta je plitka struktura iako unutar samih timova postoji neka klasična agencijska nomenklatura gdje npr. voditelj projekata koji ima možda 10. svaki ima neki svoj rang titule ovisno o iskustvu i odgovornostima.

P: Dobro, sada kada si mi dala ukratko uvid u agenciju, bi me zanimalo koliko se sama smatraš informiranom o agenciji i zadacima?

I: Smatram se jako informiranom, jer sam ovdje jako dugo. Stekla sam iskustvo, razumijem hijerarhiju i nekakvo povjerenje ljudi s kojima radim. Naš trenutni *managing director* je bio moj bivši, kao, klijent, kada sam počela raditi. Većina tih ljudi s kojima sada radim, su nekakvi kolege s kojima ja već 10 godina u različitim ulogama surađujem. Na taj način imam neki odnos recimo to je sada taj dio gdje se to preklapanje granica jako osjeti, jer ja se osjećam izrazito informiranom, ali ne bih mogla reći da su nužno sve te informacije službene... Tu ne bih znala reći jasnu granicu do koje mjere informacije do mene dolaze zato što je to tako postavljeno u agenciji, i koliko jednostavno to što imam dobar odnos s tim ljudima...

P: Bi li što mijenjala u toj razini informiranosti ili ti ovo odgovara?

I: Vidiš to je zanimljivo... Ja u ovoj agenciji, ono što bih ja voljela, je da postoji malo više protoka informacija koje su službene, jer kod nas kažem postoji maksimalna transparentnost, ali koja nije dio nekakve službene kulture. Ne postoji nekakav agencijski proces koji bi omogućavao... Postoji prostor za poboljšanje. Nešto gdje bi se moglo više informacija distribuirati?

P: Što misliš o načinu na koji mng spušta na vas niže zadatke i promjene?

I: Pa kažem... Apsolutno mi je okay, ali ja osobno, vidim tu nekakav prostor da bi se taj dio mogao proširiti. Ajmo reći, manje filtrirati. Ono što se događa je da mng filtrira samo najbitnije informacije stavlja kao službene nekakve informacije i o tome nas obavještava i skroz je okay ta neka komunikacija koja se održava. Iako mislim da tu postoji neka razina između službenog i nužnog djela i potpuno otvorenog neformalnog dijela koja se može popuniti.

P: Dobro... Koliko si zadovoljna komunikacijom s tvojim timom?

I: Kada kažemo moj tim, ja prvo mislim na tim za koji sam odgovora, a to su ljudi u digitalnom odjeljenju i tu sam dosta zadovoljna... Ono što je opet tu ta razina, kažem, mislim da je dosta specifično za našu agenciju u spektru od vrlo formalnih i vrlo neformalnih stvari. Mislim da smo apsolutna krajnost neformalnosti. Jednostavno svi počnu funkcionirati na vrlo osobnoj razini, ako je nešto meni otegotna okolnost je to što se sve svodi na osobnu razinu... Ja ponekad imam neke kolege kojima ja ne



mogu nešto reći, ne postoji način, a da to oni ne shvate osobno... Nije to stvar njih osobno, već se svi međusobno ponašamo kao prijatelji i jako je teško nekada prebaciti se na neki formalni okvir. To je nešto što... ja mislim da bi moglo biti donekle promijenjeno s tim uvođenjem malo više možda propisane strukture unutar naše agencije na koju bi se onda oslanjalo. Jer ako nije propisano na razini cijele agencije, onda na razini cijele agencije postane jednostavno inzistiranje jedne osobe. I onda je to zapravo teško primjenjivati i onda jednostavno nađeš neke ljude kojima to odgovara...

P: Ok... Kako ti vidiš način na koji ti spuštaš informacije i zadatke na svoj tim?

I: Teško mi je odgovoriti za mene... Ono što ja uvijek pokušavam je biti konstruktivna. Ja nikada ili apsolutno u većini slučajeva neću samo reći ili samo reći, ovo promijeni, nego ću dati smjer, primjer, razlog. Mislim da mi tu pomaže što mislim da sam došla i konstantno jesam u operativi. Znam što želim, ne na nekoj apstraktnoj razini, nego na vrlo konkretnoj razini. I najčešće ću onda tako dati i primjer i priliku da ako nešto nije bilo jasno da možemo kasnije raspraviti nešto više o tome što nije bilo u redu. Drugi dio je opet da sam ja isto tako član ovog kolektiva koji upadne u zamku tog osobnog tako da mislim da dosta često u tom nekom svakodnevnom radu dođe do izražaja moj osobni, prirodan način komunikacije koji vjerujem da nekima legne nekima ne... To je sada opet onaj dio, sve je opet ovdje jako ležerno... Jako puno se naučiš upravljati energijom, među ljudima. Kao, skužiš da nekada može ovako nekada ne može. Da se vratimo... To bi nekako ukratko bilo to. Ako mogu nešto dodati, ja bih rekla da unutar tih 10 godina ovdje mislim da se jasno može biti progresivna progresija u mojoj komunikaciji, to su mi rekli kolege. Naučila sam puno bolje komunicirati. Kada sam došla, mlada i nadobudna, imala sam perspektivu, ako sam jako uvjerena u tu perspektivu, onda mora da sam u pravu. Sada to uopće nemam to kao polazišnu točku, imam kao polazišnu točku ako sam u nešto jako uvjerena onda mi je stalo da tu poruku prenesem i to je ogromna razlika.

P: Zanima me onda kod tih jakih ideja, koliko si zadovoljna otvorenošću agencije za tvoje ideje, bivaju li razmotrene i postoje li ograničenja?

I: Zanimljivo... Pa stvar je u tome da ovdje načelno oduvijek postoje otvorenost za svačije ideje. Formalno ne postoji prepreka. Neformalno ne postoji pak ni auditorij koji će se okupiti ovdje da bi poslušao tvoju ideju nego se ti nekako moraš izboriti za to da se tvoja ideja čuje i probije. Mislim, kao i svugdje, kao dio nekakve poslovne kulture. Dođu do izražaja razlike u karakteru... I tu recimo ako si sramežljiv, samozatajan, osjetljiv na kritiku, može ti biti jako teško probiti se ovdje. Zato što nećeš shvaćati da je većina ljudi bez obzira na kojoj poziciji ovdje prvo dobila sto „ne“ i onda se probila. Ukratko, sada, iz ove pozicije sam zadovoljna prilikama koje su mi na raspolaganju i saslušat će me se. Tek sam nedavno ušla u ulogu nekoga kome je ugodno predlagati konstantno gdje vidim priliku za poboljšanjem za dobru ideju i ne vidim to kao nametanje u kolektivu nego kao pokušaj konstruktivnosti. Ne postoji semafor koji će ti pokazati koji tip stvari će proći koji ne. Opet, to je nešto što ne

znam da li ijedna agencija ima riješeno. Postoji li rješenje u nekom formalnijem okviru i bi li to bolje funkcioniralo...

P: Nastavno na to me onda zanima, ne samo za ideje, ali koliko si zadovoljna povratnom informacijom na svoj rad i bi li što mijenjala?

I: Tu bi stvarno mijenjala nešto. Tu mislim da definitivno se treba uvesti neki psihološki promišljeni, ali službeni okvir u kojem bi se davao fb. Službeni baš zato da te oslobodi. Ja sam najneformalnija osoba na planetu, i mali sam hodajući kaos i volim to, ali mislim da sam ovdje uvidjela da neka kralježnica mala toliko oslobađa prostor daljnjoj kreativnosti, jer ako to nemaš, onda jednim dijelom mozga pokušavaš cijelo vrijeme napraviti neku improviziranu strukturu, ali ju pokušavaš konstantno raditi ispočetka u svakom kontekstu i to je onda... Mislim da bi bilo motivirajuće da svaki zaposlenik ima nekakve ciljeve za sebe postavljene na razini godine, mjerljive, dovoljno ambiciozne, ali dovoljno realne da mogu biti ostvarivi, da su vezani za konkretne vještine i sposobnosti koje možeš primijeniti. Da nisu vezane za nekakav output agencije. Ako se postavi cilj, ok, ove godine ćeš osvojiti nagradu, to je apsolutno van mojih mogućnosti, ono što možemo postaviti je da ću ja napraviti tri apsolutno odlične prijave za nagrade. I da će mi kreativni direktor reći da su to odlične prijave, to možemo staviti. Tipa, ok, ovaj puta ćemo kreativno nadmašiti same sebe u prijavama, ali ja ne mogu ja utjecati na to hoće li se sve poklopiti da ja osvojim nagrade. I onda naravno u smislu feedbacka, bi se on referirao na te stvari. Možemo imati i nekakve više kvalitativne ciljeve, u smislu osobnog razvoja koji bi rekao ok, ajmo reći tebi konkretno je takva i takva dinamika rada u timu, ajmo se vidjeti za 6 mj. da vidimo je li takva dinamika funkcionirala... Kada bi se postavio neki objektivni okvir i kada bi se objektivno pokazalo svakome kako svoje ciljeve može ostvariti trudom, ne nekakvim protokom vremena i voljom Svemira, tada bi se maknuo taj neki psihološki pritisak da je to nešto van kontrole i mislim da bi pomoglo. Da se vratim natrag na temu koja se ponavlja ovdje, ja dobivam fb, ali u vrlo neformalnom kontekstu, što znači da je neproporcijalna bilo u pohvalama ili kritikama, ovisno o tome što se događa, i ne pomaže mi u nekom kratkom roku. Naravno, dugoročno utječe na tebe, zbroj tih komentara, ali mislim da to nije najbolje što se može u nekom sistemu.

P: a način na koji ti daješ povratnu informaciju svom timu?

I: umjereno dobro... U smislu... U nedostatku agencijskog okvira, za davanje fb, svaki moj pokušaj da dam fb se smatra mojim odabirom da nekome dajem fb. Što se cijeni kada je u pitanju nešto pozitivno, kada je negativno se gleda previše osobno, jer se ne vidi kao dio cjeline gdje se nekoga želi usmjeriti... Jer kao, od 30 ljudi ovdje, sam ja prozvan da slušam tvoj fb. Ponekad je teško to odvojiti u cjelinu, aha, jednostavno, da, u ovom timu svatko dobiva fb. Ja ću to probati formalizirati u svom timu, ali mislim da bi cijeloj agenciji koristilo. Koliko ja znam unutar agencije po odjelima se tako nešto ne događa. Razlog što toga nema u agenciji jer se gleda na to kao nešto što ne bi pomoglo previše, a narušilo bi obiteljski momentum. Ja se s time

ne slažem. Nisam krenula kao takva osoba, ali sve više mislim da stvarno tako neke stvari koriste i treba ih prevesti u osobni život... Ne obrnuto.

P: Tako je... Ajmo mi na kanale interne komunikacije u agenciji. Koje koristite?

I: Mail, prvo i osnovno. Ja koristim službeni Skype sa svojim timom, i usmena kom.

P: Koristite li telefon?

I: Svi voditelji imaju službene telefone, ali to služi većinom za kom. s klijentima... I mi recimo, kod nas se telefon smatra izuzetno neformalnim načinom kom. Ako ja dobijem poruku od kolege, ja ju smatram ili osobnom ili ako mi nešto reći nešto reći u vezi nekoga u agenciji ili ako je jako hitno. Vrlo rijetko...

P: Imate li tiskane publikacije?

I: Ne...

P: Newsletteri?

I: Unutar naše grupacije, XY grupa, oni se stvarno trude imati taj neki nivo interne komunikacije koji povezuje nas kao XY grupu i oni produciraju newsletter, interno eksterni... On je vezan za nekakva događanja i uspjehe unutar XY agencija grupe, ide prema klijentima, ali i nama je sredstvo informiranja oko nekakvih promocija, intervjua, nagrada, jednostavno napravio super kampanju. Na toj razini postoji taj formalni dio i oni će formalno poslati nekakve aktivacije. To je u cilju toga da se svaki pojedinačni XY osjeća kao dio grupe. Pomaže u tome, ali mi ovdje se identificiramo s XY Zagreb...

P: Recite mi imate li intranet?

I: Oprosti nisam tu riječ čula od tipa 2002.

P: Ima agencija koje ga koriste...

I: Ok, a čemu bi to služilo? Ok, shvaćam jednom davno kada nisi imao... Ne znam. Mi smo svi povezani u neku mrežu...

P: Dobro, odvija li se dio posla na društvenim mrežama?

I: Mi kao službeni kanal koristimo mail i pokušavam koncentrirati sve bitne informacije na jedan kanal. Sve što je manje formalno se može gurnuti na druge kanale, ali rekla bih društvene mreže, ne. Možda imamo neke neformalne stvari na grupama, Messenger, ali sva poslovna komunikacija vezana za zadatak bi se morala držati na jednom formalnom mjestu da svatko u timu može pratiti...

P: Sada bih te molio da mi kažeš za koju vrstu informacija koristite koji kanal i koliko je koristan za tvoje radno mjesto?

I: Mail je apsolutno glavni kanal kom. Bitan je i podržavam ga kao kanal. Mislim da je najbolje mjesto za trackiranje zadataka. Razgovarala sam s kolegama u drugim agencijama koji koriste različite druge alate, Slack je možda najpopularniji, ali ono što se konačno događa da imaš više kanala kroz koje dolaze informacije vezano za jedan zadatak. Ono što bih promijenila na mailu da se privatni dio makne na druge kanale.

P: Da se pročisti...

I: Da.

P: Koliko ti je važna kom. licem u lice?

I: Izrazito. Mail nam je tu da se svi možemo na njega kasnije referirati, vidjeti što smo ispustili, ali nakon što pošalješ mail uvijek slijedi interni sastanak. Uvijek ćeš doći do te osobe i procheckirati. Mail je podloga za usmeni razgovor. Ne događa se da si ti poslao mail i da je to predan zadatak i da onda netko radi na tom zadatku. Postoji uvijek taj usmeni dio.

P: Koliko si zadovoljna kom. na sastancima? To mi je sada super zato što vjerujem da si u šarolikom spektru sastanak obzirom na poziciju.

I: Pa da, postoje razl. tipovi sastanaka ovdje. Ukratko, jesam. Vidim prostora za poboljšanja za koja ne znam bi li upalilo. Postoje tipovi sastanaka koji bi mogli biti konstruktivniji, ako bi slijedili najbazičniju neku logiku u glavi, redoslijeda stvari koje bi trebalo proći. Dok se struktura ne kaže, ljudi znaju lutati. Ukratko, dosta su ok.

P: Nešto u smislu agenda, vremenski?

I: Pa ja sam uvijek za to da imamo unaprijed neku agendu za sastanak jer mislim da je onda konstruktivnije, ali opet to je nešto formalno provedeno ovdje, pa sastanak ovisi o tome tko ga vodi.

P: Što misliš o glasinama kao mogućem alatu širenja informacija o poslu?

I: Ne znam što reći o tome...

P: Svaka informacija, dakle, koja nije potvrđena...

I: Kužim, da. Ja to jako ne volim i mislim da stvara... Vidjela sam nekoliko puta da se stvori užasan nemir u kolektivu i otvara se prostor za interpretaciju pojedinaca i obično prevlada onaj pojedinac koji je karakterom dominantan. I onda se jako brzo to mišljenje prihvati kao činjenica. To je ono na razini da kada se jednom opovrgne,

glasina postane i jača. Mislim da je to nešto što bi se moglo u formalnoj internoj kom. uvesti puno više nekih stvari, mislim, ako je od nekuda došla glasina, onda znači da se i ti kao menadžer možeš osvrnuti na to kao, ok, ovo tu je nekakav izvor, došla je i do mene ta informacija, moram reći da ona nije potvrđena itd. Postoji jedan dio koji nije vezan za glasine, ali mislim da je usmena predaja među ljudima nekakav način za poticanje entuzijazma kod ljudi, što dobro rade druge agencije, nekakve reference, mislim da su to stvari koje mogu trpiti, čak doprinositi tom nekakvom momentu usmene predaje i osjećaja da ti skoro svojim interesom zaradiš pravo na neku informaciju. To mi je fora, ali sve vezano za poslovanje postane destruktivno. Nisam vidjela niti jedan primjer puštanja da se kao jednostavno sredi među ljudima bilo pozitivnije nego autoritativno.

P: Pričajmo malo o problemima i mogućnostima poboljšanja. Koje, gdje i zašto probleme uviđaš? U komunikaciji...

I: Gle, ja sam jako za davanje strukturiranih templatea, smjernica, koje onda mogu slijediti svi kolege kako bi se zapravo pojednostavnila komunikacija i kako bi se energije usmjerila na druge stvari. Npr., način na koji se ovdje daju zadaci nije propisan... Postoje ti neki elementi koji su sastavni dio svakog briefa i podrazumijeva se da ih svaki voditelj zna, i da svi članovi tima jednako razumiju, ali to nije tako. Stvarno postoje razl. razine znanja, shvaćanja, prioriteta, nekome je jedna informacije bitna, drugome ne. Svaki voditelj projekta će imati neki način briefiranja i spuštanja informacija na tim i to: a) ne odgovara svim članovima tima uvijek, a opet obzirom da to nije formalni proces nego je nešto što dolazi od te konkretne osobe može se svesti na neko osobno zamjerenje. Naravno da svede se i na to da onda svaki član smatra da ima jednako pravo da se njemu prilagodi način briefiranja, skрати mi te informacije, ili daj mi više informacija... To je ono što se dogodi da kad voditelj vodi prosječni tim od 5 ljudi da mora optimizirati između 5 zahtjeva da ima 5 odvojenih briefova de facto. I imaš taj moment da unutar te neke forme i sadržajno ne postoji usuglašeno mišljenje što je zapravo dobar sadržaj jednog briefa. Sve to skupa dovodi do toga da se jako puno energije troši na to da jako puno energije troši na interpretiranje zadatka. Dosta toga bi se moglo izbjeći da se takve stvari standardiziraju.

P: Dobro, to je jedno od poboljšanja... Ima li još nešto što ti pada na pamet?

I: Recimo kod nas ti je... Smatra se da smo svi vrlo obiteljski, sve si možeš reći, ali s druge strane ako bilo koji odjel zahtjeva od svojeg voditelja da priča s voditeljem drugog odjela, neće zapravo dobiti nikada povratnu informaciju o tome da li se to riješilo ili ne. Ne smatra se to nečime što je bitno ili što je dio formalnog procesa da oni za to odgovaraju. Mng se ponekad ponaša kao mala djeca, koji kažu nećemo o tome više razgovarati. Mislim, doprinijelo bi nekakvom općem većem zadovoljstvu IK u agenciji, ali hijerarhija je takva kakva je, ne možemo mi inzistirati na neki odlukama, ali mislim da bi bilo fair da se poštuje neka dvosmjerna kom. Mislim da oni toga nisu svjesni.

P: Ok, ono što ja imam navedeno je, kao problem, nestruk. templati, povratne informacije i učestalost bez obzira na obiteljski štih u agenciji i da bi htjela da bude neki službeniji tok informacija u agenciji. Zanima me smeta li to i drugim kolegama u agenciji?

I: Što se tiče nekih povratnih informacije pogotovo od strane nadređenih, mislim da to većini kolega smeta, iako mislim da neće to nikada reći. Što se tiče formaliziranja komunikacije i templatea, mislim da se ne bi svi složili sa mnom, ali iskreno mislim da je to jedna od stvari kod kojih ljudi govore jako iz osobne perspektive i misle da bi im se nešto nametnulo. Ja tako ne mislim. Ono što pokušavam ako uvidi mogućnost nekog rješenja, postoji jedna lijepa stvar, da se jako lijepo dogovoriti pogotovo s voditeljima odjela provuče i proba kao neformalno, pa ako upali, upali. Ali rekla bih da se oko toga slažemo... Što je meni samo signal da je očito to nešto dobro. I Što smo još imali... Formalna kom., to isto mislim da, da, pogotovo u smislu agencijskog poslovanja, mislim da bi se, s onim kolegama s kojima sam pričala, isto kaža da bi im to pomoglo.

P: Koliko navedena ograničenja imaju utjecaja na tvoj posao, koliko na rad agencije?

I: Mislim da jako utječu na rad agencije, nedostatak formalizacije procesa u radu na zadacima... Na moj rad utječe umjereno, ali to je zbog moje specifične pozicije. Ja sam zapravo vezivno tkivo između svih odjela i sam kvalificirana i moj je zadatak i analiziranje briefova, i mogu zapravo svesti zadatak na nešto što meni odgovara i da bude izvedivo. Mogu manevrirati između nekih nedostataka koji se dogode u procesu. Većina drugih osoba u agenciji to ne može. Ako si voditelj projekta, ti možeš doprinijeti svojom idejom, ali formalno ne bi smio prenijeti na kreativni zadatak, onda kada preneseš ovisno o tome, možeš udariti u neke prepreke na koji način si nešto prenio, a na koji način oni odabiru odgovarati na to itd.

P: Koji misliš da su razlozi zašto se na navedenim ograničenjima i problemima do sada nije radilo ili se radi?

I: Jedna stvar kod nas je strah od formalizacije koji bi onda po tom nekom mitu, narušio taj obiteljski odnos... I jako se često dogodi kod nas da se nečemu, za što svi vide u procesu da ne valja, neće se prigovoriti, jer se odluči kolektivno zanemariti i kasnije se zabavljati. Druga stvar je da za dio tih problema postoji određeno slijepilo mng da ne uviđa to i mogućnost rješenja, a drugo je kada im se i predloži rješenje misle da to ono nije. Tu se moje mišljenje razlikuje od mojeg mgn. Ne znači da će tako biti zauvijek, ali ja bih da gledamo agenciju kao vrlo fleksibilan moderni organizam, kako uspješne moderne firme funkcioniraju, a to je da si fluidan, da dopuštaš eksperimentiranje s idejama i koristiš mogućnosti koje ti pružaju digitalne tehnologije i da stvari jednostavno isprobaš i ugasiš unutar nekog kraćeg ciklusa. Oni su pak tu da prije svega zaštite ovu strukturu od toga da ne ode u nekakav kaos i ne gledaju nužno na te stvari na način da su toliko jednostavne...

P: Obzirom na to da si dosta godina u agenciji, što je prema mojem skromnom mišljenju za posao u oglašavanju, dosta rijetko, zanima me koliko dugo se ove promjene očekuju?

I: Dok sam ja ovdje se u agenciji promijenila uprava više puta i nekakav stil mng. Kad sam ja došla ovdje postojala je jedna razina formalizacije koja je bila veća, a s druge strane ona nije bila dobra isto tako, jer je u tom trenutku bila zastarjela. Nije kombinirala najbolje od svih stvari koje znamo... Ok, ovo koristimo kao neki alat, ali moramo biti fleksibilniji, ažurniji. Tako da ukratko, rekla bih, iskreno to jesu neki problemi koji traju neko vrijeme, nije nešto što je došlo u zadnjih 6 mjeseci sigurno. Ovo zadnje što smo pričali je aktualni problem nekih zadnjih 4-5 godina... Ovo što sam ja navela su neki problemi su neke stvari koje se mogu poboljšati. Ne kažem da stoje na stolu uprave kao transparentno identificirani problemi, pa da ih ona ne rješava, nego ja samo primjećujem već neko vrijeme da su to stvari koje se mogu promijeniti. Neke su se počele mijenjati nedavno... Jednom kada to raspraviš mislim da je puno toga zapravo povezano i da bi se moglo relativno brzo promijeniti. Mislim da bi se produktivnost agencije mogla jako poboljšati s poboljšanjem internih procesa koji su zapravo nužno komunikacijski procesi.

P: Privodimo polako kraju. Zamolio bih te da mi ocijeniš internu komunikaciju u agenciji od 1 do 5.

I: 3,5. Može tako?

P: Ok. Reci mi čime si najviše zadovoljna u komunikaciji?

I: Ljudskom komponentom, baš se inzistira da smo prije svega dobronamjerni i da se stvar riješi. Ne da se zadatak riješi, nego da se konflikti riješe. Jako smo orijentirani na ljude, zadatak je sekundaran.

P: Čime si najmanje zadovoljna?

I: Orijentacijom na zadatak! (smijeh) Ne, ne, u smislu optimizacije analize zadatka.

P: Je li to ono što si mi spomenula da će svaka osoba različito protumačiti brief/zadatak?

I: Da.

P: Reci mi koliko ukupno zadovoljstvo kvalitetom IK u agenciji utječe na tvoju efikasnost?

I: Ima dosta utjecaja, jer sam ja osoba koja se na to zakači i jako puno energije mi uzima ponekad kada interna kom. krene krivo, a nekad krene krivo od prvog maila. Pošalje se mail i onda se kaže, budemo interno prodiskutirati, ali ja ću prvi val fb čuti

u svojoj sobi s timom, i meni je taj prvi val dovoljan da se ja zapletem, ne u analizu zadatka, nego kako je ovo moglo bolje ići?

P: koliko ukupno zadovoljstvo IK utječe na tvoju motiviranost?

I: Isto dosta, zato što sam shvatila, trebalo mi je neko vrijeme, ali sam to čak razgovarala s kolegama, barem kolege u kreativnom odjelu, jednom kada ti je rad na zadatku jasan, je ispunjujuć i zabavan. I vrlo često se najmanje vremena potroši na samoj izradi zadatka. Jako se puno vremena troši na shvaćanje zadatka i na interne nekakve prepiske oko org. zadatka. Što je manje toga i što je više fokusiranosti na zadatak to je veća motivacija.

P: A koliko ukupno zadovoljstvo IK utječe na tvoje zadovoljstvo na poslu?

I: Pa ima dosta utjecaja. Mislim da tu pak idemo, recimo, FB na moj rad, mislim da je to nešto što jako utječe na percepciju zapravo cjelokupne situacije na poslu, osobno zadovoljstvo i motiviranost i naravno da jako utječe. Ja sam to zaobišla na način da znam da ću dobiti povratnu informaciju na rad ako sama odem i pitam, pa to onda i radim. Počela sam sama sebi postavljati nekakve ciljeve kroz koje zapravo mjerim vlastito zadovoljstvo. Tako da, znam, da stvarno utječe, ali vjerujem da da to postoji na nekoj formalnoj razini da bi mi bilo još veće zadovoljstvo zato što i zadovoljstvo mojih kolega utječe na mene. Ako ja sebi mogu postaviti neke ciljeve sebi, ne mogu reći drugima da si postave svoje. Pogotovo kada bismo imali neke zajedničke ciljeve koji su objektivni i dostižni, to bi utjecalo na cjelokupno zadovoljstvo.

P: Moram ti se puno zahvaliti na sudjelovanju. (...)



## ISPITIVANJE ZADOVOLJSTVA INTERNOM KOMUNIKACIJOM UNUTAR KREATIVNIH MARKETINŠKIH AGENCIJA U HRVATSKOJ

Uvodna pitanja (upisati ili **boldati** odgovore)

**1. Godine**

- a. 18 –25
- b. 25 –35
- c. 36 –45
- d. 46 ili stariji

**2. Spol**

- a. M
- b. Ž
- c. Ne želim definirati

**3. Radno mjesto (naziv radnog mjesta)**

Client service director

**4. Pozicija radnog mjesta u poduzeću** (gdje se kod menadžment razine misli na zaposlenike koji imaju mogućnost utjecati na odluke vezane uz internu komunikaciju u agenciji)

- a. Operativna razina
- b. Menadžment razina**

**5. Vrijeme provedeno u agenciji u kojoj trenutno radite**

- a. 0-3 mjeseci
- b. 4-6 mjeseci
- c. 7-12 mjeseci
- d. 1-3 godine
- e. 4-5 godina**
- f. 6-10 godina
- g. 10 godina ili više

### OUTLINE INTERVJUA

1. Opis hijerarhije agencije i komunikacije općenito + službena/neslužbena
2. Informiranost zaposlenika i odnosi s kolegama
3. Ispitivanje pojedinih kanala/alata interne komunikacije
4. Problemi i prostor za poboljšanje komunikacije na pojedinim kanalima/alatima
5. Sveukupno zadovoljstvo i očekivanja zaposlenika

Unaprijed puno hvala na sudjelovanju i doprinosu ovom radu, na izdvojenom vremenu i strpljenju kod odgovaranja.

- pozdravi, outline i predstavljanje

P: Reci mi u par riječi, okvirno, kako bi opisao kom. kod vas?

I: Mi imamo jako izraženu internu kulturu i def. pet vrijednosti. I prilikom dolaska u agenciju, prije nego netko dođe raditi kod nas, prvo mora zadovoljiti kulturološke uvjete. Kada zadovolji te uvjete, onda kažemo da može doći da se zna interno dobro ponašati. Za internu kom. u agenciji, mi, što se tiče poslovne IK, mi koristimo razl. toolove, koji nam olakšavaju IK. Imamo tool s kojim vodimo neki projekt... Kako mi funkcioniramo. Imamo klijenta i agenciju koja izvršava posao koji klijent zada. Mi imamo produkciju koja obavlja posao. Account mng tim je tim koji je zadužen za kom. s klijentima, oni zadaju brief. On traži brief od klijenta, nekako ga sroči da to ima smisla i onda daje brief project manageru, cijelom tom timu. Daju se procjene troškova na odobrenje klijentu. Što se tiče te IK neke stvari oko poslovnih projekata funkcionira preko toola s kojim radimo. Ima ih više. U nekakav CRM tool imamo sve podatke o klijentima, neki tool koji je vezan za plaćanje, tamo vodimo fakturiranje itd. Što se tiče IK u smislu na koji način kolege razgovaraju s kolegama...

P: Imam to sve razrađeno pa se možemo vratiti. Reci mi koje sve informacije primaš u radnom danu?

I: Ovak', uvijek, kako je moja pozicija CSD, ja sam u principu odgovoran za tim od 7 account managera koji rade s klijentima. Međutim, ako nešto eskalira onda uvijek klijenti dođu do mene i ja u principu rješavam ako nešto se takvo dogodi. Nije da toga ima puno, ali ja sam zadužen za to. Ako je dobro, onda ja mogu reći to je super zbog mene i ako je loše isto. Ja ti dobivam sugestije ljudi kako bi mogli poboljšati proces unutar nekog procesa unutar firme, zovu me klijenti ako nešto eskalira, pozitivno negativno, kada trebamo nove ljude za nove pozicije, ja isprobavam nekako doći do tih ljudi, kako imam puno kontakata, da sjednemo s njima, da vidimo je li netko kompatibilan za nas...

P: Kakvu komunikaciju na poslu ti smatraš službenom, koju neslužbenom?

I: Službenom sve što je vezano za rad s klijentima, i za interne projekte koje gledamo kao da smo mi sami sebi klijent. Kada radimo nešto za sebe, stavimo jedan projekt, postavimo si budžet koji imamo, *timeline* kako ćemo ga napraviti i pokušamo ga napraviti u tom roku. Tipa, ako smo 100% popunjeni kapacitetno, ak' nam je 90% klijenta, 10% našeg, nećemo uzeti još 10% klijenta nego ovo tretiramo kao klijenta. To je poslovno... Neformalno su ti... Znači mi ti imamo dosta druženja poslije posla, imamo game night, imamo pingač, teretanu, idemo sada trčati ovaj B2B run, igramo nogometne turnire, košaru, badminton utorkom, yogu dva puta tjedno... Imamo Active club grupu u firmi... Imamo ti tipa kupi prodaj razmjeni grupu...

P: Okay, vratit ću na te razl. medije i grupe... Sad mi opiši baš, iako sam mogao otprilike po LinkedInu skužiti, konkretno za tvoju poziciju hijerarhijski ispod iznad, kako bi bolje razumio odgovore kasnije.

I: Ovak', znači moja pozicija je CSD i ja sam trenutno ispod CEOa, znači prva stepenica ispod. I moja trenutna pozicija više odgovora nekakvo COO poziciji, nego CSD, ali zbog toga kako sam jako involviran u klijente i želim nekada raditi new business i održavanja odnosa s klijentima, više nego procesa u smislu održavanja procesa u agenciji. Ispod mene imaš opet direktorske pozicije, ali više operativne, imaš pozicije account direktore... Moja pozicija je tipa da dovedem nove klijente, a pozicija account managera je da odredi tko će taj projekt raditi, da dodjeli accounta da bude support u operativnim stvarima koje se za tog klijenta radi. Imamo puno account managera, ispod je executive, assistant i intern. I takve su ti pozicije za svaki odjel unutar firme. Znači, za project management imaš neku direktorsku funkciju, menadžersku, executive, assistant i intern funkciju. Za kreativu... Tim nam je drugačiji, u kreativnom djelu sudjeluju četiri tima. Imamo voditelja tog tima koji je head of creative. I on ispod sebe ima voditelja copyja, voditelja videoa tima, voditelja dizajna i voditelja strategije. I onda oni imaju svaki senior, middle, junior, intern pozicije... Imamo još advertising koji ima svog voditelja, i specijaliste za google, fb, newsletter, medijski zakup i social media imamo voditeljicu SM, tim leada, dakle senior, middle, junior, intern.

P: Sada kada si mi dao konkretni uvid u to kako komunikacija izgleda u agenciji, možeš li mi reći koliko se smatraš informiranim o agenciji?

I: Pošto sam desna ruka CEO smatram se dosta informiranim i ja radim njegove operativne stvari. Ja zapravo njega informiram kako drugi voditelji dišu, gdje osjetim da bi možda trebalo popuniti rupe, da bi možda trebali osvježiti nešto, dobiti neki projekt vezan baš za neku uslugu, da to malo dignemo itd. Rekao bih da sam informiran 90:10, ja ne znam tipa, je li moj CEO vlasnik firme, želi li prodati firmu, što želi s njom napraviti u slj. 5-10 godina. Znam samo načelne planove, ali ne znam hoće li se to promijeniti. Ne mogu ja znati 100% sve što se događa s firmom. Neke stvari ne želim ni znati, ne želim znati s koliko mi trećih partnera, tko nam je dobavljač za pahuljice i sl. Te neke sitne operative stvari, ja to ne želim znati, ali preko 90% stvari vezanih za agenciju znam.

P: Pretpostavljam onda da si i o svojim zadacima onda izvrsno informiran?

I: Jesam.

P: Bez obzira što imaš samo jednog nadređenog...

I: Imam dva.

P: ...koliko si zadovoljan komunikacijom s njima i načinom na koji spuštaju info/zadatke na tebe?

I: Pa gle, netko da spusti nešto na mene... XY, moramo bolje posložiti accountski tim... I ja napravim neku strategiju, ali operativno se acc director bavi time da se naprave te promjene. Imamo unutar acc tima, tri vertikale, koja se bavi produkcijom, kreativom i performance mkt. Ja sam osmislio kako to treba izgledati s neke strateške razine sam ja napravio koncept kojeg će onda acc director i accounti provoditi... Znači, ima recimo da ima, dio zadatka se odnosi na XY riješimo to i to, treba popraviti situaciju u 7 mj. i sl. I trebamo tri nova projekta u 12. mj. I sada ću ja operativno tipa tražiti tri klijenta za 12. mj., s acc direktorom proći što mislim o strukturi, reportati se itd.

P: Dobro i koliko bi onda rekao da si zadovoljan kom. s njima?

I: Jako sam zadovoljan.

P: Kako si zadovoljan načinom na koji ti spuštaš dalje informacije svojem timu?

I: Pa gle, mi ti imamo dva puta godišnje razvojne razgovore gdje voditelji s ljudima koji su podređeni razgovaraju s njima kako su oni zadovoljni, na čemu bi se htjeli razvijati, što ih zanima. Međutim, 1/3 tog razgovora je FB. Nadređenog podređenom, i podređenog nadređenom. Tako da ja konkretno znam što meni kažu što bi ja trebao bolje raditi.

P: Anonimno je?

I: Javno je. Ja dam FB nekome, netko meni da. To sve idu na Upravu koja onda vidi koliko je tko zadovoljan svojim podređenim/nadređenim. Točno znam što su mi ljudi rekli, na čemu ja trebam poraditi, i neću ja doći svom nadređenom reći da nešto radim super, a realno to ne radim. Što se tiče ovih spomenutih stvari to radim u redu. Mi smo stvarno otvorena firma i stvarno svakome može reći što misli. (...) Nama ti je jako važna metoda ugovaranja, što je jedna metoda kojom ti možeš na kraju ugovoriti posao. Kada ja napravim neki koncept koji želim da se provede ja ga moramo procesuirati da se nekome to objasni i da se ugovori, a ugovaranje je, je li to jasno? „Pa je“, to ti je već fusnota. Metoda ugovaranja je metoda u kojoj ti moraš doći do toga da je ljudima jasno što ti želiš napraviti i stvarno se toga držimo. Ja znam nekad, drugo, pošto stalno putujem, vani sam, znam nekad tipa neke stvari jako površno napraviti koje nisu nužno vezane uz prenošenje nekih informacije nego tipa, javim ljudima 1-2 dana ranije da moraju odraditi neki sastanak, jer sam to zaboravio, zna mi se dogoditi takve stvari u žurbi, ali generalno, kada se treba nešto sjesti i prenijeti to napravim ok.

P: Spomenuo si FB, koji mi je po sadašnjim interjувima nešto što jako fali ljudima, pa mi je drago da imate više razgovora godišnje tog tipa...

I: Imamo dva puta godišnje, i imamo ti svaki mjesec quality time, gdje rješavamo neke stvari koje su se događale. Mjesečni sync na kavici, 30-45 minuta, neslužbeno.

P: I u principu si zadovoljan FB za svoj rad, funkcionira li to i za višu poziciju?

I: Da, ja dajem FB svom CEOu i on meni.

P: Vraćamo se na kom. s tvojim timom... Koliko si s time zadovoljan i što bi mijenjao?

I: Zadovoljan sam kad me se poslušaju i napravi se, u protivnom nisam. Primjer ti mogu biti, ne znam, mi ti imamo svaki tjedan utorkom, tjedni sastanak, timski meet. I imamo sat vremena to, prolazimo što tko radi, i jedan od izazova je npr. moramo završiti fakture do 10. u mjesecu i ja to svaki puta ponovim i onda me se samo ignorira... Uvijek nešto iskrsne.

P: uvijek je nešto bitnije.

I: da, i meni je izazov, ja moram doći do toga. Nismo firma gdje se netko dere i provodi autoritet, nego ja jednostavno moram naći načina da te sve stvari još bolje iskomuniciram i da me ljudi čuju. Ja mogu na sastanku pričati, govoriti ti što ti govorim i mi recimo neke iduće korake definiramo. I ti to ne napraviš. Jer recimo nisi čuo, doživio uopće, nisi stavio task. I mislim da se tako događa i njima. Ako se nešto ne može, javite na vrijeme, kakva je situacija.

P: OK... Ovo će možda biti smiješno pitanje obzirom na tvoju poziciju u hijerarhiji, ali koliko si zadovoljan otvorenošću agenciju za sve tvoje ideje, ima li kakvih ograničenja u plasiranju?

I: XY je agencija koja je poznata po tome da se stvarno više-manje implementira jako puno stvari. Svake godine imamo start-up in 24 hours gdje ti se odrede XY ideja, i onda cijela firma radi da se napravi web da se implementira aplikacija, da se napravi nešto.

P: Genijalno!

I: I onda ti pitchiraš ideje agenciji, koje se izaberu, ti možeš biti CEO tog projekta, možeš ga voditi...

P: To su zbilja ozbiljna ulaganja onda?

I: ovisno o čemu se radi, obično je humanitarno... I onda nekako zajednici radimo cijeli dan... Za neki projekt. Na početku smo imali dva projekta koja smo napravili i nisu zaživjela jer se nitko nije bavio njima poslije. To su prednosti i nedostaci. Prednosti su što si tu od 10 ujutro do 10 ujutro drugi dan i radiš i družiš se s ljudima. Radiš stvari koje su ti ok i bude ti dobro. Zadnje smo napravili aplikaciju za našu unutarnju knjižnicu.

P: Ajmo na same kanale interne kom. i evaluaciju svakog. Reci mi što ti dođe na um koje kanale odnosno alate koristite.

I: Koristimo ti toolove... Teamwork za project management... Aha, skužio sam pitanje. Slack koristimo za interku kom. za posao. Slack i Gtalk i mail. Imaš jednu aplikaciju koja se zove AppearIn, bolje od Skypea i Hangoutsa. Bio sam na putu i imali smo kolegij i ja sam se prije toga uključio na AppearIn

P: Zvuči odlično. Poslovni mobitel koristiš?

I: Vječito, najviše.

P: Imate li tiskane publikacije za IK?

I: Ne. Imali smo 2014. kad smo slavili 5 godina smo radili novine, ali to je bilo jedina stvar.

P: Newsletter imate?

I: Imamo da.

P: Koliko puta izlazi?

I: jednom u dva tjedna?

P: Oglasne ploče?

I: Nope. Imamo FB grupe.

P: Više za privatne stvari ili i poslovno?

I: Znači Active club se koristi... Dakle idemo na B2B run pa se tamo dogovaramo. Za sportove... Onda ti imamo grupu servisne informacije, tipa nekome je ostao mobitel u wc-u i sl. Cijela zgrada u utorak nema struje i sl.

P: Ok, imate li intranet?

I: Ne, ne kao takav. Sve nam je na cloudu. Koristimo ti Google drive i Dropbox.

P: Za svaki pojedini kanal, bih te molio da mi kažeš koja vrsta informacija ide preko njih, kako se primjenjuju u agenciji i koliko su tebi za tvoj posao važni? Pa ajmo krenuti od recimo maila.

I: Svaki dan, jako važan, jer sva kom. koja je bitna o ugovaranju, pregovaranju, sve što se radi preko telefona, ide opet mailom. On nam služi ako netko potvrdi preko mail znači da je potvrdio ugovor. Znači to zakonski se može temeljiti kao dokaz.

P: Skype, video pozivi?

I: Recimo, moramo koristiti različite platforme za video pozive zato što firme ne mogu koristiti Chrome, pa ne mogu koristiti Skype, pa moraju imati posebne dozvole, pa se moramo prilagođavati, alatima i sustavima... Klasični cold callovi nazovite XYZ...To koristimo kada radimo sa stranim klijentima... Vodimo ti XY na europskoj razini. S njima moramo koristiti Skype for business npr. Mislim da su video pozivi negdje 30% komunikacije.

P: Ok... Komunikacija licem u lice, jako puno idu video pozivi, telefon, mail, koji dio točno se kontra ili na sastancima odvija licem u lice?

I: Sastanci su ovisno o tome kako se pripremam, najbolji. Sastanci su nam važni, tipa, ja želim da mi sve ponude prođemo preko calla, ili preko sastanka, pogotovo one koje su malo ozbiljnije, imaš projekt od XY tis. eura, i mora se to objasniti. Imamo dosta sastanaka, što internih što s klijentima... Kako bih rekao, svi sastanci su povezani s mailom, nakon svakog sastanka ide report. I onda ti se provjerava stoji li sve što smo napisali ok.

P: Koliko si općenito zadovoljan internim sastancima?

I: Interni su gori od eksternih jer ljudi ne shvaćaju to dovoljno ozbiljno. Baš smo jučer imali neki interni sastanak i onda smo probali naći načina kako poboljšati interne sastanke da ne traju dugo, da budu efikasniji, da svi čuju, da se actually napravi što se kaže da će se napraviti.

P: To su onda neke promjene koje očekuješ u budućnosti?

I: Da. A sastanci s partnerima su bolji, za njih se pripreмимо, ne kažem da su svi najbolji na svijetu, ali obično to mora biti na nivou, to radimo, to je primarna djelatnost.

P: A daj mi reci kako gledaš na glasine kao način širenja informacija o poslu u agenciji?

I: Ja sam jako osjetljiv na širenje nepotvrđenih informacija, a tu hvala bogu radi 180 ljudi. Jako puno se priča tko je s kim... Mi smo ti jako liberalna firma. Kod nas imaš gayjeva, straightova, bi, svega, mi smo svi hippyjevci, kod nas nema veze tko je crn, žut, bijel...

P: To je jedini pravilan pristup.

I: Svi su ti na mjestu. Uglavnom, da te sad ne davim time, vrati me na rad...

P: Glasine...

I: Da, jako je riskantno. Ti imaš potpisane s klijentima NDA ugovore i onda ako se to proširi, iako nikad nismo imali problema s tim. Mi smo ti takva branša kao marketinška gdje ti saznaš tko je potpisao ugovor s kim, tko ti želi preoteti klijenta. Ja mislim da to na razini industrije može biti puno profesionalnije, jer svi sve znaju, pokušavaju doznati tko što radi. Kao, ajmo pokušati uzeti tog klijenta jer se i nama sviđa. Generalno, mislim da ljudi „laju“ okolo, pričaju.

P: Samo još kanala bi da mi kažeš, Slack, Gtalk, da me provedeš kroz to koje info i koliko su ti važni?

I: Znači, Gtalk, kad god da nekoga trebamo uživo, cimmemo ga tamo, je li ok da dođem kod tebe? Neke stvari tipa, jesi li mi, imamo taj tool na kojem vodimo projekt i ako trebaš nekoga hitno, cimeš tamo na chat, ovo mi je hitno please pogledaj, da ne moraš ići do ljudi. Za te neke više kulturološke stvari se koristi Gtalk. Slack koristimo jako puno... Recimo sada jako puno razvijamo uslugu employer brandinga, imamo taj kanal i onda tu radimo što je netko napravio i dobro našao na tom području. Voditelji imaju neki svoj kanal gdje se stavljaju stvari, ej ja bi rekao da bi bilo dobro da se ovdje implementira ovaj proces ovako itd. Tu se dogode neke ideje koje se onda raspravljaju interno. Slack nam je ono, izađe nam PR pa prvo stavljamo tamo. Dogovori za ručak, naručivanje hrane.

P: Dobro, sada kada si im dao uvid u kanale, ajmo dalje, na probleme i poboljšanja. Zanima me da mi kažeš, ako ih ima, zašto i gdje nastaju glavni problemi i kom. izazovi?

I: Mi smo ti... Ja sam ti drugi najstariji u cijeloj firmi. Prvi je CEO. Jako smo mladi i imamo ti generalni izazov da smo jako brzo došli do nekog, velika firma razine. Zato što su ljudi pametni i pomno su birani da dođu raditi svoj posao kod nas. S druge strane imaš agencije koje su etablirane i rade 20 godina i kod kojih su isto odlični ljudi po možda 45 godina... Meni su s 35 već ljudi koji imaju 15 godina iskustva... Mi se uvijek trudimo kako da uspijemo sve objediniti, biti bolji od svih drugih, i imam dojam da smo ponekad previše fokusirani na druge. Oni rade ovo, mi to možemo 100% bolje, a oni uvijek imaju nekakvu štelu... itd. Možemo se više fokusirati na to što radimo, pa onda to više naplatiti kad bude bolje. To je ta nekakva opterećenost konkurencijom... Ne, da ne možemo živjeti od toga, nego mislim da bi se, prema mom subjektivnom mišljenju. To je jedan izazov, a drugi izazov kom. je to što smo svi nekako užasno nestrpljivi i svi bi htjeli napraviti jako puno stvari i nekad pretjeramo u stvarima koje ćemo napraviti, a sami smo svjesni da ih nećemo izvršiti. Primjer, mi si možemo zadati 10 ciljeva, ali si ih mi zadamo 20 pa ih ostvarimo 12.

P: Nisu baš smart ciljevi?

I: Oni jesu smart, ali do ovog segmenta hoćemo li ih ispuniti sve... Nije ti to čak... Mi smo sada dobili jednog velikog klijenta i tebi odmah dio resursa odlazi na tog



klijenta i ne možeš se baviti ovim stvarima, a mi ne možemo znati hoćemo li voditi malog, srednjeg ili ogromnog klijenta.

P: Imate li traffic management?

I: Ej... Mi imamo HR tim koji se bavi jednim dijelom toga i project management tima koji se bavi drugim dijelom toga.

P: Pa ok, većina drugih agencija nema ništa slično HR-u.

I: Imamo imamo 8 HR-ica, za cijelu grupu.

P: Ima li još neki problem koji bi naveo, unatoč spominjanju konkurentnost i ambicioznost u jednu ruku kao moguće distraktore...

I: Da, znamo izgubiti fokus i odlutati u neke ideale, a realno smo svjesni da bi se to neće dogoditi, ali je lijepo misliti da bi se moglo dogoditi.

P: Day-to-day komunikacija, uviđaš li neki problem?

I: Najveći nam je izazov da imamo puno posla, trebamo dobiti novog posla, zato što je fokus agencije u idućih x godina rast i u međuvremenu mi tražimo nove ljude, ali ne možeš ti naći toliko novih ljudi u smislu da mogu raditi kvalitetno svoj posao. Tu najviše mislim na Senior funkcije, gdje je netko radio sličan posao, da ima znanja koja moraš znati. I onda se događa sporost u davanju procjena. Imaš nekog klijenta i meni treba tjedan dana da nešto mogu poslati klijentu, a najbolje klijente konvertiramo kad unutar 2-3 dana daš nešto. Izazov je jer se uvijek svi bave projektima i onda moraju raditi još procjene i sl. sa strane. To su nam def. najveći izazovi, sporost u kom. razini, kad trebamo dobiti informacije o procjeni, a posljedica je toga što imamo puno toga što se radi i gdje su ljudi zauzeti...

P: Bi li onda nazvao agenciju ipak agilnom, obzirom na obim posla, možete li se brzo transformirati na novosti?

I: Možemo, da, mislim da tako ne radimo... Opet, ti kao osoba koja vodi nekog klijenta može dobiti neki dojam, je li ti okay s tim klijentom pričekati tjedan do dva, jer ako ti je netko došao da to nekome treba do sutra, nećemo mu se ni javiti. Mi obično procijenimo kome je što bitno i uvijek mi to riješimo, ali je problem da neki timovi to riješe brzo, a nekima treba vrijeme da se to riješi.

P: Da li navedeni problemi, sporost, disperzija, utječe na druge kolege u agenciji?

I: Imamo te tri vertikale, i ako produkcija i kreativa daju brzu procjenu, a performance da sporo procjenu i ne možeš doći do projekta koji ti treba... Onda to utječe na tu osobu kojoj je KPI imati 100, a on ima 80, a da dobi projekt treba 110...

P: Znači, prelijeva se... Koji misliš da su razlozi zašto se po tome ne radi i kada bi se trebali vidjeti rezultati?

I: Pa mi konstantno imamo edukacije, problem je tržište, jer ne možeš naći dovoljno dobre ljude da to rade i da ih možeš dovoljno brzo dovesti... I kada nismo mogli dovesti troje ljudi u neki tim koji ima najviše posla, to mi je problem koji nastojimo riješiti. Mi to pokušavamo raditi na način da imamo te neke predefinirane stvari, ako te netko traži ponudu za SEO, mi imamo te nekakve ponude koje možemo svakome poslati... Tako da s accountske strane, s nekim stvarima možemo kupiti vrijeme.

P: S pozitivne strane gledano što bi mogli poboljšati u smislu komunikacije u agenciji?

I: Da, ja mislim da bi mogli možda kroz ove kanale koristimo češće pointirati na te teme i na ljude na koje to utječe da budu glasniji. Ne se povući, nego meni to smeta/usporava, a ne misliti, ma bit će drugi projekt, razvijat ćemo to kasnije itd. Više na nekim internim kolegijima pointirati na to, doći do nekih zaključaka, i da ljudi na koje to utječe bi mogli dići svoj glas i reći meni ovo nije dobro zbog toga i toga, češće, nije da to ne rade.

P: Što misliš kakav bi ta poboljšanja imala utjecaja?

I: Ti ne možeš utjecati na tržište i to koliko će pametni ljudi doći, možeš utjecati na to da daš ljudima velike plaće što znači da moraš imati više novaca. Iako ti je riskantno dovesti 2 seniora s velikim plaćama, a uvijek ti se može dogoditi da nešto ne uspije. Na tržište ne možeš utjecati, ali na ljude možeš utjecati da budu glasniji i proaktivniji oko toga što im treba da rade to češće ili više, ne samo kada zagusti.

P: Da nekako sumiramo sada sve, kako bi ocijenio IK u XY od jedan do pet?

I: Ja bih volio da je 5, ali realno više je 4. To ti je, samo da ti kažem, dat ću ti analogiju. Dođe ti dizajner na intervju i ti ga pitaš, koja je tvoja razina znanja u *photoshopu*, i on ti kaže, 4,5 i pitaš osobu koja ti to radi u firmi i on za sebe kaže 2,5. Mislim da smo mi u usporedbi s drugim agencijama posloženi 10/5. Ti ćeš raditi neku analizu, neko će ti reći 5, netko će ti reć 2,3,4, ja mislim da smo ti mi od svih agencija najbolje posloženi interno. Nisam radio u drugim agencijama, ali s puno ih surađujem. Govorim ti o nekom rangu koji je generalno puno veći nego drugdje.

P: Što bi rekao čime si najviše zadovoljan?

I: Mogu doći do koga god hoću, kad god hoću, ali imamo kulturu gdje nema kontaktiranja nakon petka u 18 navečer, do ponedjeljka. To mi je, evo, imamo super kanale, imamo Slack gdje možeš odgovoriti, ne moraš... Dobivaš sve informacije redovno...

P: S čime si najmanje zadovoljan?

I: Mogli bi biti ažurniji i držati se više dogovora na internim sastancima. Riješimo 80-90% toga, ja bi htio da riješimo sve. Htio bih da se više fokusiramo na neke stvari. Htio bih da kada uvodimo novu uslugu da rađe uvedemo nešto što smo... Ne da moramo zaposliti specijalista pa to uvedemo kao uslugu, nego radije neku drugu uslugu upgradeamo na veći niveau.

P: Ok, konačno zanima me da mi objasniš kako tvoje uk. zadovoljstvo IK u tvojoj agenciji ima utjecaja na tvoju efikasnost, motiviranost i zadovoljstvo na poslu?

I: Pa mislim da na tim razvojnim razgovorima se ocjenjuje motiviranost, fb, razvoj i zadovoljstvo. Efikasnost... Ja ti uvijek razmišljam na drugačiji način... Da si posložim proces u glavi pa da vidim... Ovako, puno mi znači kada IK mogu riješiti neku situaciju, jako brzo dobiti odgovor i javiti klijentu, bilo rješenje nešto. I sada taj dio s kojim ja nisam zadovoljan ima najveći ponder. Ako jedan mj. napravimo manje od targeta, onda radimo s minusom. I taj dio gdje meni netko kasni s internim informacijama, meni to jako utječe na posao. Meni će netko moći doći i reći, ti nisi efikasan nisi doveo pet novih klijenata, a ja mu mogu reći, da ,meni nisu ljudi dostavili sve na vrijeme, ali mi nismo takvi, ne tužakamo. Možda taj aspekt kom. što se tiče davanja fb, procjena na projektu na kojem radimo, ako to čim prije dobijem, dobar je *performance*, ako to ne dobijem, nije dobar. Taj mi dio jako utječe na to. Što je drugo?

P: Motiviranost.

I: Imamo jako dobar HR tim, mkt tim, baš je danas izašao članak u Večernjem, baš te motivira kada vidiš, to je sve interna kom. i ponosan sam na to...

P: I konačno baš na tvoje zadovoljstvo na poslu.

I: Gle, ja sam zadovoljan ako firmi ide dobro, generalno sam zadovoljan. Nemam nekih sad problema prevelikih.

P: Dobro, hvala ti!

## ISPITIVANJE ZADOVOLJSTVA INTERNOM KOMUNIKACIJOM UNUTAR KREATIVNIH MARKETINŠKIH AGENCIJA U HRVATSKOJ

Uvodna pitanja (upisati ili **boldati** odgovore)

**1. Godine**

- a. 18 –25
- b. 25 –35
- c. 36 –45
- d. 46 ili stariji**

**2. Spol**

- a. M
- b. Ž**
- c. Ne želim definirati

**3. Radno mjesto (naziv radnog mjesta)**

Group account director

**4. Pozicija radnog mjesta u poduzeću** (gdje se kod menadžment razine misli na zaposlenike koji imaju mogućnost utjecati na odluke vezane uz internu komunikaciju u agenciji)

- a. Operativna razina
- b. Menadžment razina**

**5. Vrijeme provedeno u agenciji u kojoj trenutno radite**

- a. 0-3 mjeseci
- b. 4-6 mjeseci
- c. 7-12 mjeseci
- d. 1-3 godine**
- e. 4-5 godina
- f. 6-10 godina
- g. 10 godina ili više

### OUTLINE INTERVJUA

1. Opis hijerarhije agencije i komunikacije općenito + službena/neslužbena
2. Informiranost zaposlenika i odnosi s kolegama
3. Ispitivanje pojedinih kanala/alata interne komunikacije
4. Problemi i prostor za poboljšanje komunikacije na pojedinim kanalima/alatima
5. Sveukupno zadovoljstvo i očekivanja zaposlenika

Unaprijed puno hvala na sudjelovanju i doprinosu ovom radu,

na izdvojenom vremenu i strpljenju kod odgovaranja.

- pozdravi, outline i predstavljanje

P: Možemo krenuti s jednostavnim pitanjem, kako biste vi opisali u nekoliko riječi opisali kom. na poslu?

I: One svakodnevna je vrlo otvorena, u hodu, dosta su ljudi otvoreni i komunikativni. U takvoj industriji naučeni smo reći i pitati vrlo otvoreno, iskreno, direktno.

P: Mislim da tako i treba biti. Na vašem radnom mjestu, koje infoimate u danu?

I: Dvije su razine, obzirom da sam u mng levelu, operativna i vezana za klijente, ja kao voditelj timova i supervisor u svim važnim briefovima, ugovorima, prezentacijama, troškovnicima, prolazi kroz mene ta razina. S druge strane imamo našu internu kom. prema upravi i niže prema zaposlenicima koja može biti od svakodnevnih od toga jesmo li sve fakturali do toga tko ide na GO i ovako... Znači, prilično širok spektar, jedan dio vezan za poslove brandove, kampanje, projekte, drugi vezano za logističke, tipa treba li nekome kompjuter u firmi...

P: Koju kom. u agenciji bi nazvali službenom, a koju neslužbenom?

I: Pa službena je sve što prođe kroz mailove, Slack, a ima i neformalne u hodu, s kolegama zezancija u kuhinji, za ručkom, privatni sms-ovi, to je to.

P: Super. Sad bih molio za razumijevanja odgovora u nastavku, da mi opišete obzirom na vaše radno mjesto da mi opišete hijerarhiju obzirom na vaše radno mjesto.

I: Ja sam do prije par mj. bila voditelj tima, sada sam nekakav supervisor na tri tima. I glavna kontakt osoba za voditeljice timova koje u ovom trenutku imamo tri. Tako da sam nekako, između voditeljica timova i uprave, koju čine naš CEO, drugi suvlasnik firme i financijska direktorica. Naravno, kako smo mi vrlo flat organizacija, ja sam u dnevnom kontaktu i s ostalim ljudima. Uz XY, tu su ostale naše tvrtke... Pa onda ima i komunikacija s tih razina...

P: Dobro, zanima me dalje koliko se smatrate informiranom o samoj agenciji, a koliko o poslovanju agencije?

I: Poprilično sam dobro informirana o svemu zbog Slacka i mogu pogledati u bilo kojem trenutku što je poslano nama „u proizvodnju“ i detaljne informacije o samom projektu. Ono što se ne vidi tamo su emocije ljudi, da li je netko na rubu taj dan, fali neka dimenzija informacija. Same činjenice su mi sve dostupne, troškovnici, obzirom da mi radimo na softveru, i sve te informacije su mi u velikoj razini dostupne. Naravno da nemam sve informacije vezane uz višu rinu, grupu, ali ako nešto trebam,

pitam, dobijem. Accountice me stavljaju u cc prema ključnim klijentima, tu sam dosta uključena. I najviše nekako surađujem s voditeljicama projekata. E sad, kontakti s kreativcima nisu tako intenzivni ili formalni, naravno da ja vidim njihove radove i da komuniciramo, ali sigurno da postoji nekakva razina kom. koja dođe posrednim putem do mene samo, preko accountica ili kreativnog direktora...

P: Kužim, dobro. O vl. zadacima, najviša moguća razina informiranosti?

I: Da. Tu njih najviše definira predsjednik uprave i s njim imam vrlo friendly direktan odnos. \*Ime\*, pokucam na vrata, daj da te pitam. Komuniciramo svakako, uživo, whatsapp, sms, pozivi.

P: A kom. sa samim timom, bi li nešto mijenjali?

I: Da, dok sam bila u ulozi voditeljice tima, ja sam sjedila s timom, takva je komunikacija, sjedimo skupa onda je bilo brže. Sada sam malo izdvojena, ali ja imam običaj obići timove i napraviti jedan krug po agenciji. Bez obzira što mogu vidjeti na svim tim kanalima kako se i što radi. Obiđem accountice i uživo volim čuti informaciju.

P: Koliko ste zadovoljna povratnom informacijom na vaš rad?

I: Pa... Eh to bih ja čak voljela da je u nekakvom, češće i više... Sreća je što smo mi u agenciji dosta otvoreni jedni prema drugima i dosta radimo u timu i ljudi se znaju, vrlo često se znamo zahvaliti što si nešto vidio, rekao, ukazao, pomogao... Tako da, često mi kolegice znaju reći, ej baš ti hvala, ja to uopće nisam primijetila. Tu neka interakcija postoji pa vidim da neke stvari napravim dobro, ali kritiku rjeđe čujem. Možda bih je više htjela čuti, da neke stvari mogu unaprijediti. Tu eventualno dobijem informaciju kada sama pitam kolege... Tipa, davim li vas previše i onda su svi fini. Bilo je dobro, imali som neke radionice gdje smo jedni drugima, bila je neka igrice gdje smo jedni drugima davali FB. I ne znam tko je to napisao, jer je bilo anonimno, ali bilo nam je jako korisno, jer su neki bili kritični, i to mi je bilo simpatično. Bili su neki savjeti, kako je moj pristup bio bolji, neki su tražili da više komuniciram s njima, neki su tražili manje...

P: Mislim da ne postoji nešto kao poželjno manje kom.

I: Dobro, to ima veze i s hijerarhijom, naravno, ako se ja uplićem previše ljudi imaju osjećaj da nemaju dovoljno slobode...

P: Kužim. Koliko ste zadovoljni otvorenošću agencije za vaše ideje, ima li ograničenja?

I: Osjećam se slobodno reći što mislim, ali kako dosta otvoreno komuniciram mislim da smo mi unutar agencije prema vl. idejama najstroži. Radili smo sada novu org. shemu firme i na tome je radilo 6 ljudi i tu nema milosti i svatko od nas je iznio

svoju ideju. Međutim kolege su to jako secirale i analizirale. Tu se potiče da kažeš što misliš, bilo to kreativna ideja za posao, bilo koja ideja, npr. trampolin da možemo skakati u agenciji. To je vrlo podložno naučili smo jedni druge analizirati, secirati i nekako jako puno razgovarati dok ne postignemo neki kompromis.

P: Ima li to dozu kompetitivnosti ili je sve kolegijalno?

I: Vjerojatno je i to ugrađeno, ali argumentirano, znači, nema dernjave, agresije. Mi znamo vrlo žustro raspravljati, ali to zaista dolazi iz argumenata, nije nitko prešao granicu, nije nitko prešao do te granice da nekoga vrijeđa. Možda ti ne sjednu svi argumenti koje čuješ, vezano za to što ti čuješ, odnosno vezano za tvoju ideju, ali ja nisam osjetila na svojoj koži. Malo nešto zaboli više ili manje, ali ne da bi zamjerila. Češće to primim, prespavam i gledam to u dobroj namjeri.

P: Ajmo krenuti na kanale. Možeš mi reći koje kanale koristite?

I: Sve kanale kom... Imam dva mobitela, dva kompjuterska ekrana. Mail, Whatsapp, Slack, naš poslovni software, komunikacija uživo.

P: Koliko kom. u vašem radnom danu ide preko video poziva?

I: Pa nisu tako česti tu u XY osim s našim networkom. Ja imam recimo jedan redovni mjesečni call na jednom globalnom klijentu i to imamo prvu srijedu u mjesecu na nivou Europe. I to je baš video conference call. Eh sad, znamo imati po potrebi s nekim klijentima, s kolegama u Sloveniji, ali to je onako stvarno sporadično, nije na redovnoj bazi. Imali smo neke prezentacije klijenata koje radimo za RH i SLO pa nam je klijent koji je u SLO na Skypeu... Produkcije s Grcima, pa sve ide video call prije odlaska u Atenu, ali, ne znam, nije to prečesto. Recimo, od projekta do projekta.

P: Dobro... Ima li agencija kakve tiskane publikacije?

I: Ne

P: oglasne ploče?

I: Ne. Imamo mail grupe pa te informacije vezane za sve u principu na tu grupnu mail adresu dijelimo.

P: Intranet?

I: Pa ne, više koristimo taj Slack, koji je za našu IK.

P: Ajmo slj. tri pitanja obujmiti. Pitat ću za svaki kanal kom., za koju vrstu info se koristi, primjena, i koliko je važan za vaše radno mjesto. Ajmo početi s telefonom.

I: Pa... Ustvari nama telefon kada smo svi tu koristi na način, jesi tu, ok, ajde dođem do tebe. U principu vrlo kratko, ako nam treba neka info, daj mi broj telefona od x,y. Kad smo tu ne pričamo na telefon. Češće se svodi na razgovor uživo po uredima. Imamo aplikacije koristimo. Ako smo na sastancima onda jesmo na mobitelima, ta paralelna kom., vjerojatno u pola sastanka nekome pošalješ poruku na Slack za drugi projekt...

P: Možemo onda kada smo već kod sastanaka...

I: Teško mi je razgraničiti kompjuter od mobitela. Ponekad se ulovim da sjedim ispred ekrana, a pišem na mobitel.

P: Eto takvo je vrijeme. Možete mi reći koje informacije idu na Slack? Korisnost?

I: Idu dvije vrste informacija; svaki projekt je nekakav kanal, pozovu se svi kolege koji sudjeluju. I direct messages gdje pišemo malo slobodnije, što ne želimo reći svima. Mail nam je više okrenut prema klijentu. Tu vrlo rijetko međusobno kom. mailom. Jedino kada naš CEO šalje nekakve informacije ili kada planiramo odlazak na festivale, onda takve nekakve informacije interne, šaljemo u te grupe. Ta interna naša kom. se svela jako na taj Slack, koji nam je postao interni Wapp, a opet projekti su svi tu. I taj privatni dio s direct messages...

P: Najkorisniji bi bio onda def. Slack.

I: Za internu kom., da, među nama. Prema klijentu isključivo mail, a zna biti i Wappa. Znaju čak i odobrenja slati preko Whatsapp. Iako je posve nespretno. I to se događa...

P: Čovjek si olakša... Kako ste zadovoljna sastancima u agenciji?

I: Znaju biti dugi, kako, kažem potičemo da svatko kaže što želi, bez obzira na poziciju iskustvo, trenutni zadatak, tu stvarno se sastanci znaju otegnuti. Iz tog rakursa jer svatko želi nešto reći ili potičemo da svatko nešto kaže ili da FB. Koji put nam ide jako dobro, imamo kratke checkpointe, na timskoj razini. Kada radimo na nekom projektu se događa svaki 2., 3. dan, to nisu dugi sastanci, ali znamo zapeti na brainstorminzima. Znamo zapeti na tim org. sastancima. Menadžment i voditelji na sastancima, tu se trebamo još dovoditi u red.

P: Kada su tako ozb. Stvari u pitanju normalno. Što mislite o glasinama kao načinu širenja poslovnih informacija u agenciji?

I: Toga ima... Mi smo u stvari malo tržište, dosta se poznajemo, kolamo unutar iste grupe ljudi. Ja sam radila u XY, pa u XY, vidamo se na tim godišnjim festivalima. Barem jedanput ili dva puta godišnje u Rovinju. Isto tako klijenti kolaju, jedni te isti ljudi u jednoj pa u drugoj kompaniji, gdje ih ti srećeš. I kako smo tako mala sredina



čuješ i glasine i tračeve, čuješ. Kako smo dosta isprepleteni, ima tih rekla kazala. Nešto se pokaže i točno. Ništa više-manje nego u drugim branšama.

P: a unutar same agencije?

I: Moram priznati da nekako i kad čujem neke stvari ne pridajem tako veliku važnost dok mi npr. ta osoba ili dok ja nisam uključena, zaista... Tako da... Obično, znaju biti tračevi, netko s nekim se viđa ili nešto. Dok ih ja ne vidim, meni ta informacija ne zarezuje. Iako bi možda trebala obratiti pažnju, jer to zna imati neke posljedice... Ne vjerujem tračevima, zato pitam rađe ako me nešto zanima.

P: Dapače, mislim da je to sasvim zdrav pristup. Sada kad ste mi dali uvid u kanale i rad agencije, možete li mi reći koje probleme uviđate u IK u agenciji, gdje i zašto nastaju u agenciji?

I: Da... Problemi... Ok, znamo kako sam rekla na ovim nekakvim projektnim stvarima, znamo se pogubiti u nekom trenutku. Znači mi radimo u komunikacijama i dosta ljudi je ovdje vješto u komunikaciji i tu se naravno zna dogoditi nadglasavanje ili overthinking. Kada se sami zapetljamo u vl. raspravama iz koje netko treba to zaključiti i zažeti. Zna ostati onako neriješeno. Na projektnoj bazi da sada više ne znamo što smo točno dogovorili. Jako puno smo pričali, a ostalo je možda nedefinirano. I tu se ljudi znaju buniti jer trebaju nešto raditi iz toga, a ne znaju točno što raditi po tom smjeru. Znamo zalutati tu, ali onda to idemo rješavati ponovno, jesmo se mi dobro razumjeli, po hodnicima, jer se zna dogoditi da kreneš pisati u Slack i ne znaš što napisati.

Imamo nedostatak, ono što nam ljudi kažu, nama kao rukovoditelja. Radili smo istraživanje preko moj-posao.net i ispada da zaposlenicima nedostaje informacija od Uprave o smjeru i ciljevima firme. Problem je što ne dopiru informacije do svih zaposlenika. Vrlo intenzivna kom. s voditeljicama timova i projekata, ali spuštanja na razinu dizajnera i kreativaca je bitno manja. Voditelji znaju kako je što zamišljeno, fokus, kako što stoji, i kako bi se to trebalo prenijeti niže, ali jednostavno nekada ne dođe niže. To pokušavamo mijenjati, ali nismo još dovoljno dobri. Mi nastojimo nekakav običaj je jedanput godišnje, kada je Božić ili nešto ili kada je rođendan Imaga, tako da XY I YZ podijele nekakve informacije sa svima. Izgleda da bi ljudi to htjeli češće i formalnije, jer kada ih se pita što vam nedostaje, kažu da nemaju pojma o ciljevima i kuda agencija ide. To se komunicira, ali ljudi to ili zaborave ili... Mi čak imamo poslovni cilj koji je nama uprava zadala i koji moramo svaki kvartal komunicirati jesmo li iznad, jesmo li ispod, a zaposlenici kažu nemaju pojma. Ljude ovako kad pitaš, reći će ti opet da nemaju pojma, možda to više pamte voditelji timova jer im je to važnija info. Pogubi se do nižih razina.

P: Zapisao sam dakle, kao neke ključne probleme, to je manjak povratne informacije...

I: Za mene osobno, da.

P: Zatim, gubljenje u raspravama i sažimanje svega te nedostatak info iz uprave. Zanima me smetaju li iste stvari i drugima u agenciji?

I: Pa da, ja sam više govorila za sve nas tu... FB je vezan više za mene. Kako sam ja na dosta visokom položaju mi ljudi rijetko daju FB, posebice kada sam došla ovdje kao nova onda sam pitala, jer vodim tim, oni su nekako radili do sada, pa sam pitala paše li im ovako. Ako bi nešto htjeli da drugačije radimo, da mi kažu... Isto tako sam nakon 6 mj. došla CEOu i pitala je li sve ok.

P: Ako šuti onda je sve ok!

I: Da, da... Tako da, voljela bih to znati jer razmišljam i kako bi ja bila bolja. E, a druge tri stvari, ja imam dosta informacija od Uprave, ne mislim da mi moraju sve reći, ne moraju, a ono što mislim da moram znati znam, i mogu uvijek pitati. Nikada mi nisu rekli, ne možemo ti to reći. Tu je možda kritika na nas, jer ja pokušavam više ljudima govoriti o smjeru agencijskom, ali tu još ima posla. Imamo kvartalne sastanke, odnosno mjesečne na razini voditelja projekata i timova i ja znam da oni to znaju, oni se možda ne žale na nedostatak informacija od uprave, ali ostatak da.

P: Koji mislite da su razlozi da se do sada nije radilo na tim ograničenjima?

I: Nije da se nije radilo, radi se, govori se o tome, a li u tom moru informacija koje mi primimo, ti se nakon par mjeseci ne sjećaš da si čuo tu informaciju. Ja sam tu dvije godine, ali uvijek bi početkom godine dobili od Uprave nekakav cilj i orijentir, ali kad pitaš ljude nakon 6 mj., što je ono bilo? Da li to treba jednom mjesečno okupljati ljude? Možda... U tom moru informacija dosta toga zaboravimo... Smetne nam se s uma.

P: Kužim... A koliko ti problemi, nedostaci, imaju utjecaja na vaš posao? Iako se u profesionalizmu čovjek navikne na sve.

I: Informacije vezane za projekte ako ljudi nemaju sve informacije sami ih traže, obratit će se voditelju tima ako treba saznati od klijenta, kolege, ako znaju. Za provesti projekt. Tu mislim da nemamo problem, nitko baš ne sjedi i čeka. Zna se... Kako je pak timski rad, znamo da copywriter mora napisati tekst da bi ga dizajner stavio u layout. Dizajner ako tri dana ne dobiva tekst, doći će do copyja i pitati, kad će to. Tako da tu... Ja bih rekla, kad ti nešto fali ideš i tražiš tu informaciju. Tu nekako ljudi više očekuju da informacija dođe do njih u agencijskom svijetu, pa valjda očekuju da Uprava više komunicira, sto puta kaže isto. Tu misliš jedanput si rekao, misle da je dovoljno, a drugi očekuju da im se sve kaže. Od nas voditelja se očekuje da ponavljamo... Ili mi provjeravamo da li je informacija došla do svih, i svima je jasna. Kada govorimo o financijskim informacijama ne znaju jeli to puno malo. Tako da, ono, više vole čuti, na razini smo prošle godine ili rastemo brže nego prošle godine, treba im neki kontekst.

P: Ok. Kojih bi se još nekih poboljšanja sjetili da bi dobro došle u agenciji po pitanju IK?

I: Ovo dijeljenje informacije bi sigurno doprinijelo povećanju neke odgovornosti, ako kao, pa ne znam, ne tiče me se, malo se peru ruke, to je utjecaj na poslovanje. Možda se tom svjesnošću može poboljšati output, pretpostavljam da se nekako svi, fali im povezanost, koliko moj rad doprinosi nečemu. Kada bi ti to bilo jasnije, to bi vjerojatno ljudi se ili više trudili ili osvijestili, ok, ako ja ovo sada trošim 10 sati na nešto, možda bi racionalizirali svoje vrijeme ili nešto... Kada bi imali bolji osjećaj, ali nemaju svi tu razinu informacija pa onda, ne znaju što to znači da za output nekakav...

P: Kao neki kristalniji pregled uloge u timu...

I: Da, kao od mene, što to znači, nemaju baš cijelu sliku do kraja.

P: Dobro... Krenut ću na zadnji dio da ne duljimo... Zanima me kako bi ocijenili internu kom. u vašoj agenciji od 1 d 5.

I: Pa ja bih rekla 4. Ima tu još poboljšanja. Prilično smo dobri. Mislim da smo vrlo otvoreni, vrlo direktni, fali nam tog follow up-a, možda neke brzine... Tako da, 4.

P: Čime ste najviše zadovoljna u smislu komunikacije?

I: Mislim da je dosta ugodno raditi u sredini u kojoj možeš reći što misliš, nema te hijerarhije, mi smo svi tu na „ti“ i sa predsjednikom Uprave. To u većim firmama nema, takve pozicije niti ne vidiš svaki dan, a kada dođeš pred njega ugl. šutiš i gledaš. Sviđa mi se ta demokracija. Stvarno imam osjećaj doma smo, možemo o svemu pričati u naša četiri zida. To je dobar osjećaj. Mislim da tako i mlađi i noviji kolege, treba neko vrijeme da se opustiš, ali vrlo brzo se opusti...

P: Dobro, čime bi rekli da ste najmanje zadovoljna?

I: Sa sobom? (smijeh)

P: Samokritičnost mi je jako poznata, ali mi to nije drago čuti...

I: Hm... Možda s nekakvom brzinom, znaš, dosta smo dinamična industrija, ali onda kada se mi moramo dinamično prilagoditi situaciji i projektu onda nismo baš brzi. Iako frendice moje iz financijskog svijeta moj tempo na poslu, brzina odlučivanja i sl. njima izgleda kao science fiction.

P: a mi bi opet brže?

I: Da, neki protok informacija. Mi se pak često uspoređujemo s IT sektorom, koji su još brži u tome.

P: Zanima me dovodite li u direktnu korelaciju brzinu prilagodbe situaciji s općom informiranosti u agenciji?

I: Pa da...

P: Bi li svi bili puno spremniji kad bi znali više?

I: Da, u nekim dijelovima vjerojatno da. Tu bi se dalo poraditi.

P: Zanima me koliko vaše zadovoljstvo kvalitetom IK utječe na vašu efikasnost, motiviranost i uk. zadovoljstvo na poslu?

I: Pa meni... Utječe. Kada znam okvir. Meni sada treba informacija od uprave, kada znam gdje sam i kud trebam ići, onda znam gdje se krećem i nešto poduzimam. Ako nemam informaciju onda stojim i ne znam gdje bi krenula. Na efikasnost utječe. Motiviranost mi nije vezana za IK i informiranost, ona dolazi uopće iz puno drugih kuteva, gušta bavljenja ovim poslom, kakve su mi kolege, klijenti, zanimljivi projekti, tako da same informacije... Neće mi umanjiti motivaciju čak i ako mi nedostaju. Ukupno zadovoljstvo? Taj neki dobar osjećaj... Da možeš pitati bez straha bilo koga i reći nešto u oba smjera i na višoj razini i na nižoj razini mi znači. U nekim korporacijama... Ja sam bila i u management boardu jedne firme i svaki tjedan smo imali mng board sa CEOom. I ti sastanci su bili dosta stresni, koliko god ti bio pripremljen to je izgledalo onako... nije bilo svaki puta ugodno. Predsjednik uprave njegov stil rukovođenja... Znao je biti vrlo drag i simpatičan, ali je znao biti vrlo neugodan i nepristupačan. Jednostavno je imao takav stil. Ovdje se nisam nikad tako osjećala, tako da mi je taj agencijski stil i okruženje gdje ti možeš vlasniku i predsjedniku uprave se šaliti na nj. račun, i oni to normalno prihvate, nema toga da ćeš biti prozvan i pozvan na razgovor...

P: Da privedemo službeni dio razgovora kraju... Dobro, zahvaljujem!

## ISPITIVANJE ZADOVOLJSTVA INTERNOM KOMUNIKACIJOM UNUTAR KREATIVNIH MARKETINŠKIH AGENCIJA U HRVATSKOJ

Uvodna pitanja (upisati ili **boldati** odgovore)

**1. Godine**

- a. 18 –25
- b. 25 –35
- c. **36 –45**
- d. 46 ili stariji

**2. Spol**

- a. **M**
- b. **Ž**
- c. Ne želim definirati

**3. Radno mjesto (naziv radnog mjesta)**

Client Service Director

**4. Pozicija radnog mjesta u poduzeću** (gdje se kod menadžment razine misli na zaposlenike koji imaju mogućnost utjecati na odluke vezane uz internu komunikaciju u agenciji)

- a. Operativna razina
- b. **Menadžment razina**

**5. Vrijeme provedeno u agenciji u kojoj trenutno radite**

- a. 0-3 mjeseci
- b. 4-6 mjeseci
- c. 7-12 mjeseci
- d. 1-3 godine
- e. **4-5 godina**
- f. 6-10 godina
- g. 10 godina ili više

### OUTLINE INTERVJUA

- 1. Opis hijerarhije agencije i komunikacije općenito + službena/neslužbena
- 2. Informiranost zaposlenika i odnosi s kolegama
- 3. Ispitivanje pojedinih kanala/alata interne komunikacije
- 4. Problemi i prostor za poboljšanje komunikacije na pojedinim kanalima/alatima
- 5. Sveukupno zadovoljstvo i očekivanja zaposlenika

Unaprijed puno hvala na sudjelovanju i doprinosu ovom radu,

na izdvojenom vremenu i strpljenju kod odgovaranja.

**1. Kao trenutni zaposlenik kreativne marketinške agencije, kako biste u nekoliko riječi opisali komunikaciju na poslu?**

S obzirom da su agencijskom svijetu komunikacija/informacije resurs, osnova svake uspješne agencije je dobra tijek informacija jer se radi o povezivanju odjela kako bi se ostvario konačni cilj.

1.1. Koje vrste informacija ona obuhvaća? Primjerice, jesu li to informacije o kampanjama, promjenama u poduzeću i načinu rada, novosti u agenciji, branši i sl. ili i informacije van poslovnog života?

U principu moj moto je da se radi uvijek o job related informacijama, ili informacijama iz struke. Ulaženje u sferu osobnih informacija samo u slučaju kad samo zaposlenik to traži kao savjet ili pomoć.

1.2. Razmišljajući o komunikaciji na poslu, kakvu komunikaciju biste smatrali službenom, a kakvu neslužbenom?

Svaka job related informacija je službena.

Dok svaka osobna što je subjektivna stvar i zavisi od svakog individualca je neslužbena.

1.3. Možete li mi u cilju boljeg razumijevanja odgovora u nastavku ukratko opisati hijerarhiju u Vašoj agenciji odnosno pozicije ispod i iznad Vaše?

Agencija XY je dio YZ, unutar YZZ – postoje 4 branda/agencije. Medijske su A i B, kreativne – XY i C.

Svaki brand vodi CSD iznad kojeg je Managing Director.

**2. Ukratko ste opisali komunikaciju u agenciji u kojoj radite, možete li mi reći koliko se smatrate informiranima o samoj agenciji, Vašim konkretnim zadacima i poslovanju? Biste li voljeli biti više informirani?**

Kao dio managementa moj pristup informacijama je skoro neograničen jer je osnova za djelovanje, pripremu i egzekuciju.

2.1. Što mislite o načinu na koji menadžment/Vaši nadređeni komunicira(ju) novosti, zadatke, promjene zaposlenicima (uključujući Vas)?

S obzirom na dislociranost MD-a, taj proces je nešto što bi sigurno moglo biti bolje.

2.2. Kako vidite način na koji Vi komunicirate iste stvari Vašim podređenima? Opišite.

Osnova komunikacije su otvorena vrata gdje se svaki zaposlenik osjeća slobodno da dođe s prijedlogom/problemom i rješenjem nakon čega spajajući osobni know-how i u interakciju dolazimo do rješenja.

2.3. Koliko ste zadovoljni povratnom informacijom na Vaš rad i biste li što mijenjali?

Prema svim feedbackima prilično zadovoljan, što se tiče promjena, management je evolucijska razina na kojoj čovjek svakodnevno treba raditi na svojim društvenim vještinama.

2.4. Koliko ste zadovoljni komunikacijom s Vašim nadređenima i biste li što mijenjali?

Za sada vrlo dobro, uzajamni respekt.

2.5. Koliko ste zadovoljni komunikacijom s Vašim timom i drugim kolegama te biste li što mijenjali?

Ukratko vrlo dobro.

2.6. Koliko ste zadovoljni otvorenošću agencije za Vaše ideje i bivaju li one (uvijek) razmotrene? Ima li kakvih ograničenja u plasiranju Vaših zamisli?

S obzirom na poziciju koja osigurava da se moj „glas čuje“ mogu reći da sam zadovoljan.

**3. Možete li mi reći koje kanale interne komunikacije koristi agencija u kojoj radite?** (Za pomoć, to mogu biti: osobna komunikacija (licem u lice), telefon, video pozivi, glasine, sastanci, tiskane publikacije, oglasne ploče, digitalni mediji, email, društvene mreže, intranet, web stranice/mobilne aplikacije kao što su Trello, Workplace, Monday.com i sl.)

Ukratko osobna komunikacija (licem u lice), telefon, video pozivi, sastanci, tiskane publikacije, oglasne ploče, digitalni mediji, email, društvene mreže.

3.1. Za koju vrstu informacija Vaša agencija koristi određeni kanal interne komunikacije? Primjerice, povratne informacije govore se licem u lice, *briefovi* mailom i sl.

Kanal interne komunikacije se prvenstveno koristi kod povjerljivih informacija, u koje spadaju istraživanja, *briefovi* i sl.

3.2. Što mislite o pojedinom od spomenutih kanala interne komunikacije te njihovoj primjeni u Vašoj agenciji?

Osobno preferiram F2F komunikaciju nakon koje ako je potrebno napraviti rezime u smislu meeting reporta ili potvrde kroz mail.

3.3. Ukratko recite koliko korisnima za posao koji Vi obavljate smatrate svaki od spomenutih kanala i zašto?

Svrha svakog alata je ostvarenje cilja, tako da ih se ne može prioritizirati, ali najčešće je to telefon, mail, F2F.

3.4. Koliko ste zadovoljni komunikacijom na sastancima u Vašoj agenciji?

Ocijenio bi je vrlo dobrom.

3.5. Što mislite o glasinama kao načinu širenja informacija u Vašoj agenciji?

Glasine, bile dobre ili loše, su na kraju destruktivne jer stvaraju nepovjerenje.

4. Dali ste uvid u to koje kanale interne komunikacije agencija u kojoj radite koristi, popričajmo malo o mogućim problemima u internoj komunikaciji i prostoru za poboljšanja. **Možete li mi reći, ako ih ima, gdje i zašto prema Vašem mišljenju nastaju problemi u internoj komunikaciji u Vašoj agenciji?** (Ukoliko se ne možete ovog trena sjetiti mogućih nedostataka ili smatrate da ne postoje, prijedite na potpitanje 4.5)

4.1. Smetaju li navedeni problemi i drugim kolegama u agenciji, ako znate njihovo mišljenje o tome?

4.2. Koliko navedena ograničenja imaju utjecaja na Vaš posao, a koliko na rad cijele agencije?

4.3. Koji mislite da su razlozi zašto do sada nisu napravljene promjene po pitanju rješavanja navedenih problema?

4.4. Koliko dugo čekate da se stvari koje Vas smetaju promjene, a koliko nakon implementacije promjena bi očekivali pozitivne rezultate?



- 4.5. Što bi agencija trebala poboljšati ili promijeniti u svojoj internoj komunikaciji? Kako bi te promjene trebale izgledati, opišite.

Agencija se treba prilagoditi vremenu u kojem je. Drugim riječima kako danas zajedno rade X,Y i Z generacije tako i komunikacija mora imati širi raspon u svom načinu korištenja kanala komunikacije.

- 4.6. Kakve rezultate mislite da bi implementiranje navedenih poboljšanja u agenciji postiglo?

Takve promjene su dugoročne, ali osnovni cilj je integracija zaposlenika u sam DNK agencije.

- 5. Sada kada smo detaljno pretresli sve kanale interne komunikacije, kojom biste ocjenom od 1 do 5 ocijenili internu komunikaciju na Vašem radnom mjestu?**

**4.5 bi bila ocjena.**

- 5.1. Čime ste najviše zadovoljni?

Razinom slobode gdje članovi mogu team dolaze s svojim prijedlozima.

- 5.2. Čime uopće niste zadovoljni?

n/a

- 5.3. Objasnite koliko Vaše zadovoljstvo kvalitetom interne komunikacije u agenciji ima utjecaja na Vašu efikasnost?

Apsolutno. To je stvar koja utječe na D2D motiviranost i generira drive kod zaposlenika.

- 5.4. Koliko ima utjecaja na Vašu motiviranost?

Dosta veliki utjecaj, iako spadam u grupu samo-motivirajućih ljudi.

- 5.5. Koliko ima utjecaja na Vaše ukupno zadovoljstvo na poslu?

Priličan, jer današnje zadovoljstvo ljudi se mijenja na način da novac nije jedini faktor već su različite varijable potrebne kako bi se ostvarilo.

## ISPITIVANJE ZADOVOLJSTVA INTERNOM KOMUNIKACIJOM UNUTAR KREATIVNIH MARKETINŠKIH AGENCIJA U HRVATSKOJ

Uvodna pitanja (upisati ili **boldati** odgovore)

**1. Godine**

- a. 18 –25
- b. 25 – 35**
- c. 36 –45
- d. 46 ili stariji

**2. Spol**

- a. M
- b. Ž**
- c. Ne želim definirati

**3. Radno mjesto (naziv radnog mjesta)**

Account director

**4. Pozicija radnog mjesta u poduzeću** (gdje se kod menadžment razine misli na zaposlenike koji imaju mogućnost utjecati na odluke vezane uz internu komunikaciju u agenciji)

- a. Operativna razina
- b. Menadžment razina**

**5. Vrijeme provedeno u agenciji u kojoj trenutno radite**

- a. 0-3 mjeseci
- b. 4-6 mjeseci
- c. 7-12 mjeseci
- d. 1-3 godine
- e. 4-5 godina
- f. 6-10 godina**
- g. 10 godina ili više

### OUTLINE INTERVJUA

1. Opis hijerarhije agencije i komunikacije općenito + službena/neslužbena
2. Informiranost zaposlenika i odnosi s kolegama
3. Ispitivanje pojedinih kanala/alata interne komunikacije
4. Problemi i prostor za poboljšanje komunikacije na pojedinim kanalima/alatima
5. Sveukupno zadovoljstvo i očekivanja zaposlenika

Unaprijed puno hvala na sudjelovanju i doprinosu ovom radu,  
na izdvojenom vremenu i strpljenju kod odgovaranja.  
- pozdravi, outline i predstavljanje

P: U nekoliko riječi, kakva je kom. u XY?

I: Vrlo opuštena. To je glavna riječ u XY i mislim da smo u tome poznati i u struci, kao dobra agencija s jako dobrim međuljudskim odnosima. Stvarno mogu to posvjedočiti, obzirom da sam dio te neke generacije koja se lako odlučuje na odlazak i promjenu, evo već 6. godinu, to je izvan svakog prosjeka agencijskog. I ne namjeravam ići jer sam zadovoljna, zbilja je tako kako kažem. Sve je opušteno i jasno.

P: Reci mi okvirno koje informacije primaš u danu?

I: Joj svakakve... Pa komunikacija s klijentima, svašta, briefovi, FB, lijevo desno, onda sve to treba iskomunicirati s kolegama ispod mene, u lancu, koji izvršavaju sve te stvari, pa komunikacija s njima, što im nije jasno... ta kom. i naravno, postoje neke servisne informacije u danu, nema svaki dan, ali ono što recimo dolazi od kolegice XY neke informacije vezane za firmu, vezano za nešto što se događa tu u uredu i naravno neki puta od nadređenih direktora, predsjednika uprave, ali to je vrlo rijetko, announcements ili upozorenja. To ti je neka komunikacija. Klijent, unutar tima, s operativom, kolegica na switchu, i tu i tamo nešto vezano za upravo...

P: A kakvu bi u dnevnoj kom. na poslu kom. smatrala službenom, a kakvu neslužbenom?

I: Mislim, sve je to vrlo teško meni raščlaniti, jer kao službeno, službena bi kom. trebala biti s klijentom, ali je odnos vrlo službeno neslužben, zapravo, jer s klijentima pokušavamo, imati formalno neformalnu kom. Ne, poštovani, ovo, ono, nego hej, bok, draga, nadimci. Pokušavao stvoriti lijep odnos s klijentom, kako bi ta formalno formalna kom. postala opuštenija, i kako bi svima bilo ljepše raditi. Na papiru formalna kom. s dobavljačima, s klijentom, dok je agencijska jako neformalna. Iako niti ova druga nije super formalna upravo zbog toga jer godinama radimo s jedno te istim klijentom, jer već imaš prijateljstva, a i kad radiš s nekim prvi put, i njima je u interesu da se stvori lijep odnos, jer onda ćete opet raditi. Tako da službeno postoji formalna i neformalna, ali neslužbeno – ne.

P: A reci mi za bolje razumijevanje odgovora koji će uslijediti, možeš li mi objasniti hijerarhiju od svoje pozicije ispod iznad.

I: Zapravo smo mi podijeljeni na kreativnu i accountski dio. I zapravo naša kreativna ima svog šefa, chief creative directora i ispod njega su kreativni direktori, art directori, copyji, dizajneri, juniori. Dok je accountski dio, managing director je glavni, svi mi accounti, strateški planeri i dio digitale naše. Dok je naš predsjednik uprave on

zapravo iznad svih po nekoj formalnoj podijeli, ali on nije u operativi. Možda ima jednog klijenta u kojeg je uključen, ali više je vezan za odnose s našim drugim agencijama po svijetu i tako neke bitnije stvari, koje predsjednik uprave i treba raditi. U timu smo tri accounta za jednog klijenta, imamo account directoricu i nas dvije smo account managerice. Zapravo nam je ona nadređena, ali isto tako imamo svoju autonomiju. Kad ti je netko nadređen, to ti više znači da dođeš i pitaš za savjet, nego da će oni doći i nad tobom ti nad ramenom te gledati što radiš i ista je stvar s našim direktorom. On je naš managing director i jedan od suvlasnika agencije, ali on je doslovno tu da uskoči kada treba, kada napraviš troškovnik i dođeš do njega i pitaš je li dobro i tako neke stvari. Nitko ti ne sjedi nad glavom i provjerava svaku stvar nad kojom radiš, jer čemu onda ljudi koji ti odrađuju stvari, moraš imati ljude kojima vjeruješ, za koje znaš da dobro rade pa će onda i tvoja pozicija biti jednostavnija. Više neki networking, director nije tu da operativu odrađuje, više je za stvaranje dobrih odnosa s klijentima...

P: Da, da, usmjeravanje...

I: Da, više to nego da odrađuje i da gleda svaku stvar koja izlazi van. Isto s kreativnim direktorom, isto neće pogledati svaki plakat koji izlazi van, zato ima art directore kojima vjeruje i koji odrađuju svoj posao kako treba. U nekim timovima account je taj koji donosi i raspoređuje informacije, pa ja ispod sebe imamo ovisno o klijentu cijelu kreativnu i DTP. Nekad i strateške planere, ovisi koliki je tim i kakav je klijent. Zapravo, ne postoji jednoličan odgovor, svaka agencija je zapravo drugačija.

P: Ok... Možeš li mi reći koliko se smatraš sama informiranom o radu agencije, poslovanju i svojim zadacima?

I: Jako, zato što smo stvarno uključeni. Ako te nešto zanima, pitaš, kažu ti. Prijateljski je odnos, ne skrivaju se informacije. Naravno da ima nekih stvari o dolasku odlasku klijenta, pa to saznaš naknadno. Ima stvari koje saznaš u trenutku koje saznaš kada je sve gotovo. Ima stvari koje znaš dok se kuhaju. Tako da vrlo velika informiranost o događanjima u agenciji imam. Možda top mng stvari ne znam, koje me se ne tiču, ali ne znam, nemam newsletter, ali jako puno se družimo i pričamo pa i jako puno znaš što drugi rade. I mi ti recimo imamo svaki ponedjeljak i pred kraj radnog dana... Nemamo svaki pon, ali pod kraj radnog dana šaljemo tablice tko što radi direktoru, kreativna svaki petak, to kolegica dolje slaže, da budu svi klijenti u jednoj tablici i onda ti imamo pon. te sastanke, to se zove client service, gdje svatko priča što radi, što se događa, ako imamo nekog novog dobrog dobavljača, gledajte kolege super je ovo i ono. Onda smo neko vrijeme imali taj svaki tjedan prezentacije, dvoje kolega accounta bi prezentiralo neki svoj projekt. Koji je bio brief, što je dobro, što loše izašlo, learningsi, onda bi kolege iz strategije prezentirale neki dobar case iz svijeta. Onda i vidiš kaj se radi, ponekad ne znaš ako ne minglaš. Iako kod nas maltene svi sve znaju.

P: Nastavno na ovako super informiranost, zanima me što misliš o načinu na koji mng odnosno tvoji nadređeni spuštaju na tebe informacije?

I: Pa... Znaš kaj, nema ti baš puno toga jer, ok, kada dođe, ne znam, zahtjevi na sudjelovanje na pitchu dođe na info mail, ako je to netko tko ne zna mail od predsjednika uprave ili CEO. Ili ako dođe na njih, oni prosljede kažu što treba napraviti i ti to preuzmeš, tako da nema puno spuštanja informacija...

P: Kako si zadovoljna odnosom i kom. s nadređenima?

I: Jesam, politika otvorenih vrata... Svi smo si na „ti“. Kad god trebaš nešto slobodno dođeš, možda ima problem uhvatiti osobu koju trebaš, ovo ono, lijevo, desno, ali pošalješ sms, ej trebam te. Molim te javi mi se kad dođeš u ured. Thanks, please, takva je komunikacija kod nas. U većini agencija isto tako. Tako da ono stvarno možeš doći kada god, pitati za savjet, za usmjerenje. Naravno neće ti direktor raditi troškovnike, ali ti napraviš neki overview i on ti daje komentare i napomene. Tako da, stvarno super komunikacija. I naravno sa strane kreative isto super kom. svojem timu.

P: A kako vidiš način na koji ti komuniciraš svom timu?

I: Pa na isti način, kod nas se stvarno njeguje ta politika i to neko okruženje opušteno. Mislim da ima svakakvih ljudi i kod nas u agenciji. S nekima je lakše s nekima je teže komunicirati. Kod nas postoje ljudi koji kod nas rade 24 godine. Zaista. I baš neki prosjek fluktuacije je 30% godišnje, nama je 1%. Nama ljudi ne odlaze, ako i odu to su recimo kreativci koji su završili akademiju i silno bi radili neke lude stvari, ali ti u agenciji moraš raditi i za uloške, a možeš raditi i super lude stvari. Kreativci su malo osjetljivije duše i malo teže to podnose. Pogotovo mladi naših godina. Stvarno, 25-35 je dosta vjetropirasto. Tako da to ti je to.

P: Kako si zadovoljna kom. sa svojim timom?

I: Stvarno super. Ja se pokušavam prilagoditi svima, jer kod nekih nemaš neke super opuštene kom. jer su striktno poslovni, a imaš ljudi s kojima se čuješ izvan radnog vremena. Možda i družiš. Pokušavam kao neki voditelj tima prilagoditi timu, nego se bude neugodnosti. Treba ti vremena, naravno da uvijek postoje nekakvi konflikti, kada tek počneš raditi s ljudima. Bitno je znati kako s kim možeš i onda sve funkcionira.

P: Razumijem... Reci mi koliko misliš da je agencija otvorena za tvoje ideje i postoje li neka ograničenja u nj. plasiranju?

I: Pa... Sigurno postoje financijske restrikcije. Recimo imala sam jedan razgovor sa svojim direktorom nedavno koji mi se jako svidio i ja sam nešto se žalila da nisam s nečim zadovoljna. Ok, ti to želiš, ajmo vidjeti što se nudi, može i skuplje od XY, ali onda ćemo se dogovoriti za neku 50:50 kombinaciju, da se plaća. Financijske restrikcije, da, ali kod nas ti se, mi kad imamo checkpointove, kada pitchiramo nešto, kada za klijenta radimo neke ideje, ideja može doći od bilo koga. Situacija kada dio

dođe od accounta, dio od dizajnera, ili direktorove ideje kreativci razrade... Tu smo stvarno otvoreni. Nekako se i kroz godine rada u agenciji, ako si baš involviran u svoj tim, stvoriš i sposobnosti da primijetiš što gdje ne štima, pa si pozvan da kažeš, ej to ne valja, ajmo zajedno napraviti itd. Ako klijent da FB da mu se nešto ne sviđa. Potiče se da svi daju ideje i to. Restrikcije kao i uvijek samo financijske.

P: To je najbolji odgovor na ovo koji sam čuo do sada. Spomenula si feedback... Zanima me kakav je kod vas i koliko si općenito zadovoljna povratnom informacijom na svoj rad?

I: Kod nas to nije strukturirano, nemamo HR. Pa mislim, XY ima svoj HR odjel... Rade s hrpom mlađarije pa njih treba malo usmjeravati. Mi nemamo to struk., što možda mene malo smeta, ja volim da postoji plan rada i razvoja. Uvijek s nekim svojim problemom imaš kome otići. Recimo ja se ne volim žaliti, i prije ću pokušati samo nešto s jednom osobom riješiti. Možda meni jedan dan neće biti dan pa ja napravim gluposti, tako da to ne prakticiram uopće, cinkanje. Uvijek postoji netko kome se možeš požaliti, mi se u uredu istražamo...Užasno sam posložena i org. osoba i ako se šamaramo korekcijama ja očekujem da odmah ideš to raditi jer je to kao hitno, a imaš ljudi kojima baš moraš pisati, please do 11. Naša direktorica financija nama služi kao HR psihologica u firmi. Malo me smeta to što nije struk., ali išla sam direktoru nedavno, da sam rekla na kraju, vrlo otvoreno, neke stvari s kojima sam nezadovoljna, npr. plaća, edukacije i na kraju sam rekla da je meni drago na kraju ovog razgovora vidjeti da postoji plan i program za mene da ja radim i u financijskom smislu ka nečemu i da znam da mogu očekivati da godišnje 1-2 puta mogu otići na neku edukaciju. Tu taj HR fali... ali dok god je politika otvorenih vrata i ti možeš reći, što te smeta, što bi htio što ne bi, sada je na MNG da odluči može ili ne može, do tada sam OK bez HR, ali u protivnom bi mi bilo koma, da se nemaš kome požaliti... Nemam problema pohvaliti kolege isto. Kod nas ti nema tog nekog jala i voditelj tima se bori za svoje accounte ispod njega i nije problem tražiti povišicu, bonus, čovjek se stvarno trudi, ima dobre rezultate. Dok je takva situacija, ok...

P: Možeš li mi sada koje kanale interne kom. koristi agencija?

I: Pa... Preko telefona se čujemo, doslovno si odemo u ured i popričamo, naravno, mail... I znamo imati neki timovi grupe na whatsappu.

P: Koristite li video pozive za poslovne informacije?

I: Interno ne...

P: Imate li tiskane interne publikacije, oglasne ploče?

I: Ne.

P: Intranet?

I: Ne.

P: Web toolovi, Asana i sl.?

I: Asanu koriste naši digitalci i onda je to njima super za koordinaciju i sve, ali mislim da su sve više interno org. kroz Asanu nego što smo mi accounti što im dajemo zadatke preko toga... Meni je to katastrofa.

P: Sada me zanima za koju vrstu informacija koristite pojedini od tih kanala i koliko su ti korisni za tvoje radno mjesto?

I: To sve što sam nabrojala je ključ.

P: Možemo krenuti od telefona...

I: Klijenti znaju slati FB u sljedovima i to jedni iza drugog, i ako sam poslala tri FB prosljedila onda nazovem, ej dodaj ovo došlo je i to. Ako treba neka brza korekcija, nazovem daj pls ovo izmijeni. Ako mi je nešto hitno, i tako napišeš u mailu, onda radije nazovem i referiram se na mail. Oni i kažu ako je nešto super hitno, oni rade kako im dođe, radije dođi i zvrni me. Naglasi mi da ti znam to riješiti preko reda. Mobitel s klijentom, fiksni telefon koristimo samo interno. Mobitel naravno s klijentom, čak whatsappom. Kada dođu neke veće stvari se volimo sjesti. Kada si uživo, onda se potegne puno više nekih pitanja pa je to bolje nego telefon ili mail. Preko maila možda ne kažeš sve dovoljno dobro ponekad, pa te pita, pa objasniš, pa je jasno. Uživo mi je najdraža vrsta komunikacija, ali treba sve biti napisano... S klijentima je uvijek, mailom, nastavno na telefonski razgovor itd. Nakon sastanka napraviš one pages resume...

P: a kako mail funkcionira?

I: Mail je glavni kanal kom. pogotovo s klijentima... Dnevna količina, kad je sezona. Uf... 150 mailova od 16 do 17, je jedan dan bilo. Dnevni prosjek je negdje 200 mailova, s time da dio riješiš telefonom...

P: Koji dio posla se odvija na društvenim mrežama, komunikacije u vezi posla?

I: Aha... Whatsapp recimo koristim kada mijenjam nekoga na GO, recimo, to je najbrži mod komunikacije. Za neko pitanje, ej, please trebam te, zvrni me kada ćeš moći. Za XY imamo grupu... a imamo i internu grupu za nas par... Ne znam, imala sam neko snimanje neki plakat, pa smo imali fotkanje. Klijentica nije mogla doći pa bi ja njoj slala na Whatsapp pa bi onda meni pisala što joj se sviđa, što ne. To nije neki način rada, nego tu i tamo. Ako baš znam da klijent ne gleda mailove, onda pošaljem neko pitanje na Whatsapp i to se odmah pogleda. Ej, zapravo imamo XY grupu na Facebooku, gdje ono kolege pitaju, ej imate li nekog dobrog fotografa, ej prodajemo moja šukunbaka med itd. I to je kod nas skroz normalno... Nije baš aktivna grupa doduše.

P: Dobro, reci mi koliko si zadovoljna kom. na sastancima i bi li što mijenjala?

I: internim sastancima?

P: Da.

I: Mislim da... Kad ja vodim glavnu riječ zadovoljna sam, kada briefiram kreativnu. Kod nas za velike stvari briefira strateški planer, kada se rade velike stvari... Onda ja samo sjedim i vičem za budžet, jer klijent ograniči. To je ego recimo kada gl. kreativni direktor se ne slaže, njemu će to ograničiti kreativnost, budžeti. Onda ja poslije „imam problema“, no dobro sve se to riješi... I s klijentima, oko budžeta, ti si stvarno i psiholog i teta u vrtiću, sve si kad si account. I ono naši kreativci kažu, Isuse Bože, ja to nikad ne bih mogao, moraš biti posebna vrsta osobe za to. Ne da odrađuješ nego da stvarno dobro radiš svoj posao...

P: Vjerujem! Imaš li još što za reći o sastancima? Vremenska efikasnost?

I: Znaju biti jako... Možda ovi prvi ono, ok, prvi sastanak kada se briefira ekipa onda je čisto ono što njima prvo padne na pamet, ali uvijek je prvi sastanak produktivniji kada se dolazi već s idejama. U tom dijelu je account pozadinska osoba. Glavnu riječ vode kreativci, strateški planeri i direktor koji tu kaže, dobro, je, nije, nebitno. Sastanak u petak je bio sat i pol, čuda smo prošli, a ima jednostavno sastanaka na kojima samo kažeš, nitko nema ideju, nema pitanje, i ono čujemo se ako će biti pitanja. To je rijetko doduše. Sastanci su 45 min do sat i pol, traju, dok se sve prođe. Prokomentira.

P: Dobro... Reci mi kako gledaš na glasine kao način širenja poslovnih informacija unutar agencije?

I: ...Super! Uvijek postoji... uvijek su točne, naravno, nije nešto... Ima sada jedna stvar... Mi smo slučajno saznali, saznat će drugi uskoro, lijepa je vijesti. Kažem ti, ima stvari koje saznaš tek kada se dogode, i to je trebala biti ta stvar isto. Uvijek je vezano za posao... Nije to ništa ono...

P: Da, kužim... Sada kada si mi dala uvid u kanale, ajmo malo pričati o problemima i poboljšanjima. Pa koliko god da pozitivna jesi, ako mi možeš reći gdje uviđaš probleme u komunikaciji na koji si naišla?

I: Pa dobro, recimo, imaš kod kreativaca koji su ono mimozice i gledaju svoju ideju kao njihovo dijete i neki put im ne možeš ništa reći. Ili ako im i kažeš to dovede do nekog, ne sukoba, ali neslaganja. Onda, ne znam, trenutak u kojem kreativac misli da zna klijenta bolje od accounta što nije istina. I sada smo recimo imali situaciju gdje smo dobili neki zadatak, manja digitalna kampanja, i kolegica koja je to do tada vodila, koja je otišla na GO pa meni dala, je rekla i glavnom kreativnom direktoru i gl. direktoru, da ovo nije komunikacija koju klijent traži, ali su oni rekli da je dobro i na



kraju je klijent i rekao da nije dobro. Mi stvarno znamo svog klijenta, i taj nas sluša i to ne da nije dobro bilo, bilo je dobro, ali nije bilo za našeg klijenta. To je malo problematika kod kreativaca, dok u accountskom dijelu, znaš, ne vidim nekih problema u komunikaciji zaista, što se toga tiče, i timovi u kojima radim, normalno sve, i s kolegama s kojima ne radim, ali imam neki odnos uvijek je taj problem kod nekih s kreativom... Jako se drže svoje ideje i onda neki puta, kao, ja sam stručnjak u ovom području, ali ja to gledam kao, da neki puta zabriju. Ako tom klijentu to tu smeta, briga njih što dizajner misli... Možeš si puno više štete napraviti ako se ideš raspravljati s klijentom iako ima puno onih koji cijene kada ti njima natukneš nešto ili poučiš. Ali ima onih koji se uvrijede. Tako da se ne smiješ ići boriti s njima...

P: Dobro... Uviđao sam u intervjuima i probleme oko feedbacka...

I: Nije ni kod nas savršeno zna se dogoditi da ti pošalješ mail gl. kreativnom direktoru i on doslovno ako ga ti ne podsjetiš ti neće to vidjeti dva dana. U svom su svijetu i na tebi je da podsjetiš i pitanje je je li politika da ti „ganjaš“ po firmi. I zato je meni recimo brzina fb i količina informacija u suštini nije nikakav problem jer bi mogao biti, ali ti s druge strane imaš osobu koja će doći i reći, hajde, pogledaj mail, reci što misliš. To politika firme dopušta. U svakoj agenciji s druge strane ima zabušanata, u svakom timu, samo je bitno kako se ti postaviš i kako reagiraš. Mislim da bi i kod nas to bio problem kol. informacija, da nemamo takvu politiku, ili brzina odgovora na mail od strane Uprave recimo... Ili menadžmenta...

P: Dobro... Znači, naveli smo neka tri problema obzirom na tvoje radno mjesto, nefleksibilnost kreativaca, ego i neodgovaranje na mailove u zaposlenosti, smetaju li iste stvari druge kolege?

I: Ego, to znam sto posto. I ako moraš podsjećati nekoga, to da... I nefleksibilnosti kreativaca isto... Isti problemi nas more, možda bi netko imao još nešto za dodati, ali ovo su neki moji, koji mi u finalu ne stvaraju problemi, ali je postojeći „fenomen“.

P: A reci mi imaju li navedena ograničenja utjecaja na tvoj posao i rad agencije?

I: Imale bi da ne postoje accounti, ali zaista. Zezam se ja da sam gonič robova, ali tako je. Da su accounti kao kreativci to bi bio kaos. Kod nas svi accounti znaju što rade. Ljudi su to s godinama iskustva. Moj kolega iz sobe ima najmanje godina iskustva sa mnom, ja s 6 godina iskustva imam najmanje iskustva u agenciji.

P: Tu se počinje karijera očito...

I: I završava! (smijeh) Pa, ne dopuštam tim svim stvarima da utječe...

P: Zanima me zašto iako nisu toliko krucijalni problemi, koji su razlozi da se na tim problemima nije radilo da se riješe?

I: Interno... U timu... Ja ili bilo tko drugi, sa članom tima s kojim možda imaš problema, ti radiš, ali to se ne radi, barem ja ne, na nekoj većoj razini. Ne budem išla tužakati. Radije ću riješiti interno jer nikad ne znaš, recimo možda je čovjeku loš dan i znaš da su neki ljudi malo nervozni. Radije se ti malo prilagodiš.

P: a reci mi utopijski, što misliš što bi agencija trebala odnosno mogla promijeniti u komunikaciji i kako bi te promjene izgledale?

I: Mislim da općenito agencijama općenito fali HR, tako i nama... To bi bilo super imati, iako imamo super otvorenu komunikaciju, ali u idealnom svijetu bi imali HR i nekoga s kim bi mogao razgovarati, ako nešto zapne u karijeri, popričati s nekim o tome što bi volio raditi, pa bi onda ta osoba radila na tome da se preusmjeri, našla ti edukacije. Ovako moraš sam... Jednostavnije se doći požaliti tvom HR-u koja će kasnije na drugi način razgovarati s direktorom. Tako da, HR, recimo bi bio super za rješavanje nekih problema. Iako ako postoje problemi u kreativni, onda čak i naš gl. kreativni direktor pa popriča s njima. Ne znam postoje li onda neki plan kasnije napredovanja, rješavanja problema, jer tu nemam uvid, ali bi recimo bilo puno jednostavnije. Glavni kreativni direktor iako mora odrađivati dio operative, nije školovao...

P: Da bude HR...

I: ...da... I znaš ekipa koja je tu već sto godina, možda se pogubi u nekom dijelu. Prelazak s ATL, BTL, na digital, pa možda to nije svima sjelo... Kao, ja sam klasični dizajner, pa ja ne moram raditi digitaliju, ali to je standardna oprema svake kampanje. Svi moraju znati sve.

P: Evo, došli smo do tvog najdražeg pitanja. Kako bi ukupno ocijenila kom. u svojoj agenciji?

I: 5! Što od strane gore, a što ovako...

P: Čime si najviše zadovoljna?

I: Otvorenost je meni najbitnija. To što nije striktno službena, vezana za posao nego znaš doslovno ženu od kolege i djecu. Dovodimo djecu i kućne ljubimce na posao...

P: a druga strana spektra, najmanje zadovoljna?

I: Mislim da je to više u mojoj glavi da neke stvari ne smiješ reći, jer nisam konfliktna osoba, iako u to razgovoru mi je CEO rekao da ako imaš problema bilo s kim od nas dođi razgovarati ćemo. Jako se potiče da govoriš o problemima. I ja nekako u glavi imam, ne budem sad cinkala. Možda je to jednom. Da imam on-going problem s nekim, onda da. To su ti ljudi koji... Ono, nisu normalni... Ja stvarno volim svoj posao i okrenuta sam karijeri, i volim to što radim, inače bi vrlo teško podnosila

taj tempo. Imala sam jednu osobu ovdje koja je voljela zabušavati, pa me to smetalo. Sada je nema više. Kasnije mi je CEO rekao da smatra svojim velikim porazom da to nije ranije primijetio. Znaš, kod nas, zaista se njeguje ta otvorenost komunikacija i vrlo brzo se vidi tko se ne uklopi, ne moraš se među sve, ali barem da si s nekim. Tako da, zaista, ljudi koji se ne snađu, vrlo brzo i odu. Oni su ono, posao, ali to baš nije tako tu, moraš doći malo otvorenijeg uma. Family smo si, ljudi se družu i privatno. (...)

P: Konačno, da završimo službeni dio, zanimaju me tri stvari, efikasnost, motiviranost i zadovoljstvo na poslu. Koliko zadovoljstvo internom kom. utječe na te tri stavke? Na efikasnost.

I: Pa jako, meni je to jako bitno. Da mogu normalno komunicirati. Loša komunikacija ti utječe na to da si frustriran, ne možeš nikome ništa reći, ideš frustriran na posao. Nama je dobra kom. i zadovoljna sam s tim.

P: a kako utječe na tvoju motiviranost?

I: Više na moju motiviranost utječe ta neformalnost, da tu ima nekog mingljanja, da ne dolazim samo odraditi posao. Na kraju radnog dana da svi ručamo ili idemo po uredima, ili smo nas 4 kolegice bile u Art parku u petak, tako da, isto jako utječe...

P: A na ukupno zadovoljstvo na poslu, kako utječe IK?

I: Sve isto, zapravo. Bitno je. Sve povlači, jedno za drugim, naravno da je bitno. Ne dolazim odraditi, već se i družiti i čak i ta neka neformalna privatna kom. Gledamo serije skupa van posla i sl. Čak se i čujemo da bingeamo to zajedno... Zapravo više pričamo o privatnim stvarima nego o poslu, a sve se za posao zna. Kada je netko sam u uredu posjećujemo se, pitamo, uvijek postoji netko drugi tko zna više, nije jednostrana komunikacija nego zaista ide ovako sa svih strana.

P: Dobro, puno ti hvala!

I: Ništa, hvala tebi!

## ISPITIVANJE ZADOVOLJSTVA INTERNOM KOMUNIKACIJOM UNUTAR KREATIVNIH MARKETINŠKIH AGENCIJA U HRVATSKOJ

Uvodna pitanja (upisati ili **boldati** odgovore)

**1. Godine**

- a. 18 –25
- b. 25 –35
- c. **36 –45**
- d. 46 ili stariji

**2. Spol**

- a. **M**
- b. **Ž**
- c. Ne želim definirati

**3. Radno mjesto (naziv radnog mjesta)**

Art directors / Owners

**4. Pozicija radnog mjesta u poduzeću** (gdje se kod menadžment razine misli na zaposlenike koji imaju mogućnost utjecati na odluke vezane uz internu komunikaciju u agenciji)

- a. Operativna razina
- b. **Menadžment razina**

**5. Vrijeme provedeno u agenciji u kojoj trenutno radite**

- a. 0-3 mjeseci
- b. 4-6 mjeseci
- c. 7-12 mjeseci
- d. 1-3 godine
- e. 4-5 godina
- f. 6-10 godina
- g. **10 godina ili više**

### OUTLINE INTERVJUA

1. Opis hijerarhije agencije i komunikacije općenito + službena/neslužbena
2. Informiranost zaposlenika i odnosi s kolegama
3. Ispitivanje pojedinih kanala/alata interne komunikacije
4. Problemi i prostor za poboljšanje komunikacije na pojedinim kanalima/alatima
5. Sveukupno zadovoljstvo i očekivanja zaposlenika

## DUBINSKI INTERVJU – EFZG, Marketing – INTERVJU 15 – 14.08.2019.

Unaprijed puno hvala na sudjelovanju i doprinosu ovom radu, na izdvojenom vremenu i strpljenju kod odgovaranja.

- pozdravi, outline i predstavljanje

P: Za početak me zanima koliko vas ima u studiju, agenciji?

A: S 1.9. će nas biti 16.

P: Super, taman ulazimo u moj uzorak. (...) Prvo me zanima da mi kažete ukratko u par riječi opišete internu komunikaciju u vašoj agenciji?

A: (...) Ja bih rekla da je pozitivna, iskrena, prijateljska

B: to je nešto što nikad nije gotovo i kad ćeš ocjenjivati, nikad to nije desetka, to je nešto što se non-stop mijenja, dolaskom nove osobe, kako uvijek da bude još bolje.

A: to je proces, nikad završen, ali sve u svemu je pozitivno!

B: pozitivno, da.

A: skoro pa u nekim trenucima je i obiteljska atmosfera

B: moje neko iskustvo kada nas je bilo 5-7 i sada neko iskustvo kada nas je 15, sutra 16. To je nevjerovatno velika razlika.

A: razlika na N-tu.

B: Sedam ili 15 ljudi, to je totalno druga priča.

P: Ok, dalje me zanima koju vrstu informacija primete u vašem radnom danu?

B: Pa mi smo ti postavljeni da dizajneri imaju što manje informacije od bilo kakvih vanjskih utjecaja osim od nas kreativnih direktora i accountata, sad ih je dvoje, 1.9. će ih biti troje. Jer smo skužili da dizajneri nemaju te neke sociološke skillove...

A: Oni su koncentrirani na svoj posao i onda ih bilo kakvi inputi od strane klijenata su distrakcija od njihovog kreativnog procesa. Mi znamo kako im pristupiti i objasniti im. Dok ovaj drugi dio, mi kao kreativni direktori i vlasnici i accounti, primamo jako puno vanjskih informacija, inputa i podražaja, od strane klijenata i isto tako naš financijski direktor koji je zadužen za taj dio.

B: Accounteri su filteri koji vide što treba ići na niže. Treba paziti da ih se ne zbuni jer ako je klijent zbunjen, jer onda ako ideš s tim na dizajnera onda nastaje kaos.

A: I što dnevno stiže velika količina posla koja bi bez veze stresirala osobu dolje da zna što ju još čeka, ovako se to kod accounta sortira, rasporedi po obavezama u iduće dane i onda ne osjetiš takav pritisak. Dizajner ima neke svoje projekte na kojima zna da će raditi nekoliko dana unaprijed ili neki dugoročan, ali zna da ima vremena i osjeća se opušteno u radu.

B: A i klijenti imaju jako puno pitanja koja nisu usko vezana uz dizajn, nego više neka org. posla, rokovi, tiskare, tako da to nema veze s onim koji nešto grafički radi neki vizual

P: To sam općenito u dosta agencija dobio dojam da je uloga accounta debriefiranje. Dotakli smo se hijerarhije, pa ako bi mi mogli samo opisati trenutnu hijerarhiju u agenciji.

A: Trenutno kreativni direktori, jednog glavnog accounta, koji sve nadgleda i vodi org. poslovanja. Dva klasična accounta pod njim. Financijski direktor koji ima svog asistenta i ostalo su sve dizajneri i copywriteri. I imamo jednog dečka ovako, na organizaciji ureda u smislu, kao katica za sve.

B: Mi smo kao direktori firme, nama su odg. accounti i financ. direktor i art direktori ispod kojih su dizajneri i copyji. Accounti normalno komuniciraju normalno s kreativnim odjelom.

P: U vašem radnom danu, kakvu bi kom. smatrali službenom, a kakvu neslužbenom?

B: Taj dio oko briefa, predaje zadatka, recimo da je to najozbiljniji trenutak. Moraš poznavati, ne samo ulogu te neke osobe, nego njega kao osobu, da bi znao kako će on razumjeti to što ti prenosiš.

A: I kako ga motivirati na kraju dana. I još jedan trenutak, mi kao kreativni direktori, kada primimo neki posao ipak znamo tko je bolji za koji posao. Znaš odrediti koja osoba je najbolja da preuzme taj posao.

B: Ali pitanje je sve što se tiče nekakvog zadatka od klijenta prema recimo kreativnom direktori ili prema accountima i onda spuštanje dolje prema nekome tko će to nacrtati, to smatramo službenom komunikacijom i to nam je važan trenutak, gdje sve može otići kvragu ako se zadatak ne prenese dobro. Bez obzira koliko se mi svi zezamo.

B: Imamo dva puta tjedno sastanak s financijama. Upravo zato jer smo jako neslužbeni pa je on kao financijaš tražio dva sastanka da onda ozbiljno razgovaramo.

A: Imamo barem dva puta tjedno sastanak s glavnim accountom prolazimo kroz sve klijente i aktualne zadatke ili one koji su u nekoj skoroj budućnosti, da se ne bi

desilo da je nešto otišlo pod tepih, ali to je od razine zadataka koji se odrađuju, do toga koje ponude moramo poslati, s kime moramo odraditi sastanak i takve stvari. Sigurno imamo, a ne znam, minimalno pet puta tjedno barem jedan tjedno sastanak s klijentima... To je uvijek tako. Isto službena komunikacija.

B: Nismo u Zagrebu i daleko smo od svega i recimo da smo nekakva lica ona i ja, onda klijenti jako vole naše prisustvo na sastancima. Pa nam bude jako teško slati accounte ili nekoga drugoga, iako bude puno puta ta osoba kvalitetnija od nas. Pokušavamo da to bude neki standard da idemo prvi puta mi, a onda account...

P: Da dobije onda klijent dojam da ste jednako kredibilni...

B: Da...

A: Oprosti još jedna stvar, mislim da smo to sada isto pokušali uvesti kao neki standard da se barem jednom tjedno porazgovaramo s nekim od zaposlenika u smislu, što mu odgovara, što ne, to je službena komunikacija ali je kroz neki neformalniji razgovor. Ljudi se ipak više otvore kada su sami, onda nam je važno čuti. I imamo ta neka godišnja okupljanja kada pričamo, što grupno, što pojedinačno o planovima i financijama.

P: Ok, ja sam pobilježio sve sastanke, pa ćemo se vratiti na sastanke i povratne informacije. Sada me dalje zanima kako vi vidite način na koji vi kao glavni u agenciji komunicirate na niže informacije u timu?

A: Opet je to proces...

B: Kada bi ja davao neku ocjenu, ne bi bila neka previsoka, to je nešto na čemu radimo konstantno... Problem je što smo mi i direktori, od nas se očekuje strašno puno, a nas puno nema... I klijenti traže da budemo i na terenu i kod njih i stalno važemo kako to poboljšati.

A: Da, voljeli bi svakako imati više vremena za to, uvijek još više truda i vremena u to.

B: Kad si u firmi 15 dana ti osjetiš da je puno lakše svima. Kada nas nema neko vrijeme onda se osjeti razlika, a mi bi voljeli da se nađe načina da kao da jesmo tamo, a ustvari... Nerealno je očekivati da smo mi tamo 24/7.

A: Ako baš razmišljamo logistički kako komuniciramo, neke zadatke usmeno, neke telefonom, nešto mailom... Što se tiče tona uvijek je prijateljski, nije nešto baš službeno...

P: Da... Ok. Dotakli smo se feedbacka... To je moram priznati jedan od ključnih stupova za diskusiju rada jer toga fali u agencijama i zapravo sam jako ugodno

iznenađen što kažete da idete tjedno na fb sastanke, pa me zanima koliko ste vi zadovoljni povratnom informacijom na vaš rad od tima?

A: U dosta slučajeva se treba čuvati. Dosta ovisi o karakteru osobe. Ima osobe koje stvarno treba sjesti s njima i pitati ih da si nešto primijetio da im eventualno ne odgovara, a ima osoba koje ti dođu i iskreno kažu što im smeta. Mi svojim kažuemo da smo jako zaposleni, da sami dođu i kažu da im nešto smeta, jer nam je to jako važno, jer vjerojatno sami nećemo primijetiti.

B: Nismo nikad zlonamjerni u ničemu, ali kad ih je 15 ti možda od toliko posla ne vidiš da se nešto rađa, neko nezadovoljstvo ili nešto od doma. Mi ih uvijek kažuemo, ako me i malo cijeniš moraš mi odmah reći da ne postane veće i da ne postane nerješivo. Nije se nikad pokazalo da će oni sami doći, koliko se pokazalo efikasno da ih sami odvedemo 1:1. Koliko se stvari mijenjaju kada dovedeš osobu 1:1. Jako je teško drugačije ući u neki privatni razgovor... Bilo šetnja bilo ručak. I pokazalo se puno lakše, nevjerojatno koliko pozitivnih i negativnih informacija možeš izvući na taj način. Kao s djecom nakon škole, ako pokušaš što izvući samo će ti reći, dobro, dobro, inače im treba tako pola sata i onda krene... I nema kraja... To nam je strašno važno jer u suprotnom se može dogoditi neki problem, a nitko nije toga svjestan dok sve ne pukne.

A: Ali puno radimo na tome da dobijemo *feedback*. Svi ljudi koji su nam tamo su nam jako važni i htjeli bi da se osjećaju dobro i htjeli bi da bude dobro svima. Htjeli bi da to bude 100 puta češće, ali obzirom na vrijeme dobro je i važno barem koliko možeš...

P: Obzirom na vrijeme koje imate jako dobro to i radite.

B: Najbitnije nam je da je osoba dobra osoba. Jesi li osjetio neku dobru energiju, pa onda ako ne zna, naučit ćemo ga. Tako smo razvili način da puno puta prilazimo suradniku, dizajneru, kako god, na način da tražimo način kako s tom osobom raditi. Nemamo drugog, radimo s time što imamo...

A: a i vežeš se...

B: da, drugačiji je odnos. Gledaš kako toj osobi prići. Jer ako ti imaš želje nešto raditi, ako te netko vodi možeš dobro raditi...

P: Razumijem, dobro, ajmo dalje. Slj. pitanje možda nije za menadžment razinu, ali me zanima koliko ste zadovoljni otvorenošću cijelog kolektiva za vaše ideje? Vašeg tima prema vašim idejama...

B: Dobro da...

A: Da... Super



P: a obrnuto?

A: naš idealan način poslovanja bio bi da oni mogu nama više i samostalnije da nam dolaze s idejama, a čini nam se da oni više puta čekaju da on ili ja zaokružimo tu priču... Ugl., kako smo mi i KD puno ideja dolazi i s naše strane, a ono što nam je cilj je što više znanja prenijeti na njih, da oni nama dolaze s idejama koje će nas oboriti s nogu. Oni su jako otvoreni prema našim idejama i vole ih...

B: čak je to i problem jer se gleda kao, na kraju dana, smislit će oni nešto...

A: zna biti jako dobrih inputa s njihove strane i onda ti kao KD znaš iz par ideja izabrati dobru, zapakirati i usmjeriti, ali tu sada govorimo samo o kreativni, a ako govorimo o nekim dizajnerskim rješenjima i egzekuciji to sami imaju jako dobrih rješenja. Ovdje govorimo o kreativnim konceptima... Na razini koncepta voljela bi da je veći angažman s njihove strane i razumijevanje cijele širine problema. Kada se idu raditi konkretna rješenja, za vizualne identitete, print, ovo ono, tu su dosta dobri.

P: Općenito sam dobio dojam u agencijama da se nekada kada kreativa ima dovoljno dobre AD i CEOve koji su jako otvoreni za te ideje, onda su svjesni da mogu prići, ali misle da nemaju osobe te dovoljno vremena, pa mi je jako drago da vi imate otvorenost da prihvaćate.

B: Da, to je najveća pobjeda.

A: koju god ideju ima da mora doći i reći. Imam osjećaj da ih s vremenom ulovi neka kolotečina, prvo oduševljenje i onda kako počnu raditi, onda ima sve manje nekakvog entuzijazma s vlastitom idejom.

P: Mislim da to nema veze s agencijom, ima veze više sa samotoviranjem

A: e to je san, samo da nas netko bombardira s idejama, da hoće.

B: ili ako imaš ideju svojeg projekta, bilo što, da ćemo mi pomoći, organizacijski, financijski... Nećemo ništa preuzeti to će biti njihovo... Oni kažu ma dobro, nije to bitno... Nema tog da se trga da se kida. Ma dobro, ma da, ne brinite se, ok.

P: Možda ne percipiraju priliku... Dobro.

B: Ovo govorimo za njihove projekte... Što se tiče same XY i rada u XY i naših projekata, neki puta bude super, nekad ne... Nekad kad se očekuje da dobiješ ne dobiješ, nekada kada ne očekuješ dobiješ...

A: Ima i svijetlih i drugih trenutaka... Možda je važno spomenuti da imamo dosta odgovorne suradnike, jer inače od kreativaca imaš dojam da su neuhvatljivi, hoće neće doći raditi, postoji neka percepcija prema kreativcima, ali ne, svi naši

zaposlenici su jako odgovorni prema svom poslu i jako korektni. Ne znam kako je u drugim agencijama, ali odnos prema radu je fantastičan.

P: Pa kako gdje... Ovaj, ajmo same kanale IK. Koje kanale odnosno alate IK koristite pa ćemo ih dalje elaborirati...

A: klasični je, ljudski govor, mail, telefon, mobitel i imamo software vlastiti koji smo razvili kroz koji se dodjeljuju poslovi i mjeri se efikasnost rada u smislu financija i utrošenog vremena i kojem je cilj optimizacija rada, ne znam, kada se prekoračuju neki rokovi onda se dobije upozorenje, prethodno se od strane mng dodjeljuje optimalan broj sati sukladno realnosti i dog. cijeni. I onda nam on pomaže isto kod formiranja ponuda i optimiz. cijele logistike rada. Imamo server na kojem su svi projekti na kojima smo ikad radili, numerirani po klijentima.

P: Ok. Super! Zanima me sada pojedino po svakom kanalu koje informacije idu po kojem i koliko vam je važan za posao? Ajmo početi s telefonom...

A: Pa to je samo kada je najnužnije, jer kada smo tamo onda pričamo osobno najčešće, a kada smo odsutni onda komuniciramo putem telefona i rješavamo sva tehnička pitanja i pregledavamo radove na smartphoney itd.

B: Sam znaš koliko je važan telefon i smart callovi, ali nama telefon služi za korekcije... Odradimo 1:1, postaviti brief, proći, ako nas nema telefon je korekcija.

A: čisto da netko može nastaviti raditi, je li dobar ovakav plakat, ne znam nisi dobro koristio identitet, ili informacije nije dovoljno vidljiva...

P: a za email?

A: email je jako puno prema van... Prema klijentima, jako puno inputa dolazi izvana. Želimo da naši klijenti prije nego počnemo raditi da odradimo, ako ne osobno, onda svakako i pismeno se odrađuje jedan upitnik koji je nama bitan da što bolje bude definiran brief, koji nam je strašno važan u svakom projektu.

B: mailovi su važniji prema van. Unutar komuniciram preko našeg servera. Zna se gdje što stoji, tako su se stvari postavile da mailove manje koristimo. Kada se ide na neki sastanak onda se sve zapiše što se događalo i po točkama postavimo i pitamo je li sve svima jasno.

P: koristite li video pozive za poslovanje?

A: da, pogotovo mi, ali ne baš toliko puno, jer imamo klijente koji nisu u Hrvatskoj ili nam nisu blizu.

## DUBINSKI INTERVJU – EFZG, Marketing – INTERVJU 15 – 14.08.2019.

B: Često idemo uživo, jako nam je važno odraditi prezentacije uživo, bitno vidjeti kako osoba reagira, razgovorom, pokretima, osmijehom, to nam je must have, osim ako nije moguće. Kada su osobe dislocirane, moramo.

A: jako nam je važno kod prezentacija nekih zahtjevnijih, kada ljudi ne razumiju terminologiju, onda ne razumiju ni cijenu koja prati terminologiju...

P: Recite imate li kakve tiskane publikacije za kom.?

B: Ne

P: Oglasne ploče?

B: Ne.

P: Koji dio posla se odvija preko društvenih mreža?

A: Samo ako nam eventualno dođe upit od nekog klijenta preko FB, ali to se desilo možda dva puta...

P: Nemate neke interne grupe?

A: Ne

P: Recite mi ovaj software, ima li on ulogu intraneta?

B: Djelomično da, on je povezan, da. Mi svi možemo točno vidjeti koliko je tko odradio, gdje je zapelo, svaki dizajner stavi nešto mi odmah vidimo. I pravilo je da se svaki zadatak tamo stavi jer inače nije evidentiran.

A: Zato što smo još uvijek mali nema još mogućnosti nekakvog međusobnog umrežavanja kroz neki messenger, jer osobno kroz sve prolazimo.

P: To su neke prednosti manjih sustava...

A: ali taj software jest djelomično intranet...

P: Ok, ajmo dalje, zanima me kako gledati na glasine, tračeve, kao način širenja poslovnih informacija unutar agencije?

A: Nije mi to baš poznato... Ne tračamo. Ma ne...

P: Dajte mi sada recite kako ste zadovoljni komunikacijom na vašim internim sastancima?

A: Pa dobro je... Ok je. Kažemo si što trebamo i sve je pozitivno...

B: Bolje bi bilo kako ste zadovoljni s naknadnim odrađivanjem onoga što ste dogovorili na sastancima.

P: Da!

A: Meni je super da znam da stvarno od osoba koje su na nekim vodećim pozicijama koje su jako važne za org. poslovanja, ne vidim nikakve ograde, vrlo iskreno se kaže.

B: Jako su za financije npr., jako dobro postavili cijeli sastanak, da to bude jako, jako kvalitetno odrađeno s nj. strane. Točno se vidi da čovjek zna o čemu se radi...

A: I ako nam kaže da nešto nismo napravili na vrijeme, u pravu je, pa nema nikakvog zamjeranja.

B: ti sastanci su našli ne zato što smo mi nešto pametni i iskusni nego se pokazala potreba u svakodnevnom radu, jer ako se radi usput, zaborave se stvari... Nađemo se nasamo bez laptopa, bez distrakcija, jako kvalitetno i bez toga bi se svašta moglo dogoditi...

P: Sada kad smo prošli kanale kao takve, zanima me da prijedemo na potencijalne probleme i prostor za poboljšanja u kom. smislu u agenciji? Gdje, kada i zašto nastaju potencijalni problemi u agenciji?

A: Pa jedini problem je moj i njegov nedostatak vremena...

B: To je stvar nekakvog osobnog pogleda na život. Ona i ja smatramo da smo za sve odgovorni nas dvoje.

A: Svatko za sebe.

B: Da, ti si glavni, ti moraš vidjeti, što treba promijeniti, moraš reagirati. Nisi napravio što si trebao, ti si kriv...

A: Ja uvijek mislim da ako nisam dobila dobro rješenje, da nisam dobro prenijela brief...

B: Ili netko je nezadovoljan, nije zato jer je on razmažen nego ga ti nisi lijepo postavio kako treba, ili si krivo izabrao.

A: kvalitetnija bi bila kom. da imamo više vremena...

P: Možda neki nedostatak po pojedinom kanalu?

## DUBINSKI INTERVJU – EFZG, Marketing – INTERVJU 15 – 14.08.2019.

A: Taj brief je meni jako bitan i trebalo je neko vrijeme da shvatimo koji su najbitniji dijelovi i ne krećemo dok sve nije jasno.

B: Što se tiče komunikacije mi smo sada uveli jednu novu točku, a prije je bilo predaš dizajneru brief, danas imamo jedan međukorak koji je da nakon 2-3 sata od predaje briefa, očekujemo od dizajnera resume briefa, da vidimo jesu li sve strane dobro shvatile brief.

A: znalo se isto desiti par puta da ti predaš brief i usmeno i onda ti on dođe, a ja to nisam tako shvatio... Ma gdje se nismo dobro razumjeli. Zato kažem, postavi sva dodatna pitanja koja ti nisu jasna, da onda ne bude pitanja nisi razumio.

P: U drugim agencijama imaju tzv. checkpointove, ali nikad nisu isti dan.

B: Imamo i mi to, da...

P: I onda im svatko dolazi s pitanjima kasnije... Ok, kao neki glavni problem u kom., vi navodite tu nemogućnost vremenskog ostvarenja kontakta. Da li to smeta drugima u timu?

A: Dosta nas nema i kad jesmo tu imamo dosta posla, ali da, smeta im...

B: ja sada imam dosta posla, ja ti nabrzinu odgovorim, zaboravim da sam to rekao... I to stvara nezadovoljstvo...

A: ili zaboravimo nešto prokomentirati... pa kažu, pa rekla sam ti, i onda ja s punom glavom svega, nikako posvetiti svemu dovoljno pažnje...

B: ili prošli smo nešto, ali ne 1:1, nego telefonom... Uvijek kažem, ako idemo u istom smjeru, ako nam iste stvari smetaju, ako se slažemo što je dobro, što nije, naći ćemo rješenje i riješiti to, naći nove metodologije i to je to. Nije to problem...

P: Da, dapače... Ok, zanima me dalje, onako da utopijski gledamo, koja bi poboljšanja u smislu interne kom. htjeli vidjeti u vašoj agenciji?

A: Ja bih voljela više imati tih individualnih sastanaka, to mi je jako važno, a opet nije efikasno. Dok se svi izredaju već bi trebao pričati s prvim odmah.

(...)

A: Ta obiteljska atmosfera, da bi se održala, moraš joj posvetiti vremena, ali zbog nedostatka ne stižeš, to je moj gl. razlog zašto dajem 3,5.

B: Meni isto ja ako gledam što znači obiteljski to je nekakav emocionalni odnos prema tome kako se tko osjeća i koliko je kome dobro, koliko ti je to važno, nama ne dao Bog, tko je bolestan, da se nešto dogodilo, da ne ide na GO, da ga smetaš

nakon 16. Strašno to smatramo nekakvim odnosom gdje kao da imaš dijete iznad 18 kojeg držiš kod kuće. I mi to strašno poštujemo.

A: Kod nas se uvijek radi samo od 8 do 16. Nikad vikendom i to je to... Nema sad. Jako poštujemo njihovo vrijeme. Jako, jako rijetko se dogode prekovremeni, onda ih plaćamo. Iz tog nekog poštovanja prema njima, ja znam da će svatko od njih uletiti.

B: Ustvari taj kreativni posao s kojim se mi bavimo, jako je važan život kreativca, jer ako ti njega iskorištavaš, on će ti biti dobar godinu dvije, i osoba će izgoriti, ali to nije cilj. Bitno je da čovjek ima svoj život, svoje hobije.

P: Gledam do kao da je kreativcima agency job sporedna stvar... (...) Najbolje ideje dolaze kad nisi na poslu.

B: Da... Voziš bicikl i dođe nešto.

A: Mi uvijek kažemo da je najbolji okidač za kreativnu bogat i sadržajan život.

P: Citat! Recite mi ljudi, dalje, s čime bi rekli da ste najviše zadovoljni s kom. u agenciji?

A: Možda s tim međusobnim poštovanjem koje imamo. Mislim da kako oni nas tako i mi njih i oni međusobno. Atmosfera je ugodna, lijepo je svima doći na posao. Zezamo se i družimo, rođendane itd.

B: Uzajamno poštovanje među svima.

P: Ok, a s čime biste rekli da ste najmanje zadovoljni u kom.?

A: pa možda ove neke stvari kojih smo se dotaknuli u smislu... Toga da ipak ponekad treba iskopati iz nekoga, da nije netko otvoren doći i reći što im smeta... Kao poslodavac to gledam. Ima ljudi koji stvarno nemaju nikakvih problema. To je stvar karaktera osobe isto, i na nama je da znamo jako dobro prići toj osobi jer nam je stalo do njega/nje.

B: Ja gledam na nezadovoljstvo kao neki poriv da riješiš nešto, a meni je to nerealno očekivati da ćemo mi tamo 24/7 i da su svi isti. Dolazi poriv ono kako to riješiti, način, da ipak ja budem na terenu, a da se stvar postavi tako da to nikome ne fali.

P: Razumijem

A: I možda taj dio, vezan uz karakter pojedinca, to što smo rekli da imamo osobe koje grizu, bacaju ideje. Može svatko uvijek doći i reći...

## DUBINSKI INTERVJU – EFZG, Marketing – INTERVJU 15 – 14.08.2019.

P: Dobro, recite i sada za kraj, kako vaše ukupno zadovoljstvo IK u agenciji utječe na tri stavke, efikasnost, motiviranost i zadovoljstvo na poslu? Prvo efikasnost...

B: Strašno... Da.

A: Da, ključna je za efikasnost i stvarno smo se u zadnjih par godina jako postavili i mislimo da ima uvijek užasno puno prostora za usavršavanje.

B: Mi mislimo da ako je kreativnost kvalitetno vođena, da može mijenjati drastično svijet u kojem živimo, ali mora biti kvalitetno vođena. U protivnom je to divlji konj.

A: I nažalost to uklj. stvari koje uopće nisu kreativne, ponude, menadžeriranje.

B: Strašno... To je pitanje, biti ili ne biti.

P: Ah... A koliko utječe na motiviranost?

A: Kada su ljudi nezadovoljni ne mogu biti ni motivirani...

B: Važno je.

P: a na ukupno zadovoljstvo na radnom mjestu?

B: Da. To je 10-10-10.

A: Da, nekako mi se to čini univerzalno, jednostavno mislim da je to tako.

P: Bilo je zaposlenika koji su toliko samomotivirani koji su rekli da nema utjecaja toliko na njih.

A: Jedan čovjek ne čini otok!

P: Tako je... Želim vam se puno, puno zahvaliti.

B: Trebaš kakvu pomoć, javi!

A: Javi se kad si blizu!

## Prilog 4: Životopis autora

### Patrik Horvat

Hrastinska cesta 15, 10430 Samobor, Croatia

+385 91 494 3036

patrik.horvat2@gmail.com

LinkedIn: [www.linkedin.com/in/patrikhorvat](http://www.linkedin.com/in/patrikhorvat)

#### Radno iskustvo

---

Studio Moderna Hrvatska

Zagreb, Croatia

##### **Asistent u marketingu**

Rujan 2018. – kolovoz 2019.

- Podrška cijelom marketing timu (pozicijama Managing director, Marketing director, Brand managers, Data base manager, Club 5\* manager i Video production team)
- Priprema marketinške komunikacije, interne komunikacije, organizacija događanja, rad s utjecateljima, pisanje medijskih objava, sudjelovanje na snimanjima oglasa, komunikacija s partnerima i skladištem
- Član projektnih timova: Dormeo Dan Spavanja, Green City Project (Delimano), Postani Delimano Food Blogger

Frames Page j.d.o.o. (Start-Up)

Zagreb, Croatia

##### **Koordinator Customer experience coordinator**

Svibanj 2018. – lipanj 2018.

- Korisnička podrška i održavanje odnosa s klijentima putem društvenih mreža, telefona, maila i uživo
- Podrška odjelu marketing, upravljanje narudžbama, komunikacija s dobavljačima, administrativni poslovi

Muzika.hr

Zagreb, Croatia

##### **Glazbeni kritičar/novinar volonter na portalu**

Veljača 2018. – danas

- Pisanje izvještaja s koncerata domaćih i stranih izvođača, pisanje recenzija domaćih i stranih izdanja

Lidl Hrvatska

Zagreb, Samobor, Jastrebarsko, Zaprešić

##### **Studentski posao u brojnim Lidl trgovinama**

Kolovoz 2014. – lipanj 2018.

- Rad na blagajni, pomoć kupcima, suradnja i koordinacija s ostalim radnicima u smjeni
- Slaganje i pomoć u organizaciji cjelokupnog prodajnog asortimana

#### Obrazovanje

---

<sup>z</sup>

Ekonomski fakultet u Zagrebu, Sveučilište u Zagrebu

Zagreb, Croatia

##### **Diplomski sveučilišni studij poslovne ekonomije, smjer Marketing**

Studenj 2017. – rujan 2019.

- Diplomski rad: *Ispitivanje zadovoljstva internom komunikacijom unutar kreativnih marketinških agencije u Hrvatskoj*

##### **Preddiplomski sveučilišni studij poslovne ekonomije**

Listopad 2012.– rujan 2017.

- Demonstrator prof. dr. sc. Ana Tkalac Verčić, Marketing katedra (listopad 2014. – rujan 2018.)
- Završni rad: *Marketing kulturnih događanja*
- Priznanje:
  - Posebna Dekanova nagrada za akademsku godinu 2012./2013. za projekt poKRENI posao u sklopu studentske udruge "TIM"
  - Case Study Competition 2017., 2. mjesto za slučaj poduzeća adidas Croatia, za marku Reebok



IAE Montpellier - École Universitaire de Management  
*Studentska razmjena preko ERASMUS+ programa, Montpellier,*  
*Francuska*  
Azur Lingua (Intenzivni tečaj francuskog jezika – B1)  
*Stipendist francuske vlade, Nica, Francuska*

Montpellier, Francuska  
*Siječanj 2016. – lipanj 2016.*

Nica, Francuska  
*Srpanj 2017. – kolovoz 2017.*

#### Članstva i nagrade

---

Student Association "TIM" – član i voditelj Informatičkog odjela  
*eSTUDENT – član Marketing tima*

*Rujan 2012. – lipanj 2015.*  
*Rujan 2014. – kolovoz 2015.*

#### Vještine i interesi

---

- Strani jezici: Engleski – Napredni korisnik (C2), Francuski – Samostalni korisnik (B1/B2), tehnička znanja: Microsoft Office paket i Wordpress