

МОТИВИСАЊЕ ЗАПОСЛЕНИХ У МЕДИЈСКИМ ОРГАНИЗАЦИЈАМА РЕПУБЛИКЕ СРБИЈЕ

Владан Петровић¹

Апстракт: Мотивисање запослених је базични проблем са којим се суочава данашње економско окружење, а мотивација је важан део процеса управљања. Менаџери треба да изграде истинску позитивну структуру подстицаја која сваком појединцу пружа ону врсту мотивације која му је потребна. Појединци су јединствени и групне норме се разликују од једне организације до друге: оно што може мотивисати једну групу запослених, може имати сасвим супротан ефекат на другу групу. Наведено је посебно изражено у медијским организацијама данас, будући да су константно упослени од почетка пандемије вируса *Covid-19*. Циљ рада је приказати могуће начине мотивације запослених у медијским организацијама Републике Србије.

Кључне речи: мотивација, запослени, медијске организације, *Covid-19*

УВОД

Многи сматрају да је новац највећи мотиватор!
Изгледа, ипак, да су јачи они мотиватори који нису везани за новац.
Џери Мек Адамс

Организације, без обзира на индустрију и величину, теже стварању јаких и позитивних односа са својим запосленима. Међутим, запослени имају различите конкурентне потребе које су вођене различитим мотиваторима. На пример, неки запослени су мотивисани наградама, док се други фокусирају на постигнуће или сигурност, лични напредак. Стога је од суштинске важности да организација и њени менаџери разумеју шта заиста мотивише њене запослене ако намеравају да максимизирају организациони учинак.

¹ Факултет за хотелијерство и туризам у Врњаčkoј Банји, Универзитет у Крагујевцу
e-mail:vladanpetrovicvb@putlook.com

Како би адекватно и успешно пословало, свако предузеће мора пронаћи оптималну комбинацију материјалних и нематеријалних подстицаја за своје запослене. У јавности је често симплификована проблематика појма мотивације за рад и најчешће се у предузећима своди на материјално награђивање запосленог. Наиме, задовољство запослених проистиче не само из материјалних подстицаја, већ и из широког спектра нематеријалних фактора. Успешна предузећа у свету на своје запослене гледају као на примарни развојни ресурс, а њихова мотивација и задовољство постају основ сваке савремене организације. Акцент се ставља на активно управљање њиховим потенцијалима, док се у контексту унапређења употребе људског фактора развијају различите схеме за увећање позитивне мотивације за рад. При спровођењу наведеног посебно се инсистира на задовољству послом, као главном показатељу мотивисаности запослених, стимулативности самог посла и укупне радне димензије. Разумевање проблематике задовољства послом и мотивације запослених је од суштинског значаја за осмишљавање и дизајнирање једног радног места, организацијске климе и културе, политике пословања предузећа, система напредовања и награђивања, као и стила руковођења (Вукашин, 2021).

У савременом, глобалном пословном окружењу, предузећа своју конкурентску предност могу успешно градити само на једном ресурсу – људском; на талентима, знањима и мотивацији својих запослених. Запослени су често, не само највреднији, већ и најскупљи организацијски ресурс, па управљање њима мора бити дугорочно и стратешки одлично испланирано. Мотивација и награђивање су два међусобно условљена процеса и модерна предузећа овом питању све више посвећују пажњу. Свесност о директној вези између мотивације запослених и задовољства са једне, и остварених пословних резултата и понашања на послу са друге стране, многа предузећа наводи да проблематици награђивања запослених прилазе студиозно и са великом озбиљношћу. Основна сврха свих мотивационих фактора је да створе окружење у коме су људи спремни да раде са жаром, иницијативом, интересовањем и ентузијазмом, са високим личним и групним задовољством, са осећајем одговорности, лојалности и самопоуздања како би остварили свој лични као и организационе циљеве.

МЕТОДОЛОГИЈА РАДА

Предмет рада представља значај мотивисања запослених и могући начини за то у медијским организацијама Републике Србије. Циљ рада је приказати могуће начине мотивације запослених у медијским организацијама Републике Србије. У те сврхе употребљене су научно-истраживачке методе анализе и синтезе, као и индукције и дедукције, као и компаративна метода. Рад је конципиран као приказ тренутне ситуације у медијским организацијама наше државе, са предлозима за њено побољшање.

Традиционалне и савремене теорије мотивације

Мотивација је замишљена као витално оруђе за покретање радника да дају све од себе вољно и са ентузијазмом у правцу реализације организационих циљева док у исто време постижу задовољство послом. Другим речима, јачање мотивације на радном месту је моћна снага запослених да остваре постављене циљеве.

Традиционалне теорије мотивације фокусирају се на специфичне елементе који мотивишу запослене у потрази за организационим перформансама. На пример, теорија мотива и потреба (Maslov, 1943) наводи да запослени имају пет нивоа потреба (физиолошке, безбедносне, социјалне, его и самоактуализујуће), док теорија правичности и правде наводи да запослени теже једнакости између себе и других запослених (Adams, 1963; 1965). Међутим, тренутна истраживања мотивације запослених су више међудисциплинарна и обухватају области као што су неуронаука, биологија и психологија. Чини се да тренутна истраживања имају за циљ да споје и револуционису традиционалне теорије мотивације у свеобухватнију теорију која обухвата традиционалне перспективе менаџмента, људских ресурса, понашања организације са новим перспективама у неуронауци, биологији и психологији. На пример, Лоренс и Нохрија (2002) користе међудисциплинарне перспективе да објасне како је људска природа темељ мотивације запослених. Они тврде да је у људској природи да запослени поседују четири нагона – нагон за стицањем, повезивањем, разумевањем и одбраном – и ови нагони су основа за мотивацију запослених. Њихово истраживање такође наводи организационе полуге које испуњавају ове нагоне. Системи награђивања испуњавају нагон за стицањем, култура испуњава нагон за повезивањем, дизајн посла испуњава нагон да се схвати, а процеси управљања учинком и

алокације ресурса испуњавају нагон за одбраном (Lawrence & Nohria, 2002). Када се ове организационе полуге користе за испуњавање покрета и мотивације запослених, организациони учинак је максимизиран.

Тренутни развој теорије мотивације заснива се на шаблону конвенционалне квантитативне анализе (нпр. анализа вишеструке регресије, моделирање структурних једначина), што је очигледно доминантан начин спровођења друштвених истраживања данас (Fiss, 2011; Ragin, 2008). Пошто су квантитативни истраживачи заинтересовани за контекст и холистичко разумевање друштвених феномена, тенденција је да се размишља у терминима комбинација и конфигурација скупа релевантних варијабли, који се често називају „случајни рецепти“, где се узрочно релевантни услови комбинују да би објаснили како је дати исход постићи. Приступ теорији скупова омогућава конфигурационо размишљање и сложену узрочност, што допуњује конвенционалну квантитативну анализу. Теоријски приступ открива како се различити услови комбинују и да ли постоји само једна комбинација или неколико различитих комбинација услова (узрочних рецепата) које могу да генеришу исти исход (Ragin, 2008).



Шема 1. Систематизација мотивацијских теорија (аутор, према Lee & Raschke, 2016)

Медијске организације у савременом добу

У транзиционом друштву заснованом на профиту и природа вести се мења, подривајући тежњу професионалних новинара за објективношћу и истинитошћу информација. Медијски сектор није изузетак од овог процеса промене. Сведоци смо да данашњи медији, нажалост, заступају сензационалистички приступ, који их претвара у таблоиде и тзв. „жуту штампу“. Доминантни таблоидни дискурс није заобишао ни велике медијске куће, па су знатно слабији тонови озбиљне штампе и новинарског извештавања. Неретко је да у многим државама политика утиче на начин на који медији извештавају, па се и тако нарушава основни новинарски етички кодекс.

Као и у осталим типовима организација, запослени у медијским организацијама представљају њихов најважнији ресурс. Уколико су запослени задовољни условима на свом радном месту, ефикасније и са више ентузијазма обављају свој посао, а самим тим расте популарност медија у ком раде. Међутим, наведена ситуација о таблоидизацији свих медија, не одговара већини професионалних новинара који су вредно радили на изградњи своје каријере. Самим тим, њихова мотивација опада и временом се почињу кретати „линијом мањег отпора“ и следити наметнути ток ствари (Duminić&Popescu, 2012).

Појава пандемије вируса *Covid-19* је знатно погоршала ситуацију. У овим околностима, медији и новинарство представљају кључну тачку у јавној сфери, будући да специфичним приступом проблему граде оквир у којем се целокупна јавност односи према најважнијим питањима у вези са пандемијом. Иако се улога медија у здравственој кризи схвата тек као индиректна у односу на улогу државе или медицинске струке, јавно–интересна оријентација медија представља темељ у решавању кризе, али и очувању демократије у друштву које је њоме захваћено.

Када је у марту 2020. године пандемија захватила и Републику Србију, то је у великој мери утицало и на рад штампаних и дигиталних медија. Од почетка пандемије, Влада Републике Србије увела је неке веома рестриктивне мере на државном нивоу. Неке од њих су биле: рад од куће, државни органи су престали да раде са грађанима, полицијски час, неке основне услуге биле су недоступне, итд. Комплетно затварање државе имало је последице и на рад медија и новинара, којима је осим страха за живот било неопходно помоћи и у очувању радног места. „Појава вируса довела је до тесне сарадње између државе и медија, а све у циљу очувања јавног здравља“ (Лаковић Конар, 2020: 7).

Намеће се закључак да је у савременом добу, посао запослених у медијским организацијама знатно отежан. У складу са тим, потребно је уложити више напора како би запослени били мотивисани да свој посао и даље обављају квалитетно и ентузијастично. Дакле, неопходно је обезбедити им, превасходно, осећај сигурности у сопствено запослење, затим да су будући изгледи и имиџ медијске организације стабилни, као и да је њихов креативни приступ послу и даље могућ, а бенефиције загарантоване (Koslowski, 2010).

Свеукупно задовољство запослених на радном месту у медијској организацији је од виталног значаја за добробит радника. Погрешно је веровати да је висока плата, која укључује либералне погодности, главни фактор задовољства послом појединаца. Уместо тога, у пракси је утврђено да задовољство послом запослених зависи од низа фактора као што су моћ, положај, слобода, престиж, природа посла, радно време, учешће у доношењу одлука, награде, однос са колегама и другима у организацији, стручност, могућност усавршавања и напредовања, сигурност посла и будући изгледи заједно са имиџом организације (Mishra, 2013).

Медијске организације у Републици Србији

У законодавству Републике Србије појам медија дефинише се у четвртном делу Закона о јавном информисању и медијима из 2014. године, у члановима 29, 30 и 31 („Сл. гласник РС“, бр. 83/2014, 58/2015 и 12/2016 - аутентично тумачење). Може се запазити да се прво даје позитивна дефиниција појма медија, а затим се додатно прецизира, тј. ограничава негативном еnumerацијом којом се прописује шта се не може сматрати медијима „Медијска сцена у Србији као једно од најзначајнијих обележја носи широку распрострањеност наратива окарактерисаних говором мржње, дезинформацијама и пропагандом“ (Валић Недељковић & Јањатовић Јовановић, 2020: 7).

Република Србија има два јавна медијска сервиса, РТС са националном фреквенцијом и РТВ са регионалним дометом. Оба емитера највећи део својих прихода добијају из републичког буџета, што утиче на њихову уређивачку политику, независност и објективност. Поред државног финансирања, РТС и РТВ такође се такмиче са другим медијским кућама за део тржишта оглашавања. Српско медијско тржиште је мало и презасићено, са преко 2000 медија, колико их је регистровано код Агенције за привредне регистре (АПР). Због лоше регулисаног система регистрације, тачан број регистрованих медија и даље није познат. Познато је и да је више од 500 нових медија забележено у протекле две године као медији који се самостално финансирају (Максић, 2020).

Када је реч о медијском садржају, доминира сензационалистичка и таблоидна реторика као и „ријалити“ програми који се емитују путем националних ТВ станица. Слобода медијског изражавања је у паду. Од почетка 2018. године база Независног удружења новинара Србије бележи укупно 102 напада на новинаре – од тога 7 физичких напада, 72 недозвољена притиска и 23 вербалне претње (Максић, 2020).

Мотивација запослених у медијским организацијама Републике Србије и могући начини унапређивања

Као што је раније поменуто, талас таблоидизације није заобишао ни медије у нашој држави. То за последицу има опадање квалитета медијског садржаја и неповерење грађана у медијске организације (Ansell, 2005). Ако грађани немају поверења у медијске организације, како ће запослени у њима имати и бити мотивисани за рад?

Наведено питање може имати одговор у синтези традиционалних и савремених теорија мотивације, будући да у тренутној, незавидној економској ситуацији и материјални подстицаји могу имати велику улогу у мотивисаности запослених. Свакако, не треба се задржати на томе, већ је потребно истражити шта је појединцима из колектива потребно како би надаље успешно обављали своје задатке. Позитивна култура рада доноси жељени ниво задовољства запослених на свим нивоима. У окружењу без стреса, запослени се такође осећају задовољнијим. Дакле, потребно је умањити стресне ситуације, како би се постигли одређени циљеви (Fidler, 2004).

Постоје различити начини на које се запослени награђују. Ово увелико доприноси уливању задовољства запослених и представља основу за ефикасан рад. То је механизам којим се даље вештине потребне за обављање задатака могу пренети на запослене путем специјализоване обуке (Luthans, 1998).

У тренутним условима, свим запосленим у медијским организацијама наше државе могуће је понудити неке од следећих начина мотивације:

- могућност обликовања посла;
- флексибилне облике радног времена;
- делегирање овлашћења;
- унапређена комуникација;
- повратне информације о њиховом раду;
- признавање успеха;
- могућност усавршавања.

Под могућношћу обликовања посла, подразумева се давање слободе медијским радницима да самостално одлучују у којим пројектима желе учествовати, која тематика их интересује, као и пружити им могућност самосталног истраживачког рада. Запослени који има, условно речено, моћ да дизајнира свој посао, учиниће то на много креативнији начин и ефикасније од запосленог коме су наметнуте теме које истражује или задаци које обавља. Свакако, у наведеном треба имати на уму и то да циљеви организације буду задовољени.

Данас је флексибилни облик радног времена постао свакодневица скоро свих нас. Пандемија је многе организације навела да преиспитају однос према томе и све је више запослених који раде од куће. Када су запослени у медијским организацијама у питању, потребно је повести рачуна о тзв. синдрому сагоревања (енгл. *burnout*) који се јавља код све већег броја оних који раде од куће. Недостатак социјалних интеракција и усмереност на рад „у четири зида“ код људи који нису добро организовани може произвести извесне потешкоће. На тај начин флексибилно радно време постаје демотиватор. Неопходно је испитати (месечно или квартално) задовољство запослених у том смислу, како једноставно не би посао обављали рутински и без мотивисаности за напредак. Наведено се може споровести путем анонимних анкета које се могу поделити запосленима или кроз индивидуалне разговоре са њима.

Делегирање овлашћења представља модеран облик мотивисања запослених и највиши је ниво партиципације запослених у учествовању у доношењу одлука и спровођењу истих. Као и са партиципацијом у одлучивању, потребно је да запослени у медијским организацијама имају свест о томе да њихове одлуке имају последице, а да исходи са собом носе и одговорност.

Интерна комуникација је кључ успеха сваке организације, па и медијских. Унапређење комуникације треба да се одвија на свим нивоима у медијској организацији – како на линији топ менаџмент – запослени, тако и међу самим запосленима. Нарочито данас, одговорно извештавање у мноштву догађаја које треба новинарски адекватно обрадити и представити јавности, немогуће је постићи без добро организоване комуникацијске мреже између запослених у медијима. „Од састанка на коме се планира расподела дневних задатака, до одласка новинара на терен ради прикупљања материјала или обављања разних новинарских задужења, читав медијски тим мора бити комуникацијски ангажован како би медијски процес од планирања задатака до извештавања публике, као крајњег циља информативних медија, био успешно реализован“ (Љајић & Дојчиновић, 2021: 28). У савремено доба различити онлајн алати могу помоћи у успостављању ефикасне интерне комуникације на свим нивоима медијске организације. Уколико успешна комуникација из-

остаје, запослени нису мотивисани да ваљано спроводе своје задатке, већ су усредсређени на проналажење извора неспоразума и решавање насталих међусобних конфликта.

Повратне информације о раду запослених (енгл. *feedback*) су од релевантног значаја за њихову даљу мотивисаност за ефикасно испуњавање обавеза и обављање задатака. Уколико запослени не добија повратне информације о обављеном послу и сопственом учинку и перформансама, не може бити сигуран да ли свој посао обавља на начин на који то треба да чини, треба ли да настави у том правцу, да ли у нечему греша и треба ли шта променити. Наведено може знатно утицати на смањење самопоуздања код запослених и демотивисати их за пружање пуних потенцијала.

Признавање успеха запосленом у медијској организацији може се учинити на више начина:

- истицањем његовог успешно обављеног задатка уз поштовање етичког кодекса;
- бенефицијама;
- јавним похвалама.

Од релевантног значаја је да су програми признавања успеха транспарентни, како би свим запосленима било јасно које се понашање и исход рада хвали и признаје у организацији. Данас би у медијским организацијама то, свакако, требало да буде објективност у извештавању, поштовање Кодекса новинара, као и прибављање података из проверених извора. Такође, треба награђивати и иновативне приступе раду у медијима, као и оспособљеност медијског радника да ефективно ради у тренутно веома неповољном окружењу.

Могућност усавршавања је снажан мотиватор код многих запослених у медијским организацијама. Сазнање да медијска организација подржава напредовање запослених у том смислу, чини ту организацију пожељном за младе људе жељне нових искустава. То се може остварити кроз програме обуке осмишљене унутар саме организације или слање запослених на семинаре који их интересују, а у сфери су обављања њиховог посла.

Сви могући облици мотивисања запослених у медијским организацијама имају упориште у основним начинима мотивисања запослених у различитим типовима организација. Међутим, у савремено доба је потребно мотивисати запослене у медијским организацијама да поступају етички и не баве се спиновањем или полуистинама, већ да потраже инспирацију у свакодневном животу. Такође, потребно је неговати свест код запослених да њихова реч има одређену моћ у обликовању схватања догађаја у јавности, те да нема места за сензационализам и извештаје који шире панику.

ЗАКЉУЧАК

У савремено доба слободно тржиште економије присиљава медијске организације да поседују не само добро управљање, него такође да користе нове технологије и брину о мотивисаности својих запослених. Постављање медијске организације у прикладно окружење омогућава развој и напредак саме организације. Што је динамичније окружење, то је потребнија диференциранија структура организације. У тој сфери, менаџери треба да открију најбоље начине који би могли да подстакну запослене да с времена на време усмере понашање, јер задовољење једне потребе доводи до друге потребе и на тај начин целокупан систем напредује.

Из свега наведеног у раду закључује се да је запосленима у медијским организацијама данас потребна мотивација да свој посао обављају на исти начин као што су то чинили на почетку свог запослења, док је новим запосленима потребно пружити подршку и пример како се ефикасно обавља овај важан посао. У данашњим неизвесним економским условима, материјални подстицаји треба да буду присутни као мотиватори, али се менаџмент медијске организације не сме зауставити на томе. Од велике је важности сваком запосленом приступити као индивидуи која има своје потребе, жеље и покретаче и пронаћи начин мотивације који ће донети жељене резултате. У свему томе интерна комуникација има велику улогу, јер уколико изостане, незадовољство у колективу је неминовно и за последицу има неамбициозно обављен посао. Лоши интерперсонални односи, као и политика медијске организације да се приклања одређеним политичким захтевима или негује таблоидни дискурс, могу бити јаки демотиватори за запослене. Дакле, промене у самим медијским организацијама, нарочито у нашој држави, треба да буду корените, како би сви запослени у њима пружили свој пуни потенцијал и ефективно се бавили послом за који су се образовали.

ЛИТЕРАТУРА

1. Adams, J.S. (1963). Towards an understanding of inequity. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5), 422-436.
2. Adams, J.S. (1965). Inequity in Social Exchange. *Advances in Experimental Social Psychology*, 2, 267-299.
3. Ansell, G. (2005). *Introduction to Journalism*. Johannesburg: Jacana Media.
4. Валић Недељковић, Д. & Јањатовић Јовановић, М. (2020). Медијски систем у Србији обележен деловањем медија који систематично шире дезинформације, говор мржње и пропаганду. Нови Сад: Новосадска новинарска школа, Тирана: СЕЕНПМ, Љубљана: Мировни институт.
5. Вукашин, М. (2021). Радна мотивација запослених у организацији. *Зборник радова Факултета техничких наука Новом Саду*, 36(10), 1724-1727.
6. Duminičă, D. & Popescu, G. (2013). Education Facing Contemporary World Issues Motivational dynamics in media organizations. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 76, 312-316.
7. Закон о јавном информисању и медијима, „Сл. гласник РС“, бр. 83/2014, 58/2015 и 12/2016 - аутентично тумачење.
8. Koslowski, P. (2010). *Elements of a Philosophy of Management and Organization*. New York: Springer
9. Лаковић Конатар, Б. (2020). Нови медији – стари проблеми: истраживање о стању у дигиталним медијима и утицају пандемије Ковид-19. Цетиње: Синдикат медија Црне Горе.
10. Lawrence, P. R. & Nohria, N. (2002). *Driven: How Human Nature Shapes Our Choices*. San Francisco: Jossey-Bass.
11. Lee, M. & Raschke, R. (2016). Understanding employee motivation and organizational performance: Arguments for a set-theoretic approach. *Journal of Innovation & Knowledge*, 1(3), 162-169.
12. Luthans, F. (1998). *Organisational Behaviour*. Boston: Irwin McGrawHill.
13. Љајић, С. & Дојчиновић, Н. (2021). Онлајн алати у функцији интерне комуникације у медијима. *Зборник радова Филозофског факултета у Нишу*, 51(1), 19-41.
14. Максић, Т. (2020). Медији и нове политике управљања интернетом. Београд: БИРН.
15. Maslow, A. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370-396.

16. Mishra, S. (2013). Work motivational styles in media organizations. *International Journal of Marketing, Financial Services & Management Research*, 2(9), 95-105.
17. Ragin, Ch. (2008). *Redesigning Social Inquiry. Fuzzy Sets and Beyond*. Chicago: The University of Chicago Press.
18. Fidler, R. (2004). *Mediamorphosis: Razumevanje novih medija*. Beograd: Clio.
19. Fiss, P.C. (2011). Building better causal theories: A fuzzy set approach to typologies in organization research. *Academy of Management Journal*, 54(2), 393-420.

MOTIVATION OF EMPLOYEES IN MEDIA ORGANIZATIONS FROM THE REPUBLIC OF SERBIA

Vladan Petrović¹

Abstract: Motivating employees is a basic problem facing today's economic environment, and motivation is an important part of the management process. Managers need to build a truly positive incentive structure that provides each individual with the kind of motivation they require. Individuals are unique and group norms vary from one organization to another: what can motivate one group of employees can have the exact opposite effect on another. This is especially pronounced in media organizations of the present, as they have been constantly working since the beginning of the Covid-19 pandemic. The aim of this paper is to present possible ways of motivating employees in media organizations from the Republic of Serbia.

Key words: motivation, employees, media organizations, Covid-19

INTRODUCTION

Many believe that money is the biggest motivator!
It seems, however, that those motivators which are not tied to money
are even stronger.
Jerry McAdams

Organizations, regardless of industry and size, strive to build strong and positive relationships with their employees. However, employees have different competitive needs driven by different motivators. For example, some employees are motivated by rewards, while others focus on achievement or security and personal progress. It is therefore essential that an organization and its managers understand what really motivates their employees if they intend to maximize organizational performance.

¹ Faculty of Hospitality and Tourism in Vrnjačka Banja, University of Kragujevac
e-mail: vladanpetrovicvb@putlook.com

In order to operate adequately and successfully, every company must find the optimal combination of tangible and intangible incentives for its employees. The problem of motivation has often been simplified in public and most often companies reduce the concept to materially rewarding its employees. Namely, employee satisfaction stems not only from material incentives but also from a wide range of intangible factors. Successful global companies view their employees as their primary development resource, and their motivation and satisfaction has become the basis of every modern organization. Emphasis is placed on the active management of their potential, while in the context of improving the use of the human factor, various schemes are being developed to increase positive work motivation. In the implementation of the above, special emphasis is placed on job satisfaction as the main indicator of employee motivation, job stimulation and the overall work dimension. Understanding the issue of job satisfaction and employee motivation is essential for envisioning and designing a position, organizational climate and culture, company business policy, promotion and a reward system, as well as management style (Vukašin, 2021).

In a modern, global business environment, companies can successfully build their competitive advantage on only one resource - human; on the talents, knowledge and motivation of its employees. Employees are often not only the most valuable, but also the most expensive organizational resource, so their management must be strategically and very well planned, in the long run. Motivation and rewarding are two interdependent processes and modern companies are paying more and more attention to this issue. Awareness of the direct connection between employee motivation and satisfaction on the one hand, and achieved business results and work behavior on the other, has encouraged many companies to approach the issue of rewarding employees studiously and with great seriousness. The main purpose of all motivational factors is to create an environment in which people are willing to work with zeal, initiative, interest and enthusiasm, with high personal and group satisfaction, with a sense of responsibility, loyalty and self-confidence, to achieve personal and organizational goals.

Work methodology

The subject of this paper is the importance of motivating employees and possible ways to do so in media organizations from the Republic of Serbia. The aim of this paper is to present possible ways of motivating employees in media organizations from the Republic of Serbia. For these purposes, scientific research methods of analysis and synthesis, induction and deduction, as well as the com-

parative method were used. The paper has been conceived as a presentation of the current situation in media organizations from our country, with proposals for its improvement.

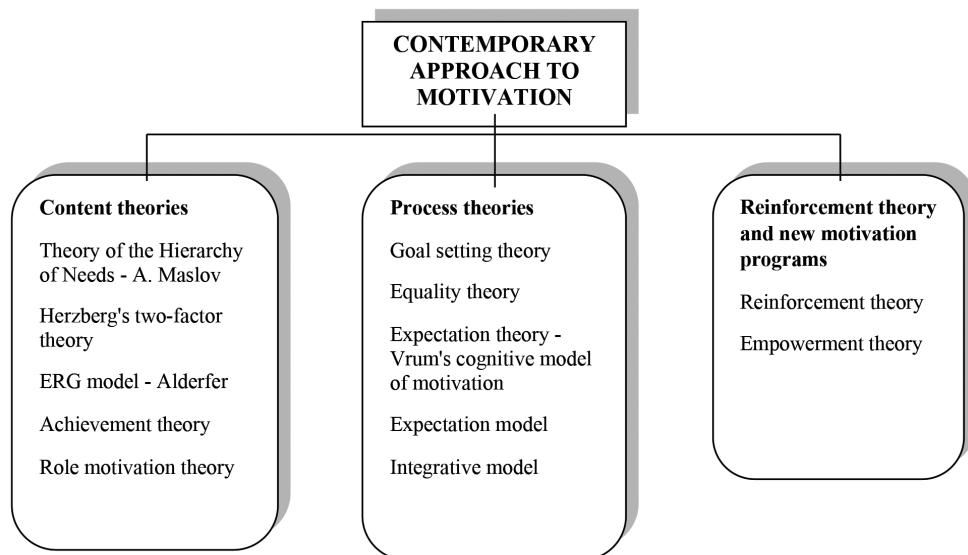
Traditional and contemporary theories of motivation

Motivation is conceived as a vital tool for inciting workers to do their best willingly and with enthusiasm towards the realization of organizational goals while at the same time achieving job satisfaction. In other words, strengthening motivation in the workplace is a powerful force for employees to achieve the set goals.

Traditional motivation theories focus on specific elements that motivate employees in their search for organizational performance. For example, the theory of motives and needs (Maslov, 1943) states that employees have five levels of needs (physiological, security, social, ego and self-actualizing), while the theory of fairness and justice reasons that employees strive for equality between themselves and other employees (Adams, 1963; 1965). However, current research on employee motivation is more interdisciplinary and covers areas such as neuroscience, biology and psychology. Current research seems to aim to merge and revolutionize traditional theories of motivation into a more comprehensive theory that encompasses traditional management perspectives and new perspectives in neuroscience, biology and psychology. For example, Lawrence and Nohrija (2002) use interdisciplinary perspectives to explain how human nature is the foundation of employee motivation. They argue that it is human nature for employees to have four instincts - the instinct to acquire, connect, understand and defend - and these are basic in motivating employees. Their research also lists organizational levers that fulfill these urges. Reward systems fulfill the instinct to acquire, culture fulfills the instinct to connect, job design fulfills the instinct to understand, and performance management and resource allocation processes fulfill the instinct to defend (Lawrence & Nohria, 2002). When these organizational levers are used to fulfill employee movement and motivation, organizational performance is maximized.

The current development of motivation theory is based on the template of conventional quantitative analysis (*e.g.*, multiple regression analysis, modeling of structural equations), which is clearly the dominant way of conducting social research today (Fiss, 2011; Ragin, 2008). Since quantitative researchers are interested in the context and a holistic understanding of social phenomena, there is a tendency to think in terms of combinations and configurations of a set of relevant variables, often called "random recipes", where causally relevant conditions are

combined to explain how an outcome is achieved. The approach to set theory allows for configurational thinking and complex causality, which complements conventional quantitative analysis. The theoretical approach reveals how different conditions combine and whether there is only one combination or several different combinations of conditions (causal recipes) that can generate the same outcome (Ragin, 2008).



Scheme 1. *Systematization of motivational theories*
(author, according to Lee & Raschke, 2016)

Media organizations in the modern age

In a transitional society based on profit, the nature of news is changing undermining the aspirations of professional journalists for objectivity and truthfulness of information. The media sector is no exception to this process of change. We are witnesses that today's media, unfortunately, advocates a sensationalist approach, which turns them into tabloids and so called "yellow press". The dominant tabloid discourse has not bypassed large media houses either so that the tones of serious press and journalistic reporting are becoming much weaker. It is not uncommon, in many countries, for politics to influence the way the media report, thus violating the basic journalistic code of ethics.

As in other types of organizations, employees in media organizations are their most important resource. If employees are satisfied with the conditions at their workplace, they do their job more efficiently and with more enthusiasm, and thus the popularity of the media in which they work grows. However, the aforementioned situation regarding the tabloidization of all media does not suit most professional journalists who have worked hard to build their careers. As a result, their motivation declines and over time they begin to move along the “line of least resistance” and follow the imposed order of things (Duminică & Popescu, 2012).

The outbreak of the *Covid-19* virus pandemic has exacerbated this situation. Under these circumstances, media and journalism are a key point in the public sphere, as a specific approach to the problem builds a framework in which the entire public addresses the most important issues related to the pandemic. Although the role of media in the health crisis is understood only as indirect in relation to the role of the state or medical profession, media’s public interest orientation is the foundation for resolving the crisis, but also preserving democracy in the affected society.

When the pandemic spread to the Republic of Serbia in March 2020, it greatly affected the work of print and digital media. Since the beginning of the pandemic, the Government of the Republic of Serbia has introduced some very restrictive measures at the state level. Some of which were: work from home, state authorities stopped working with the population, curfew, the unavailability of some basic services, etc. The complete closure of the state also had consequences for the work of media and journalists who, in addition to fearing for their lives, needed help in preserving their jobs. “The appearance of the virus has led to close cooperation between the state and media, all with the aim of preserving public health”, (Laković Konatar, 2020: 7).

The conclusion is that the work of employees in media organizations has become much more difficult in modern times. Accordingly, more effort is required to motivate employees to continue to do their job with quality and enthusiasm. Therefore, it is necessary to provide them, above all, with a sense of security in their own employment, that the future prospects and image of the media organization are stable, and that their creative approach to work is still possible and benefits guaranteed (Koslowski, 2010).

The overall satisfaction of media employees in their workplace is vital to the well-being of workers. It is wrong to believe that a high salary, which includes liberal benefits, is the main factor for job satisfaction. Instead, in practice it has been found that employee job satisfaction depends on a number of factors such as power, position, freedom, prestige, nature of work, working hours, participation in decision making, rewards, relationships with colleagues and others from the

organization, expertise, ability training and advancement, job security and future prospects along with the organization's image (Mishra, 2013).

Media organizations from the Republic of Serbia

The legislation of the Republic of Serbia defines the term media, in the fourth section of the Law on Public Information and Media from 2014, Articles 29, 30 and 31, Official Gazette of the Republic of Serbia, Nos. 83/2014, 58/2015 and 12/2016 - authentic interpretation). What can be noticed is that first a positive definition of the term media is given, and then it is additionally specified, *i.e.*, limits the negative enumeration, which prescribes what cannot be considered media. "The media scene in Serbia as one of the most important features carries a wide range of narratives characterized by hate speech, misinformation and propaganda" (Valić Nedeljković & Janjatović Jovanović, 2020: 7).

The Republic of Serbia has two public media services, RTS with a national frequency and RTV with a regional reach. Both broadcasters receive most of their revenues from the national budget, which affects their editorial policy, independence and objectivity. In addition to state funding, RTS and RTV also compete with other media outlets for part of the advertising market. The Serbian media market is small and oversaturated, with over 2,000 media registered with the Business Registers Agency (BRA). Due to a poorly regulated registration system, the exact number of registered media is still unknown. What is known is that more than 500 new media have been registered in the past two years as self-financing media (Maksić, 2020).

When it comes to media content, sensationalist and tabloid rhetoric dominates, as well as "reality" programs that are broadcast over national TV stations. Freedom of media expression is on the decline. Since the beginning of 2018, the base of the Independent Association of Journalists of Serbia has recorded a total of 102 attacks on journalists - of which 7 physical attacks, 72 illicit pressures and 23 verbal threats (Maksić, 2020).

Motivation of employees in media organizations of the Republic of Serbia and possible ways of improvement

As mentioned earlier, the wave of tabloidization has not bypassed the media in our country. This has resulted in a decline in the quality of media content and an increase in citizens' distrust of media organizations (Ansell, 2005). If citizens do not trust media organizations, how will their employees have and be motivated to work?

This question may have an answer in the synthesis of traditional and modern theories of motivation, since in the current, unenviable economic situation, material incentives can play a major role in motivating employees. Certainly, it is not necessary to dwell on that, but it is necessary to research what individuals from the collective need in order to continue to successfully perform their tasks. A positive work culture brings the desired level of employee satisfaction across all levels. Employees also feel more satisfied in a stress-free environment. Thus, stressful situations need to be reduced in order to achieve certain goals (Fidler, 2004).

There are different ways of rewarding employees. This greatly contributes to instilling employee satisfaction and is the basis for efficient work. It is a mechanism by which further skills needed to perform tasks can be transferred to employees through specialized trainings (Luthans, 1998).

Under the current conditions, all employees of media organizations in our country can be offered some of the following forms of motivation:

- possibility of job design;
- flexible forms of working hours;
- delegation of authority;
- improved communication;
- feedback on work;
- recognition of success;
- possibility of improvement.

The possibility of job design means giving media workers the freedom to independently decide which projects they want to participate in, which topics they are interested in, as well as giving them the opportunity for independent research work. An employee who has, conditionally speaking, the power to design his job, will do so in a much more creative way and more efficiently than an employee who is imposed with research topics or tasks. Of course, it should be borne in mind that this implies that the goals of the organization are being met.

Today, flexible working hours have become the daily routine of almost all of us. The pandemic has led many organizations to reconsider their attitude towards this concept, with ever more employees working from home. When it comes to media employees, it is necessary to take into account so called burnout syndrome which happens to an increasing number of those working from home. The lack of social interactions and the focus on working "within four walls", for people who are not well organized, can lead to certain difficulties. In this way, flexible working hours become a demotivator. In this sense, it is necessary to examine the satisfaction of employees (monthly or quarterly) so that they do not do their jobs routinely and without motivation for progress. This can be done through anonymous surveys and shared with employees, or through individual interviews.

Delegation of authority is a modern form of employee motivation and is the highest level of employee participation in decision-making and implementation. As with participation in decision-making, it is necessary that employees in media organizations are aware that their decisions have consequences and that outcomes imply responsibility.

Internal communication is the key to the success of any organization, including a media organization. Improving communication should take place at all levels - along the line of top management - employees, and among the employees themselves. Especially today, responsible reporting on a multitude of events that need to be adequately covered by journalists and presented to the public is impossible to achieve without a well-organized communication network between media employees. From the meeting where the distribution of daily tasks is planned, to the departure of journalists to the field to collect materials or perform various journalistic duties, the entire media team must be communicatively engaged so that the media process from planning tasks to reporting to the public, as the ultimate goal of news media, is successfully realized (Ljajić & Dojčinović, 2021: 28). In modern times, various online tools can help establish effective internal communication at all levels of a media organization. If successful communication is lacking, employees are not motivated to carry out their tasks properly but are focused on finding sources of misunderstanding and resolving conflicts.

Feedback on the work of employees is relevant for their further motivation towards effectively fulfilling obligations and performing tasks. If an employee does not receive feedback on his work and performance, he cannot be sure as to whether he is doing his job the way he should be, whether he should continue in that direction, whether he is doing something wrong, and whether he should do something differently. This can significantly reduce the self-confidence of employees and demotivate them from giving their full potential.

Recognition of the success of a media employee can be done in several ways:

- emphasizing his successfully completed task in compliance with the code of ethics;
- benefits;
- public praise.

It is important that success recognition programs are transparent, so that it is clear to all employees what behavior and outcome will be praised and recognized by the organization. Of course, today, in media organizations, it should be objectivity in reporting, respect for the Code of Journalists, as well as obtaining data from verified sources. In addition, innovative approaches to working in media should be rewarded, as well as the ability of a media worker to work effectively in a, currently, very unfavorable environment.

The possibility of training is a strong motivator for many media employees. The knowledge that a media organization supports the advancement of its employees makes that organization desirable for young people eager for new experiences. This can be achieved through training programs designed within the organization, or by sending employees to seminars that interest them and are within the sphere of their work.

All possible forms for motivating media employees are based on the basic ways of motivating employees in different types of organizations. However, in contemporary times, it is necessary to motivate employees in media organizations to act ethically and not to engage in spinning or half-truths, rather to look for inspiration in everyday life. Also, it is necessary to cultivate awareness among employees that their word has a certain power in shaping the public's understanding of events, and that there is no room for sensationalism and reports that spread panic.

CONCLUSION

In modern times, the free market economy forces media organizations to have not only good management, but also new technologies and motivation for their employees. Placing a media organization in a suitable environment enables the development and progress of the organization itself. The more dynamic the environment, the more differentiated the structure of the organization needs to be. In this area, managers need to discover the best ways to encourage employees, to occasionally direct their behavior, because meeting one need leads to another and thus the whole system progresses.

From all of the abovementioned, the paper concludes that employees in media organizations today need motivation to do their job in the same way as they did at the beginning of their employment, while new employees need support and an example of how to effectively perform this important job. Under today's uncertain economic conditions, material incentives should be present as motivators, but the management of media organization must not stop there. It is very important to approach each employee as an individual who has his own needs, desires and drivers, and to find a way of motivating that will bring the desired results. Internal communication plays a big role in all of this because if it is absent, dissatisfaction in the team is inevitable and the result is unambitious work. Poor interpersonal relationships, as well as the policy of a media organization to conform to certain political demands or nurture tabloid discourse, can be strong

demotivators for employees. Therefore, changes in media organizations themselves, especially in our country, should be systematic, so that all employees in them provide their full potential and effectively engage in the work for which they were educated.

REFERENCES

1. Adams, J.S. (1963). Towards an understanding of inequity. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5), 422-436.
2. Adams, J.S. (1965). Inequity in Social Exchange. *Advances in Experimental Social Psychology*, 2, 267-299.
3. Ansell, G. (2005). *Introduction to Journalism*. Johannesburg: Jacana Media.
4. Валић Недељковић, Д. & Јањатовић Јовановић, М. (2020). Медијски систем у Србији обележен деловањем медија који систематично шире дезинформације, говор мржње и пропаганду. Нови Сад: Новосадска новинарска школа, Тирана: СЕЕНПМ, Љубљана: Мировни институт.
5. Вукашин, М. (2021). Радна мотивација запослених у организацији. *Зборник радова Факултета техничких наукау Новом Саду*, 36(10), 1724-1727.
6. Duminičă, D. & Popescu, G. (2013). Education Facing Contemporary World Issues Motivational dynamics in media organizations. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 76, 312–316.
7. Закон о јавном информисању и медијима, „Сл. гласник РС“, бр. 83/2014, 58/2015 и 12/2016 - аутентично тумачење.
8. Koslowski, P. (2010). *Elements of a Philosophy of Management and Organization*. New York: Springer
9. Лаковић Конатар, Б. (2020). Нови медији – стари проблеми: истраживање о стању у дигиталним медијима и утицају пандемије Ковид-19. Цетиње: Синдикат медија Црне Горе.
10. Lawrence, P. R. & Nohria, N. (2002). *Driven: How Human Nature Shapes Our Choices*. San Francisco: Jossey-Bass.
11. Lee, M. & Raschke, R. (2016). Understanding employee motivation and organizational performance: Arguments for a set-theoretic approach. *Journal of Innovation & Knowledge*, 1(3), 162-169.
12. Luthans, F. (1998). *Organisational Behaviour*. Boston: Irwin McGrawHill.

13. Љајић, С. & Дојчиновић, Н. (2021). Онлајн алати у функцији интерне комуникације у медијима. Зборник радова Филозофског факултета у Нишу, 51(1), 19-41.
14. Максић, Т. (2020). Медији и нове политике управљања интернетом. Београд: БИРН.
15. Maslow, A. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370-396.
16. Mishra, S. (2013). Work motivational styles in media organizations. *International Journal of Marketing, Financial Services & Management Research*, 2(9), 95-105.
17. Ragin, Ch. (2008). *Redesigning Social Inquiry. Fuzzy Sets and Beyond*. Chicago: The University of Chicago Press.
18. Fidler, R. (2004). *Mediamorphosis: Razumevanje novih medija*. Београд: Clio.
19. Fiss, P.C. (2011). Building better causal theories: A fuzzy set approach to typologies in organization research. *Academy of Management Journal*, 54(2), 393-420.