

MOGUĆNOST PRIMENE TEORIJE FREDERIKA HERCBERGA NA RAD ZAPOSLENIH U JAVNOM RADIODIFUZNOM SERVISU SRBIJE – STUDIJA SLUČAJA: ZABAVNI PROGRAM RTS-a

Apstrakt

Motivacija je konstitutivni element ličnosti koji podstiče različite oblike aktualizacije, zbog čega se tumači i izvan psihologije kojoj kao pojam izvorno pripada. U diskursu menadžmenta, radna motivacija se određuje kao jedna od najvažnijih tema radnog i organizacionog ponašanja, zbog direktne povezanosti sa poslovnim rezultatima preduzeća. Istraživanje radne motivacije zaposlenih u Zabavnom programu RTS-a sprovedeno je kombinacijom kvantitativnih i kvalitativnih metoda na temelju dvofaktorske motivacione teorije Frederika Hercberga. Istraživanje ima za cilj da se utvrde faktori rada koji predstavljaju motivatore u radu zaposlenih u Zabavnom programu prema postulatima utemeljenim u teoriji, posebno u teoriji Frederika Hercberga. Analizom dobijenih rezultata zaključeno je da su u visokom stepenu teorijska polazišta Frederika Hercberga mogu primeniti na proučavanje radne motivacije, kao i da su dobijeni rezultati indikativni i mogu biti korišćeni za unapređenja rada i razvijanje radne motivacije zaposlenih u medijima, što je pokazano na primeru zaposlenih u redakciji Zabavnog programa RTS-a.

Ključne reči

radna motivacija, faktori rada, zadovoljstvo-nezadovoljstvo poslom, javni servis

1 milicagacin@gmail.com

Uvod

Pitanje radne motivacije zaposlenih u Zabavnom programu Televizije Beograd, kao i u celokupnom sistemu RDU Radio-televizije Srbije, aktuelno je i provokativno u trenutku ozbiljne ekonomske krize koja pogađa nacionalni javni servis. Nedovoljno precizna i neefikasna zakonska regulativa o finansiranju javnog servisa u Srbiji u direktnoj je relaciji sa ekonomskom neefikasnošću preduzeća, što rezultira smanjenim obimom programske produkcije nedovoljnim unapređenjem procesa rada, u rasponu od tehničko-tehnoloških inovacija do neophodnih dodatnih obuka kadrova, kao i ukupnim negativnim poslovanjem.² Razumljivo je da u takvim uslovima opada mogućnost profesionalne aktualizacije, što problematizuje radnu motivaciju koja se u diskursu menadžmenta određuje kao jedna od najvažnijih tema radnog i organizacionog ponašanja i „najčešće definiše kao proces pobuđivanja svojih aktivnosti i aktivnosti drugih radi dostizanja ciljeva sistema“ (Vesić 2010: 264). Na oblikovanje radne motivacije utiču društveni sistem vrednosti i stepen njegovog usvajanja, podjednako kao i individualne karakteristike pojedinaca, s obzirom da je motivacija konstitutivni element ličnosti koji podstiče na raznorodnu aktualizaciju, te se zbog utilitarne vrednosti tumači i izvan psihologije kojoj kao pojam izvorno pripada.

Na radnu motivaciju zaposlenih u Zabavnom programu Radio-televizije Srbije, kao i ostalih radnika RTS-a, utiče i centralizovano odlučivanje i sprovođenje kadrovske politike koja je, prema Statutu RTS-a, gotovo u potpunosti poverena generalnom direktoru.³ Uloga kadrovske službe odnosi se na redovne administrativno-pravne poslove u vezi sa zaposlenima, ali ne obuhvata i istraživanja o objektivnim potrebama radnika, posebno ne o radnoj motivaciji i njenom unapređenju⁴. Razumevanje motivacije, uzroka ponašanja

2 Prema još uvek važećem Zakonu o radiodifuziji, sredstva za rad Radio-televizije Srbije obezbeđuju se naplatom radio i televizijske pretplate, kao i sredstvima prikupljenih proizvodnjom i prodajom ekonomsko-propagandnog programa (najviše šest minuta na sat vremena programa), proizvodnjom i prodajom sopstvenih usluga i proizvoda. Naplativost pretplate nije ostvarila svoj idealni obim odn. u periodu od 2007. do 2013. godine progresivno je opadala sa 56,88% na 31,30%. ili sa 57, 07 miliona eura na 18,55 miliona eura. U toku prvih sedam meseci 2013. godine, naplativost pretplate je opadala u rasponu od 32,31% do 29, 84% odn. sa 2,68 miliona eura na 2,65 miliona eura. S obzirom da je procenjeno da je za rad RTS-a na godišnjem nivou potrebno sto miliona eura, očigledno je da je poslovanje najstarijeg domaćeg javnog servisa ozbiljno destabilizovano. Statistički podaci su dobijeni metodom intervjua koji je vođen sa direktorom PJ Pretplata Radio-televizije Srbije.

3 www.rts.rs

4 Prema navodima rukovodioca Kadrovske službe Radio Televizije Srbije, ovaj sektor nikada nije sprovodio istraživanja u pogledu kvaliteta rada zaposlenih.

zaposlenih odnosi se na „činiocce koji podstiču na akciju i usmeravaju je u određenom pravcu ili su odlučujući činioci akcije“ (Orlić 2005: 53). Pronalaženje načina njihovog zadovoljenja odražava se na ostvarivanje poslovnih ciljeva organizacije, što definiše ulogu motivacije u radnom procesu. Nepovoljan položaj zaposlenih u ovom medijskom preduzeću dodatno ugrožavaju izuzetno niske i neredovne zarade, ali uprkos svemu navedenom, proizvodnja programa opstaje i nema značajnijeg odliva radnika.⁵

Fokus ovog istraživanja usmeren je na istraživanje motivacije zaposlenih u Zabavnom programu Televizije Beograd, koji će se u daljem radu označavati kao Zabavni program RTS-a, odnosno na faktore rada koji utiču na njihovu motivaciju u procesu obavljanja posla. Analizom i primenom dvofaktorske motivacione teorije Frederika Herberga nastojalo se utvrditi da faktori rada koje Herberg definiše kao motivatore jesu oni faktori koji motivišu zaposlene u Zabavnom programu RTS-a. Takođe, merenjem stavova zaposlenih⁶ o zadovoljstvu faktorima rada prema Herbergovom određenju, moguće je utvrditi stepen zadovoljenja potreba zaposlenih. U tom smislu, cilj ovog istraživanja odnosio se na utvrđivanje i analizu faktora rada koji doprinose zadovoljstvu i faktora koji doprinose nezadovoljstvu odnosno faktora koji doprinose radnoj motivaciji zaposlenih u Zabavnoj redakciji RTS-a. Poseban cilj istraživanja obuhvata analizu kadrovske strukture Zabavnog programa RTS-a, analizu poslova i mogućnosti unapređenja procesa rada.

Teorijski okvir

Različita teorijska saznanja iz oblasti radne motivacije predstavljaju širi referentni okvir ovog rada, dok je u užem smislu primenjena Herbergova teorija u čijoj osnovi se nalazi dihotomija zadovoljstvo-nezadovoljstvo poslom i faktora koji ih uzrokuju, a koji pokazuju da ove dve kvalitativno različite kategorije nisu suprotstavljene, već su proizvod različitih činilaca. Teorija je nastala na osnovu istraživanja sprovedenog u Pitsburgu pedesetih godina 20. veka na uzorku koji je obuhvatao oko dve stotine inženjera i računovođa. Herbergov metodološki pristup sastojao se iz otvorenog razgovora o kritičnim događajima koje su ispitanici prepoznali u svom radu, čime je prikupljena građa za analizu utvrđivanja faktora koji izazivaju zadovoljstvo ili nezadovoljstvo

5 U trenutku pisanja ovog rada, u Zabavnom programu RTS-a zaposleno je 60-ro radnika, a u sistemu RTS-a 3242.

6 Uobičajen način merenja stavova je pomoću skale stavova, što je primenjeno i u ovom radu.

poslom.⁷ Analiza rezultata dubinskog intervjua, kao i poređenje dobijenih podataka sa rezultatima 155 istraživanja o stavovima u radu nastalih između 1920. i 1954. godine, rezultirali su dvofaktorskom motivacionom teorijom objavljenom u delu pod nazivom *The Motivation to Work* 1959. godine.⁸

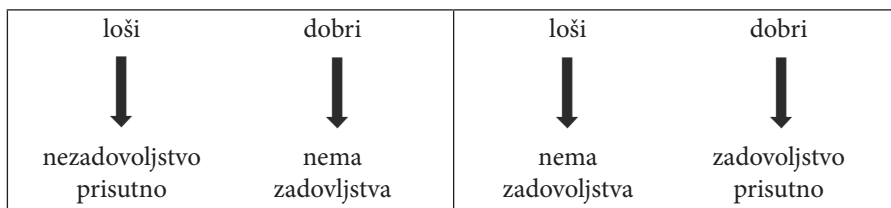
Na osnovu ukupnih rezultata istraživanja, Herzberg je definisao dve grupe činilaca: motivatore, koji su imanentni samom radu i faktore higijene koji su spoljašnji u odnosu na rad i ne mogu motivisati radnike. Prisustvo ili odsustvo nezadovoljstva poslom određuju *higijenski faktori*, dok na prisustvo ili odsustvo zadovoljstva utiču *motivatori*. Za zadovoljstvo poslom odlučujuć su sadržaji koji reprezentuju suštinske odlike posla i odnos prema radu poput: uspeha u obavljanju posla, priznanja i pohvala, napredovanja, lične odgovornosti, interesovanja za posao, a odsustvo faktora ne dovodi do nezadovoljstva poslom, već do izostanka zadovoljstva. Nezadovoljstvo poslom mogu da uzrokuju interpersonalni odnosi, uslovi rada, materijalna nadoknada, poslovna politika preduzeća, način rukovođenja i sl. Uloga ovih faktora je preventivna i odnosi se na potrebu čoveka da izbegava neprijatne pozicije. Izostanak faktora higijene ne proizvodi zadovoljstvo, već izostanak nezadovoljstva. Faktori higijene ne doprinose samorealizaciji, zbog čega nemaju ulogu motivatora.⁹

7 Kritičan događaj se može opisati kao događaj koji daje značajan doprinos, pozitivan ili negativan, za aktivnost ili pojave. Kritičan događaj može se saznati na različite načine, ali najčešće su ispitanici zamoljeni da ispričaju svoju priču o određenom događaju. *Critical Incident Method* koji je razvio John Flanagan, direktor američkog Instituta za istraživanja, sadrži pet oblasti: 1) utvrđivanje i provera događaja, 2) utvrđivanje činjenica (prikupljanje detalja događaja od ispitanika), 3) identifikovanje pitanja, 4) odabir najboljeg mogućeg rešenja, 5) evaluacija odabranog rešenja – da li će to rešenje otkriti uzroke situacije i neće dovesti do novih problema.)

8 Svoju teoriju Herzberg je proširio i u kasnijim radovima *Work and the Nature of Man* 1966, *The Managerial Choice* 1982, *Herzberg on Motivation* 1983.

9 Komparacija Herzbergove teorije motivacije sa Maslovljevom prepoznaje se u klasifikaciji čovekovih potreba. Maslovljeve bazične potrebe i delimično potrebe pripadanja Herzberg je svrstao u faktore higijene, dok se među motivatorima prepoznaju one faktori koji po Maslovu dovode do samorealizacije i poštovanja. Razlika između ovih teorija ogleda se u Maslovljevom stavu da sve potrebe mogu biti motivatori ako su nezadovoljene, dok kod Herzberga takvu ulogu imaju samo potrebe višeg reda.

Faktori higijene	Motivacioni faktori
<ul style="list-style-type: none"> - Plata - Uslovi rada - Politika preduzeća - Odnosi sa pretpostavljenima - Odnos sa kolegama - Sigurnost posla - Lični život 	<ul style="list-style-type: none"> - Dostignuća u poslu - Priznanje - Posao po sebi - Napredovanje - Razvoj i učenje



Slika br. 1.

Metodologija istraživanja radne motivacije

Istraživanje radne motivacije zaposlenih u Zabavnom programu RTS-a sprovedeno je kombinacijom kvantitativnih i kvalitativnih istraživačkih metoda. U definisanju teorijskog okvira primenjena je analitičko-deskriptivna metoda dvofaktorske motivacione teorije američkog psihologa Frederika Herzberga (*Frederick Herzberg, 1923-2000*), kao i drugih naučnih saznanja o radnoj motivaciji i menadžmentu ljudskih resursa. Analogno Herzbergovoj metodologiji¹⁰ koja faktore rada analizira u odnosu na parametre prisustvo-odsustvo zadovoljstva i prisustvo-odsustvo nezadovoljstva, kreiran je upitnik za testiranje motivacije radnika Zabavne redakcije RTS-a pomoću koga su dobijeni kvantifikovani podaci o faktorima koji izazivaju zadovoljstvo poslom i faktorima koji utiču na nezadovoljstvo poslom. Analizom i sintezom dobijenih rezultata, u kombinaciji sa analizom sadržaja, izveden je zaključak o činiocima i visini radne motivacije ispitanika. Normativnom metodom sprovedena je analiza organizacione i kadrovske strukture, dok su metodom intervjuja prikupljeni, analizirani i sistematizovani podaci o ustrojstvu Zabavnog programa RTS-a.

10 Herzberg, Frederick, *The motivation to work*, John Wiley & Sons, New York, 1959, str. 57

U Zabavnom programu je zaposleno 60 radnika, od kojih je 55. učestvovalo u istraživanju. Istraživanje je sprovedeno u dva ciklusa, tokom oktobra 2012. godine i tokom avgusta 2013. godine na stratifikovanom uzorku veličine 91,6%.

Zabavni program RTS-a – organizaciona i kadrovska struktura

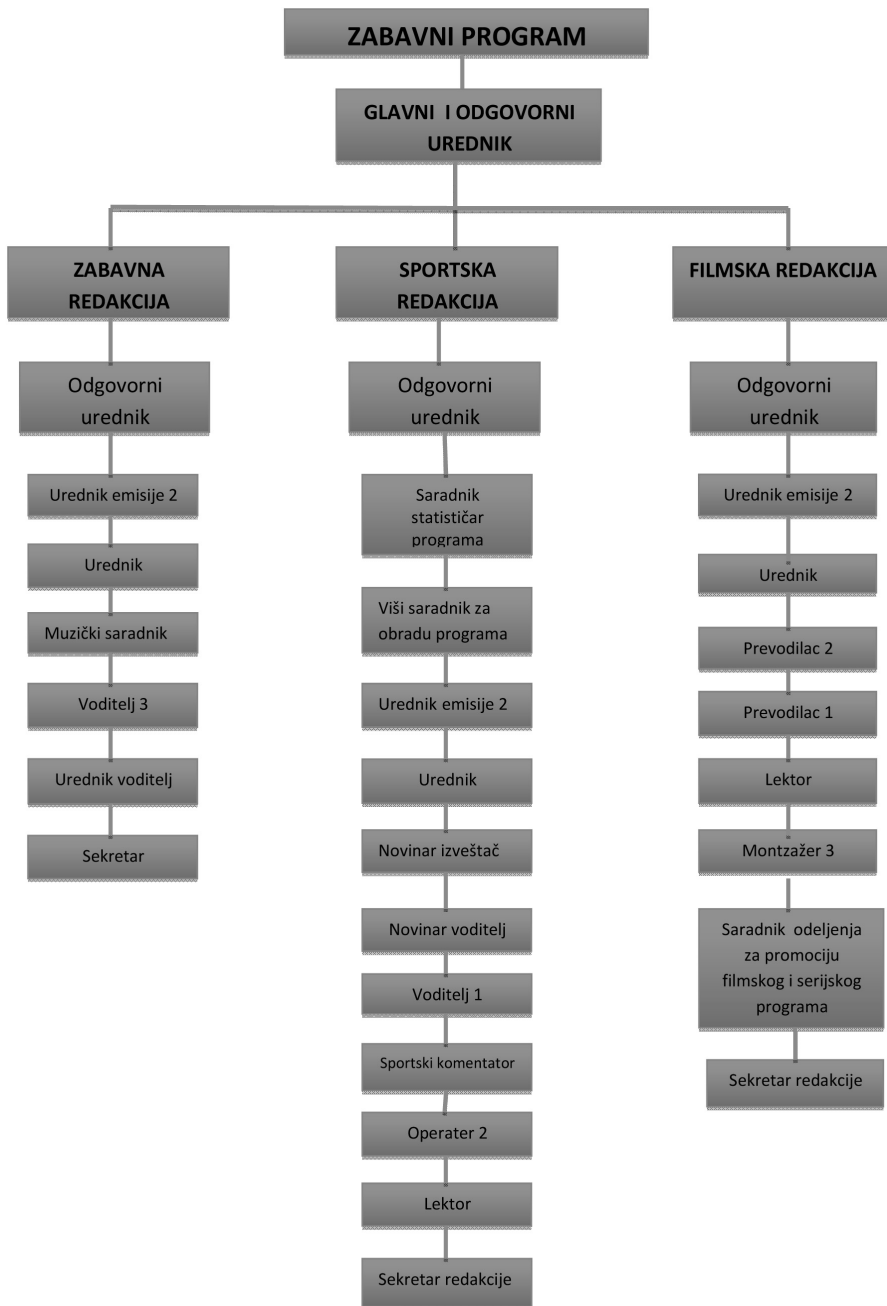
Zabavni program RTS-a objedinjuje tri redakcije, Zabavnu, Sportsku i Filmsku u piramidalnoj organizacionoj strukturi sa hijerarhijom odgovornosti. Zabavnim programom rukovodi glavni i odgovorni urednik, svaka redakcija ima odgovornog urednika i sistematizacijom određen broj kadrova. Kadrovska struktura Zabavnog programa (slika br. 2) proističe iz Sistematizacije poslova RTS-e¹¹, koja definiše nomenklaturu radnih mesta, strukturu i broj izvršilaca poslova.

U kontekstu radne motivacije, analiza i specifikacija poslova u Zabavnom programu RTS-a omogućava pretpostavljenima efikasnu organizaciju rada, identifikaciju kritičnih tačaka u radu i pronalaženje modaliteta za njihovo prevazilaženje. Uređivačku politiku i koordinaciju rada ove redakcije sprovodi *odgovorni urednik* koji je odgovoran za sadržaje emisija, donosi odluke u vezi sa nabavkom domaćeg programa eksterne produkcije¹² ili stranog programa. *Urednik složenih projekata i urednik emisije 2* „uređuje emisije i serije za koje samostalno donosi ideje u skladu sa uređivačkom politikom, osmišljava projekte i akcije, obavlja predistraživanja za emisije, određuje vizuelno rešenje emisije, piše scenario ili sinopsis emisije, učestvuje u realizaciji, po potrebi vodi emisiju, koordinira rad ekipe, kontroliše sadržaj emisije, piše najave za štampu i priprema sve materijale za medijsku prezentaciju serija ili emisija.“¹³

11 www.rts.rs

12 Ustanove javnog radiodifuznog servisa Republike Srbije dužne su da nezavisnim radio i televizijskim produkcijama stave na raspolaganje najmanje 10% ukupnog godišnjeg vremena emitovanja programa (*Zakon o radiodifuziji*, Službeni glasnik RS br. 42/2002, 97/2004, 76/2005 – dr. zakon, 62/2006, 85/2006, 86/2006 –ispr. I41/2009, Beograd, član 74.

13 www.rts.rs, Sistematizacija poslova i radnih mesta RDU RTS, str. 38



Organizaciona struktura Zabavnog programa RTS-a
Slika br. 2

Predviđeni poslovi za zaposlene na radnim mestima *urednika*, *urednika emisije 1* i *urednika emisije 2* razlikuju se jedino u opisu zadatka „osmišljavanje projekta i akcije“. Poslovi *urednika voditelja* podrazumevaju prikupljanje podataka za emisiju, pravljenje priloga i vođenja emisije, poslovi *voditelja 3* i *voditelja* objedinjuju poslove vođenja emisije, čitanja vesti, najavljuvanja priloga, dok *voditelji* rade intervjue, učestvuju u govornom oblikovanju najava i drugih tekstova koje pripremaju novinari i urednici u saradnji sa lektorom. *Novinar* priprema vesti, izveštaje, reportaže i druge priloge, kao i *novinar izveštač* koji po potrebi vodi emisije i priloge, izveštava sa lica mesta, priprema medijski sadržaj za redakciju interneta ili Teletekst. Posao *muzičkog saradnika* je realizacija muzičkih sadržaja u programu, kontaktiranje sa muzičarima izvođačima i gostima, prisustvovanje snimanjima, provera kvaliteta muzičkog materijala i izvođenja, učestvovanje u svim fazama produkcije.

Sportski komentator priprema i prezentuje komentare, analitičke i stručne priloge, realizuje direktne prenose sportskih događaja. *Saradnik odeljenja za promociju filmskog i serijskog programa* učestvuje u izradi materijala namenjenih promociji filmskog i serijskog programa, saraduje sa drugim medijima, održava kontakte i korespondenciju sa stranim licima radi promocije filmskog i serijskog programa, *montažer 3* montira sliku i ton po nalogu reditelja, realizatora, urednika ili novinara poštujući dramaturgiju audio-video zapisa, odgovara za kvalitet slike i tona.

Istraživanje radne motivacije zaposlenih u Zabavnom programu RTS-a

Merenje zadovoljstva faktorima rada protumačeno je kao merenje stavova zaposlenih o faktorima procesa rada koji doprinose zadovoljstvu i nezadovoljstvu poslom.¹⁴ „Stav je relativno trajna mentalna dispozicija koja se ispoljava kao tendencija da se misli, oseća i postupa na određeni način u odnosu na neki objekt i sadrži tri komponente: kognitivnu (znanja o predmetu stava), afektivnu (pozitivna ili negativna osećanja) i konativnu (potreba da se postupa u skladu sa stavovima).“ (Trebješanin 2004: 466). U ovom istraživanju primenjena je Likertova petostepena skala u kojoj su ocenjeni stavovi ispitanika. U upitniku se intervalna skala sastoji od četrnaest tvrdnji u vezi sa faktorima higijene i motivatorima, koje su mogle biti ocenjene od krajnje po-

14 Pojam „zadovoljstvo poslom“ u naučnu literaturu uveo je industrijski psiholog Robert Hopok (Robert Hoppock, 1935) definišući ga kao kombinaciju psiholoških faktora ili faktora okruženja koji utiču na stav zaposlenih.

zitivnih do krajnje negativnih stavova. Između ocena postoji jednak razmak u pogledu izražavanja stepena intenziteta stava, odnosno, ocene se kreću od 1 do 5. Za svaku grupu faktora rada (motivatore i faktore higijene) određeno je polje „zadovoljstvo prisutno-zadovoljstvo nije prisutno“ i „nezadovoljstvo prisutno-nezadovoljstvo nije prisutno“, a od ispitanika je zatraženo da ocene kvalitet faktora rada koji izaziva u njihovom radnom procesu (slika br. 3). Na taj način su dobijeni kvantifikovani podaci koji pokazuju koji od faktora procesa rada doprinose zadovoljstvu, a koji doprinose nezadovoljstvu u radu zaposlenih u Zabavnom programu. Sledstveno Hercbergovom tumačenju, dobijena je platforma na osnovu koje je bilo moguće zaključiti šta motiviše radnike Zabavnog programa.

Faktor rada (motivatori)	Zadovoljstvo prisutno	Zadovoljstvo nije prisutno	Zbir
DOSTIGNUĆA U POSLU	4	1	5

Faktor rada (faktori higijene)	Nezadovoljstvo prisutno	Nezadovoljstvo nije prisutno	Zbir
PLATA	4	1	5

Slika br. 3: Primer upitnika.

Rezultati istraživanja i diskusija

Numeričkom obradom rezultata o faktorima rada koji izazivaju zadovoljstvo i nezadovoljstvo u procesu rada radnika Zabavnog programa, dobijeni su podaci koji su pokazali stavove zaposlenih na osnovu kojih je, u kombinaciji sa Hercbergovom teorijom, procenjen stepen motivacije ispitanika.

Motivatori	Zadovoljstvo prisutno	Zadovoljstvo nije prisutno
ODGOVORNOST	73,5%	26,5%
RAD PO SEBI	67,7%	32,3%
PROFESIONALNI RAZVOJ I NAPREDAK	58,7%	41,3%
DOSTIGNUĆA U POSLU	58,7%	41,3%

POHVALE I PRIZNANJE	52,3%	47,7%
NAPREDOVANJE	47,7%	52,3%

Tabela br. 1.

Faktori higijene	Nezadovoljstvo prisutno	Nezadovoljstvo nije prisutno
PLATA	67,7%	32,3%
POLITIKA ORGANIZACIJE	62,6%	37,4%
NADZOR	57,4%	42,6%
USLOVI RADA	53%	47%
SIGURNOST POSLA	39,4%	60,6%
ODNOS SA PRETPOSTAVLJENIMA	35,5%	64,5%
MEĐULJUDSKI ODNOSI	34,2%	65,8%
LIČNI ŽIVOT	20,7%	65,8%

Tabela br. 2.

Kada je reč o faktorima koje Hercberg definiše kao *motivatore*, najviše zadovoljstva u radu ispitanika izaziva *odgovornost* u poslu. S obzirom da radnici Zabavnog programa u svojim nadležnostima imaju pretpostavljen visok nivo odgovornosti u radu, rezultat od 73,5% nije neočekivan. Istovremeno, podatak svedoči o dobro izvršenom izboru kadrova za izvršenje poslova u ovoj Poslovnoj jedinici.

Rad po sebi označava sadržaj posla koji ispitanici obavljaju, a podatak od 67,7% zadovoljstva ovim faktorom, ukazuje na emotivnu komponentu stava o poslu koja se najčešće opisuje kao „volim svoj posao“. *Profesionalni razvoj i učenje*, kao i *dostignuća u poslu* pokazali su se kao značajni motivatori u radu, što treba dovesti u vezu sa samim sadržajem posla i potrebom za samoaktualizacijom, koja se u slučaju ovih ispitanika zadovoljava kroz posao koji obavljaju. *Pohvale i priznanja i napredovanje u poslu* ispitanici su najniže ocenili, preciznije, rezultat je uravnotežen u pogledu zadovoljstva koje izaziva i zadovoljstva koje izostaje, što znači da ovaj faktor rada ne utiče u značajnoj meri na radnu motivaciju ispitanikâ.

Dobijeni rezultati o faktorima higijene, onima koji su uslovljeni odlukama menadžmenta, pokazuju da su radnici Zabavnog programa RTS-a najnezadovoljniji *platom* čak 67,7%. S obzirom na ekonomske prilike na makro nivou, ovakav podatak je očekivan. Iako je Hercbergova teorija pretrpela kritike, posebno u pogledu plate kao faktora higijene za koju su pojedina istraživanja pokazala da se može svrstati i u motivatore¹⁵, u slučaju ispitanika ovog istraživanja, radnici obavljaju svoj posao bez obzira na veliko nezadovoljstvo zaradom.

Prema izveštaju Republičke radio difuzne agencije o žanrovskoj strukturi ukupnog emisionog vremena za 2012. godinu, na Prvom kanalu RTS-a emitovano je 5,76 % zabavnog programa, 2,44% sportskog programa, 4,90% sportskih prenosa i 13,78 % filmskog programa. U istom periodu na RTS 2, žanrovska struktura ukupnog emisionog vremena diferencira 3,68 % zabavnog programa, 15,23 % sportskih prenosa, 2,43% sportskog programa i 3,04 % filmskog programa odn. reč je o radnicima koji su proizveli četvrtinu programa na oba kanala RTS-a.¹⁶ Da je nezadovoljstvo *platom* ipak na strani faktora higijene, doprinosi i činjenica o specifičnoj vrsti posla i specifičnoj delatnosti koja podrazumeva složene profesionalne zadatke, upravo one koji odgovaraju potrebama za samoaktualizacijom. *Politiku organizacije* (62,6%) su ispitanici takođe negativno ocenili, što je razumljivo s obzirom na centralizovano odlučivanje, tromost i neefikasnost sistema.

Iako je visina kvantifikovanog podatka o nezadovoljstvu na strani *nadzora* 57,4%, ovaj podatak je potrebno kontekstualizovati. S obzirom na sadržaj posla koji ispitanici obavljaju, visok nivo odgovornosti i kreativnosti, rad nije vezan samo za redakciju, već je dislociran na terenska snimanja, rad u studiju, rad u montaži, često i rad kod kuće. Faze u kojima se emisija proizvodi precizno su definisane; utvrđeno je potrebno vreme za svaku od faza posla, materijal koji se koristi, obim proizvodnje i rok, samim tim nadzor se po-

15 Ranko Orlić: *Kadrovski menadžment*, „Zoran Damjanović i sinovi“, Beograd, 2005, str. 64.

16 U programske obaveze javnog servisa spada ujednačenost žanrova, a Zakon o radiodifuziji, čl. 77, stav 1. razlikuje „informativni, kulturni, umetnički, obrazovni, verski, naučni, dečji, zabavni, sportski i druge sadržaji kojima se obezbeđuje zadovoljavanje potreba građana i drugih subjekata i ostvarivanje njihovih prava u oblasti radiodifuzije.“ Međutim, zakon nije odredio obavezni procentualni udeo svih vrsta programa u ukupnoj ponudi medijskog sadržaja, što ostavlja slobodu u tumačenju programskih obaveza i definisanju ukupne žanrovske strukture. Izveštaji RRA o žanrovskoj strukturi ukupno emitovanog programa, pored navedenih podataka o programu nastalom u produkciji Zabavnog programa, (po metodologiji RRA, ova kategorija isključuje reprize, sportske prenose, igre, reklame, TV kupovinu), ukazuju da je u 2012. godini emitovano 49,92% informativnog programa, serijskog 9,32% , verskog 1,19%, kulturno-umetničkog 0,69%.

stavlja kao irelevantna kategorija. Visok nivo odgovornosti u radu i sadržaj samog posla koji duboko determiniše ispitanike, očekivano određuje *nadzor* kao faktor rada koji izaziva nezadovoljstvo u poslu.

Uslovi rada doprinose nezadovoljstvu, ali visina rezultata od 53%, pokazuje da ispitanici nisu ubedljivo nezadovoljni uslovima u kojima proizvode medijske sadržaje. *Sigurnost posla* je faktor koji prema podacima ne doprinosi nezadovoljstvu, što je neočekivano u odnosu na loše rezultate poslovanja RTS-a i najave smanjenja broja radnika. Ocena koji su ispitanici naveli o sigurnosti posla može se razumeti kao zadovoljstvom *imanja* radnog odnosa u trenutnim okolnostima, čemu doprinosi i rad tri sindikata unutar RTS-a koji uz Kolektivni ugovor i Zakon o radu doprinose zaštiti posla zaposlenih u Zabavnoj redakciji RTS-a. *Ličnim životom* i *međuljudskim odnosima* ispitanici nisu nezadovoljni, to su faktori rada o kojima promišljaju i u odnosu na koje upravljaju svoje ponašanje u radu.

Zaključak

Na osnovu kvantitativne analize rezultata dobijenih obradom upitnika u kombinaciji sa kvalitativnom analizom sadržaja, zaključeno je da zaposlene u Zabavnom programu RTS-a motivišu upravo oni faktori koje Hercberg tumači kao *motivatore*. Pozitivne ocene faktora rada koji izazivaju zadovoljstvo kod zaposlenih, ukazuju na visok stepen zadovoljenja unutrašnjih, intrizičkih potreba¹⁷ koji po Hercbergu predstavljaju faktore radne motivacije.

Nezadovoljstvo poslom uzrokovano je onim faktorima rada o kojima odlučuje menadžment RTS-a, a koji ispitanici imaju kao datost u svom radu. Rezultati o ekstrinzičkim motivima u radu pokazali su da ispitanici visoko ocenjuju odnos sa kolegama i vreme za lični život, kao i da su plata, politika RTS-a i nadzor u poslu frustrirajući faktori u toku samog rada. U kontekstu negativnog poslovanja RTS-a, kao i ukupnih materijalnih prilika u društvu, očekivana je negativna ocena materijalnih nadoknada koje ispitanici dobijaju za svoj rad.

Analizom rezultata faktora koji motivišu zaposlene za rad u korelaciji sa godinama radnog iskustva i godinama života, zaključeno je da sa porastom bro-

17 U unutrašnje ili intrizičke motive ubrajaju se: radoznalost, potreba za stimulacijom, potreba za kompetencijom, potreba za samoaktualizacijom i sl. Suprotnost predstavljaju spoljašnji, odnosno ekstrinzički motivi.

ja godina staža i godina života motivacija raste. Motivacija je procentualno veoma visoka, kreće se u rasponu od 75% do 65% . Istovremeno, zaključeno je da motivacija raste kod poslova koji zahtevaju visoku odgovornost i veliki broj radnih zadataka, i obrnuto, motivacija opada kod poslova koji imaju jednostavnu strukturu, nizak stepen odgovornosti, nemogućnost ispoljavanja kreativnosti i napredovanja.

Komparacijom rezultata i dužnosti zaposlenih, menadžment Zabavnog programa u poziciji je da razvija radnu motivaciju produblivanjem posla (*job enrichment*) u smislu veće odgovornosti, veće autonomije u odlučivanju, prilikama za bolju samoaktualizaciju i proširivanja posla (*job enlargement*) poput većeg broja emisija. Veći broj poslova i to onih koji uključuju viši stepen odlučivanja, autonomije u radu, organizovanje i ispoljavanje kreativnosti u radu, jesu motivatori u radu zaposlenih u Zabavnom programu RTS-a. U odnosu na specifičnost medijskog posla koju ispitanici obavljaju, primenom Herzberga motivacione teorije na rad zaposlenih u Zabavnom programu RTS-a, zaključeno je da emisije složene strukture jesu podsticaj za rad većine zaposlenih ove poslovne jedinice.

U korelaciji rezultata sa analizom poslova ispitanika, zaključeno je da je visoka radna motivacija prisutna kod poslova koji zahtevaju visok stepen odgovornosti, kreativnosti, profesionalnog razvitka i priznanja. Herzbergovu dvofaktorsku teoriju moguće je primeniti na procenu radne motivacije zaposlenih u Zabavnom programu RTS-a, ali u onim sektorima koji pretpostavljaju poslove složene strukture i koji omogućavaju zadovoljenje potreba višeg reda, odnosno, doprinose samorealizaciji radnika. S obzirom da u složenom sistemu Radio-televizije Srbije većina poslovnih jedinica objedinjuje poslove složene strukture, Herzbergova teorija primenjiva je na proučavanje radne motivacije zaposlenih i u ostalim sektorima ovog medijskog preduzeća. Na taj način, mogao bi biti utvrđen stepen motivisanosti radnika, kao i specifikovani faktori rada koji podstiču zaposlene na rad u ovoj ustanovi na osnovu kojih bi glavni i odgovorni urednici, kao i odgovorni urednici dobili nedvosmislene parametre pomoću kojih bi bilo moguće unaprediti proces programske proizvodnje i u ostalim programskim jedinicama Radio-televizije Srbije.

Literatura

- Branković, Srbobran, *Metodi iskustvenog istraživanja društvenih pojava*, Megatrend Univerzitet, Beograd, 2000.
- Dejvis, D. R, Šeklton, V. Dž, *Psihologija i rad*, Nolit, Beograd, 1979.
- Dragičević Šešić, Milena, Stojković, Branimir, *Kultura, menadžment, animacija, marketing*, Clio, Beograd, 2007.
- Herzberg, Frederick, *The Motivation to Work*, John Wiley & Sons, New York, 1959.
- Janković, Nada, Jovanović, Aleksandar, *Ličnost od normalnosti ka abnormalnosti*, Univerzitet u Beogradu, Fakultet za specijalnu edukaciju i rehabilitaciju, Beograd, 2009.
- Maslov, Abraham, *Motivacija i ličnost*, Nolit, Beograd, 1982.
- Mihajlović, Dobrivoje, *Psihologija rada i organizacije*, Fakultet organizacionih nauka, Beograd, 2010.
- Maričić, Nikola, *Menadžment radija*, RDU RTS – Radio Beograd, Beograd, 2007.
- Orlić, Ranko, *Kadrovski menadžment*, „Zoran Damjanović i sinovi“, Beograd, 2005.
- Petrović, Mirko, *Kadrovski menadžment*, Fakultet scenskih i primenjenih umetnosti, Beograd, 2004.
- Šušnjić, Đuro, *Metodologija nauke*, Čigoja štampa, Beograd, 1999.
- Trebješanin, Žarko, *Rečnik psihologije*, Stubovi kulture, Beograd, 2004.
- Vesić, Dobrica, *Specifični oblici upravljanja ljudskim resursima*, Institut za međunarodnu politiku i privredu, Beograd, 2009.
- Vesić, dr Dobrica, „Uloga menadžmenta u motivaciji zaposlenih“, *Međunarodna naučna konferencija Menadžment 2010*, Fakultet za industrijski menadžment, ICIM plus, Kruševac, 2010, http://www.fimmanager.edu.rs/site/pdf/CD-Zbornik-web/pdf/1_MenadzmentProces/VesicD.pdf, pristupljeno 17. 09. 2012.
- *Zakon o radiodifuziji*, Službeni glasnik RS br. 42 /2002, 97/2004, 76/2005 – dr. zakon, 62/2006, 85/2006, 86/2006 –ispr. I41/2009, Beograd, član 74.

Vebografija

- www.rts.rs, pristupljeno 10. 09. 2012, 19. 08. 2013.
- www.rra.org.rs, pristupljeno 20. 08. 2013.

THE POSSIBILITY FOR APPLICATION OF FREDERICK HERZBERG'S THEORY ON WORK OF THE EMPLOYEES IN SERBIAN BROADCASTING CORPORATION: CASE STUDY – ENTERTAINMENT PROGRAM

Summary

Working motivation is one of the main questions of modern management of human resources, because the level of meeting the employees' needs directly affects achieving the company's business goals. Research of working motivation in Radio Television of Serbia is the current issue at the moment of serious economic crisis which affects the survival of this National Broadcasting Service. Lack of opportunities for professional realization, centralized decision making, low and irregular income, media content production conditions that are not modernized on a necessary level, are all parts of the problem of working motivation of all employees in this broadcasting company. This includes the Entertainment program which produces a quarter of the overall program of this service. Therefore, this paper begins from the factors that affect the working motivation of employees in Entertainment program of Serbian Broadcasting Corporation and which are defined in correlation with Dual Factor theory by Frederick Herzberg. Another starting point of the paper is the suggestion that those working factors Hertzberg defines as motivators are the factors that motivate the employees in Entertainment program of the National Broadcasting Service. The research includes 91,6% employees in the Entertainment program, and it is done by the method of questionnaire which was constructed in relation to working factors defined by Herzberg as motivators, and those which are not – e.g. hygiene factor. Qualitative and quantitative analysis of received information has shown that the employees in Entertainment program of the National Broadcasting Service are motivated by the working factors that Herzberg defined as motivators. This means that employees in this company are motivated to work despite the working factors that cause dissatisfaction with them. Analyzed data can be applied in getting a better overview of motivational factors of the employees, and implicitly, in managerial actions of expanding and strengthening the work of Entertainment program of the Serbian Broadcasting Corporation.

Key words

working motivation, working factors, publicservice, satisfaction – dissatisfaction of job