

# KVANTITATIVNA ANALIZA OPERACIONALIZACIJE STAVOVA I MOTIVACIJE MENADŽMENTA U PODIZANJU PERFORMANSI TV SERVISA

**Sandra Rakić** | Magistar, asistent u nastavi; Univerzitet Union – Nikola Tesla Beograd;  
sandrarakic@yahoo.com

**Sandra Santrač** | Doktor nauka; direktor Urbanlogic Center, Banja Luka; sandras@urbanlogic.edu.rs

**Apstrakt:** Na osnovu analize istraživanja i interpretacije rezultata utvrđene su razlike načina funkcionisanja menadžmenta u javnom i komercijalnom TV servisu. Primjenom različitih metoda utvrđivanja egzistencije stavova i motivacije menadžmenta TV servisa koji postoje u realnom ekonomskom svijetu, prikupljenim kvantitativnim podacima dobijenih putem instrumentala/upitnika će se statističkom analizom izračunati proporcije njihove međuovisnosti tokom ekonomskih procesa. One će pokazati da različiti faktori iz makro i mikro okruženja, utiču na stavove i funkcionisanje menadžmenta. Potvrđena je statistički značajna razlika između menadžera/urednika javnog i komercijalnog TV servisa u odnosu prema medijskoj kulturi, odnosno kulturnoj nadgradnji uopšte. Iako je na osnovu stereotipnog mišljenja u javnosti bilo očekivano da javni servis ima motivisaniji menadžment, da će više ulagati u kvalitet informacija i programa, u cilju raznolikosti medijskih, kulturnih i edukativnih sadržaja, utvrđena je razlika motivisanosti menadžera u korist komercijalnog TV servisa. Izraženi negativni stavovi prema medijskim politikama i stavovi prema kulturnoj nadgradnji govori o komparativnoj prednosti usvajanja i primene multidisciplinarnosti, odnosno edukaciji mladih uposlenika menadžmenta. To pokazuje njegovu zainteresovanost u cilju razvoja. Od motivacije i stavova menadžmenta zavisi komuniciranje sa ciljnim grupama, odnosno publikom uz specifičan pristup, što zavisi od inovativnosti i kreativnosti menadžmenta. Komunikacija, ambijent u organizaciji, poslovna kultura, društvena odgovornost, zavise od stavova menadžmenta koji oblikuju imidž TV servisa i njihov razvoj. Stav i motivacija dugoročno obezbjeđuje konkurentnost, te zadržavanje publike i oglašivača. Motivisan menadžment može postići kohezivan poslovni inteligentan TV servis, a tim kvalitet isporuke usluga i kvalitetnog programa ciljnom tržištu uz uvažavanje političkih, ekonomskih, tehnoloških, ekoloških i socijalnih faktora koji deluju u okruženju pokrivenim TV signalom.

**Ključne riječi:** stavovi, motivacija, kreativnost, menadžment, performanse

**JEL klasifikacija:** C12, L82, M10, M50

## UVOD

Menadžment medija je zadužen za proizvodnju i prodaju masovne produkcije zabave i informacija bilo u štampanim, elektronskim medijima ili putem informacionih tehnologija. Za ostvarenje postavljenih zadataka od strane direktora/vlasnika koriste se identičnim pravilima zasnovanim na ekonomskim načelima u cilju stvaranja profita. Ono je moguće postizanjem koncepcije menadžmenta koji bi usavršio upravljanje u modernim medijskim kućama, usvajanjem informacionih tehnologija u cilju odgovora izazovima u novoj eri mas medija i kreativne industrije. Počinje nova era medijskog menadžmenta u kome fokus nije u pronalaženju pravih odgovora na poslovne izazove, nego moderan i inovativan koji će razmišljati o pitanjima koja se ne odnose na sutra već na budućnost.

Medijska djelatnost zahvaljujući globalnom uticaju, podstakla je stvaranje novih tipova društvenog organizovanja, raspodjele političke moći i razvoja tržišnih potencijala. Ona predstavlja važnu oblast ekonomije, generator razvoja i strateški resurs. Mediji su zasnovani na modelu masovne produkcije predstavljajući oblik komercijalne kulture, a njeni proizvodi su robni artikli namenjeni zadovoljenju potreba masovne publike. U tom procesu se razvijaju potrošački zahtevi i podstiče potrošnja, što doprinosi razvoju privrede. Bez kulturne nadgradnje menadžment neće odgovoriti izazovu permanentnog razvoja medijskih tehnologija pod pritiskom globalizacije. Stoga definicija menadžmenta medija glasi: Menadžment u medijima se bavi procesima komunikacije u javnosti, prenosom informacija i proizvodnjom industrije zabave u medijskim organizacijama uz pomoć visokih tehnologija, koja se prenosi različitim tehnikama disperzivnoj publici, periodično ili kontinuirano, u cilju sticanja ekonomske dobiti. U aktuelnom savremenom trenutku, kupci telekomunikacijskih usluga postaju sve zahtjevniji i traže više usluga, više kvaliteta, više podrške, pa čak i više pažnje za svoj novac (Huseinspahić, 2018) što menadžmentu u medijima konstatno postavlja veće standarde.

Osoba koja može formirati određen stav u toku menadžment procesa, u mogućnosti je da dizajnira vlastitu motivaciju koju će prenijeti na saradnike i radnike. Polazeći od teze da su stav i motivacija usko povezani, analizom pokušavamo objasniti njihov uticaj na djelovanje menadžmenta u TV servisu, te objašnjenje promjena u koncepciji vođenja, bilo prema boljoj ili lošijoj efikasnosti i efektivnosti.

Stav se definiše kao psihološka tendencija koja se izražava vrednovanjem nekog objekta uz određeni stepen prihvatanja ili odbijanja. Cilj stava može biti

odluka, donešena na osnovu objekta, osobe, ili informacije i stava nadređenih koji je prioritetan za menadžment u donošenju odluke. Može se odnositi na konkretne zadate parametre od strane top menadžmenta, koji traži rokove i osiguranje potencijala da se zadaci ostvare kvalitetno i na vrijeme. U zavisnosti od slučaja iz različitih razloga, mjesta i aktera zavisi donošenje stava koja je ravan nivou odluke. Odluka dizajnira odnos sa saradnicima, vrijeme i metodologiju ispunjenja radnog zadatka.

Osnovno pitanje ovog istraživanja koje definiše i njegov cilj jeste: da li postoje razlike u stavovima menadžmenta/urednika javnog i komercijalnog TV servisa, njihovoj motivisanosti prema medijskim politikama, kulturi medija i razvoju. Predmet istraživanja su stavovi menadžmenta koji su od uticaja na afirmisanost, razvoj medijskih institucija i njihove kreativnosti. Istraživat će se motivacija, zadovoljstvo menadžmenta, stavovi prema medijskim politikama, kulturi medija i razvoju u javnom i komercijalnom TV servisu.

Istraživački proces započinje teorijskim okvirom istraživanja u vezi sa stavom, vještinom, motivacijom i performansama, te potom definisanjem metodološkog okvira vodi ka dokazivanju hipoteza i interpretaciji rezultata.

## **TEORIJSKI OKVIR ISTRAŽIVANJA**

Stav je izraz jedne latentne ili osnovne varijable koju zaključujemo posredno preko kovarijacija u nizu neposrednih odgovora (Campbell, 1963). Pojedini autori različito definišu ovu latentnu varijablu (Lazarsfeld, 1948), dok je jedni nazivaju genotipom (Coombs, 1950), a drugi pak i faktorom (Thurstone & Chave, 1929).

Ne postoji univerzalna definicija stava, što pre svega zavisi od autora koji se bave teorijama iz različitih naučnih oblasti i u kom kontekstu se odnosi određen rad. Postoje mnoge naučno klasifikovane oblasti na koje se pod određenim uslovima mogla dati važna uloga stavova. Dosadašnja iskustva u praksi pokazuju da nije primarna emocionalna komponenta, koja uključuje osjećaje u vezi s objektom ili situacijom prema kojoj postoji stav. Pored efikasnog menadžera promišljenog stava i motivacije, važne su i određene vještine.

Autor radova na polju motivacija, M. Ford je mišljenja da motivacija organizovano strukturira lične ciljeve, emocionalni proces, uzbuđenja i lično dizajnirana uvjerenja, te da funkcioniše kao međuzavisni triumvirat, utičući

i bivajući pod uticajem instrumentalizovanih radnika koji primaju njihove motivacijske upute (Ford, 1992). Pod triumviratom Ford je podrazumjevao sinergiju i međuovisnost stava, motivacije i vještina. Ovi elementi teorije motivacijskog sistema su relevantni za gotovo bilo koga zainteresovanog za uticanje na ljudsko ponašanje.

Glavni fokus je opet na ponašanju ljudi, te prema Maxwell-u slijedi da je: **Stav - jedan stabilan način razmišljanja ili osjećaja o nekome ili nečemu, obično onaj koji se ogleda u ponašanju osobe. Vještina - sposobnost da koriste svoje znanje efikasno i lako u izvršenju zadataka ili dizanju performansi, te spretnost i koordinacija posebno u izvršavanju naučenih motoričkih i fizičkih zadataka. Motivacija - razlog ili razlozi da neko ima djelovanje ili ponašanje na određeni način, ili želju ili volju da za nekoga nešto učini (Maxwell, 2003).**

Motivacija se često izražava kao smjer truda i upornosti ponašanja (Clark, 1998). Motivacijski mehanizmi i procesi su konstruisani s ciljem da objasne određene unutrašnje događaje koji određuju smjer, trud i upornost ponašanja. Interes za motivaciju proizlazi iz neposrednog interesa za ljudsku aktivnost na radnom mjestu, te u ljudskom ponašanju u cjelini. Može se reći da se interes za motivaciju odnosi ni na šta drugo osim interesa za uzrocima ponašanja (Chiesa, 1994). Motivacija se može definisati kao proces pokretanja, usmjerenja i odražavanja ljudskog ponašanja ka određenom cilju (Maslow, 1987).

Teoretičar na polju motivacija K. Lewin (Lewin, 1951) izražava navedenu interakciju kao funkciju  $B=f(P,E)$ : gdje lično ponašanje predstavlja (B), funkcija je (f) a osobe koje predstavljaju repertoar ponašanja su označeni sa (P), dok je varijabla za okolinu označena sa (E). Ovaj osnovni princip ponašanja prilikom praktične aktivne radnje, podrazumijeva da je performansa funkcija dve vrste varijabli. Prema Brethower-u, koji dalje razlaže teze K. Lewina, to podrazumjeva varijable što nam donose na radnom mjestu (znanje, vještine, stavove, sposobnosti) i ono što nam na radnom mjestu pruža (smjer, alate, poticaje, povratne informacije), (Brethower, 1995). Ovaj princip interakcija je konceptualni temelj za analizu učinka odnosno dizanja performansi alatom kao što je HPT (Human Performance Technology), i sistema ljudskog rada (Gilbert, 1996). Njegova načela su pak doprinjela teorijskom unapređenju ljudskog rada na osnovu tehnologije (HPT) za razvoj efikasnih alata uspješnosti, blisko sa načinom dizanja performansi.

1. Menadžeri mogu provesti uspješne motivacijske programe koji povećavaju proizvodnju i pozitivno radno okruženje. Iako postoje mnoge vrste motivacije, uprava mora utvrditi sa svojim zaposlenicima na individualnom nivou metode programiranja motivacije, tj. uvođenjem potrebnih programa.
2. Katzell i Thompson (Katzell, 1990) su proučavali teorije motivacije za rad, pod nazivom endogena teorija i egzogena teorija. Endogena teorija predlaže da motivacijske varijable kao što su očekivanja ili stavovi se mogu posredno motivirati kroz direktnu manipulaciju okoline. Kategorija egzogenih teorija motivacije obuhvata teoriju motiva koja treba podsticati, teoriju nagrađivanja, teoriju pojačanja potencijala, teoriju ciljeva, ličnih i materijalnih, teoriju ljudskih resursa, teoriju normi, i teoriju sociotehničkog sistema. Kategorija endogenih teorija uključuje uzbuđenje-teoriju aktivacije, teoriju pravednosti, teoriju stava, teoriju namjera-cilj, i ličnu-teoriju samoeфикаsnosti. Egzogene teorije, prema Katzell-u i Thompson-u su praktičnije od endogenih teorija, jer one predlažu akcije poluge koje nam omogućuju da promijenimo radnu okolinu (Katzell, 1990).

Na praktičnoj razini, intervencije za poboljšanje motivacije i intervencije za poboljšanje performansi gotovo se podudaraju. Motivacijski sistemi uključuju participativno upravljanje samoupravnih timova, i ako je samo u cilju treninga potrebno je nagraditi kontingent tima na izvedenom, jer sve intervencije su radi poboljšanja performansi. Primjeri detaljno pokazuju kako motivacija na treninzima poboljšava intervencije u praksi, i gotovo se ne razlikuje od intervencija za poboljšanje performansi na terenu u realnom vremenu (Keller, 1999).

## **METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA**

Cilj istraživanja je ispitati, da li postoje razlike u stavovima menadžmenta/urednika javnog i komercijalnog TV servisa, njihovoj motivisanosti prema medijskim politikama, kulturi medija i razvoju.

Predmet istraživanja su stavovi menadžmenta od značaja za afirmaciju, razvoj medijskih institucija i njihov uticaj na inovativnost. Istraživat će se motivacija, zadovoljstvo menadžmenta, stavovi prema medijskim politikama, kulturi medija i razvoju u javnom i komercijalnom TV servisu.

Zadatak empirijskog istraživanja je dokazati hipoteze prikupljenim kvantitativnim podacima dobijenim putem upitnika/instrumenta pod nazivom Stav i motivacija menadžmenta (SIMM). Pitanja su koncipirana na osnovu više faktora

različitih područja, relevantnih za istraživanje. Obrada podataka sastojat će se od prikupljanja podataka, šifriranja i unosa podataka, deskriptivne i statističke analize urađene programom IBM SPSS Statistics 20, dokazivanje hipoteza i zaključaka o istraživanju.

Polazeći od navedenih teorijskih i empirijskih spoznaja postavljene su osnovne hipoteze:

H1: Motivacija i zadovoljstvo menadžmenta su različiti, a veći su u javnom TV servisu.

H2: Menadžment ima negativne stavove prema medijskim politikama, a više su izraženi u javnom TV servisu.

H3: Menadžment TV servisa nije motivisan za posredovanje između kulture medija i tržišta.

H4: Postoji opredjeljenost menadžmenta da kulturi medija posveti značaj u cilju razvoja, a veći je u javnom TV servisu.

Pomoćne hipoteze su:

PH5: Motivacija i zadovoljstvo menadžmenta su različiti, a veći su u komercijalnom TV servisu.

PH6: Menadžment ima negativne stavove prema medijskim politikama, a više su izraženi u komercijalnom TV servisu.

PH7: Menadžment TV servisa je motivisan za posredovanje između kulture medija i tržišta.

PH8: Postoji opredjeljenost menadžmenta da kulturi medija posveti značaj u cilju razvoja, a veći je u komercijalnom TV servisu.

## **DOKAZIVANJE HIPOTEZA I INTERPRETACIJA REZULTATA**

Istraživanje je imalo specifičan pristup izradi i izboru vrste anketnog istraživanja zahtevajući određenu ciljnu grupu koja poseduje znanje iz oblasti istraživanja. Navedenu ciljnu grupu ispitanika su predstavljali menadžeri/urednici iz javnog i komercijalnog TV servisa u Banja Luci. Učestvovali su u anonimnoj anketi putem upitnika u dve fokus grupe sa tri nosioca grupa pitanja, koje sadrže varijable važne za istraživanje. One omogućuju detaljnu razradu i objašnjenje rezultata istraživanja sa aspekta svakog od tri nosioca pitanja koji su navedeni kao ključni, a od kojih svaki nosioci sadrži 10-15 pitanja. Rezultati istraživanja će pokazati da li, i u kojoj meri motivacija menadžmenta, stav prema medijskim politikama, te stav menadžmenta prema kulturi i razvoju, utiču na inovativnost i efikasnost poslovanja.

## Instrument

Za potrebe istraživanja, koncipiran je baždaren instrument pod nazivom Stav i motivacija menadžmenta (SIMM), sa varijablama ankete. Prilikom sakupljanja kvantitativnih podataka korištena je strategija anketiranja postavljenim dihotomnim pitanjima. Ona dozvoljavaju i treći odgovor: ne znam, nijedno ili nemam stav. Anketari su utvrdili da, u slučaju ako se ne pominje izričito treća alternativa relativno malo ljudi neće učiniti izbor od dva predočena odgovora. Ako pitanje izričito sadrži i treću alternativu dobićemo mnogo više takvih odgovora. Najvažnija prednost dihotomnih pitanja je njihova jednostavnost u pogledu intervjuisanja. Traže malo vremena za pitanja i daju odsječne odgovore (Supek, 1968).

## Uzorak anketnog istraživanja

Za provedeno ispitivanje obezbeđen je ekspertski uzorak od 10% ispitanika od ukupno zaposlenih u anketiranim TV servisima. Uzorak obuhvata menadžere/urednike, koji su ciljna anketna grupa u javnom i komercijalnom TV servisu. Ekspertski uzorak predstavlja reprezentativan uzorak, jer se biraju kategorije koje se smatraju najtipičnijim za istraživanje. Uzorak tipičnih kategorija pripada grupi tzv. promišljenih uzoraka koji se zasnivaju na statističkom rasuđivanju. Proučavajući određenu statističku populaciju čije osobine poznamo, možemo odabrati uzorak onih jedinica koje su tipične za istraživanje datog problema, odnosno za koje se smatra da su reprezentativne. Istraživanje je sprovedeno u javnom RTRS servisu koji ima oko 500 ukupno zaposlenih (anketirano 50 menadžera/urednika), i komercijalnom ATV servisu, gde je od 110 ukupno zaposlenih (anketirano 12 menadžera/urednika). Anketiranje je obuhvatilo menadžere i pozicije urednika, jer zaposleni na pozicijama urednika često obavljaju poslove menadžera. U dve fokus grupe, javnog i komercijalnog TV servisa, učestvovalo je ukupno 62 menadžera/ispitanika.

Dobijeni rezultati su statistički obrađeni u skladu sa odgovarajućim matematičkim i statističkim metodama, softverskim paketom IBM SPSS Statistics 20. Za dokazivanje hipoteza koristimo nekoliko statističkih neparametrijskih testova, i više tehnika za poređenje grupa i faktorskih analiza ANOVA različitih grupa.

## Pearson Chi Square<sup>2</sup>-test

Testiraćemo osnovnu hipotezu: Motivacija i zadovoljstvo menadžmenta su različiti, a veći su u javnom TV servisu (H1) i pomoćnu hipotezu: Motivacija i zadovoljstvo menadžmenta su različiti, a veći su u komercijalnom TV servisu (PH5).



Neparametrijskim  $\chi^2$ -test-om smo analizirale da li postoji statistički značajna razlika u stavovima menadžmenta javnog i komercijalnog TV servisa u motivaciji i zadovoljstvu.

**Tabela 1.** Rezultati testiranja varijabli - Motivacija i zadovoljstvo, koji su različiti u javnom i komercijalnom TV servisu

| Varijabla                 | Nivo  | Javni | Komercijalni | Total | $\chi^2$ | Značajnost p |
|---------------------------|-------|-------|--------------|-------|----------|--------------|
| Motivacija i zadovoljstvo | 0     | 0     | 1            | 1     | 42,33    | 0,000        |
|                           | 1     | 1     | 1            | 2     |          |              |
|                           | 2     | 0     | 1            | 1     |          |              |
|                           | 4     | 6     | 0            | 6     |          |              |
|                           | 5     | 7     | 1            | 8     |          |              |
|                           | 6     | 10    | 0            | 10    |          |              |
|                           | 7     | 17    | 1            | 18    |          |              |
|                           | 8     | 3     | 1            | 4     |          |              |
|                           | 9     | 5     | 0            | 5     |          |              |
|                           | 10    | 1     | 0            | 1     |          |              |
|                           | 11    | 0     | 3            | 3     |          |              |
|                           | 13    | 0     | 3            | 3     |          |              |
|                           | Total |       | 50           | 12    |          |              |

**Izvor:** Autori rada

Postupkom Pearson Chi Square testa ( $\chi^2$ ) na tabeli 1. dobijen je rezultat  $\chi^2=42,33$ , koji je statistički značajan na nivou  $p=0,001$ , a ispod je kritične tačke 0,05 što znači da postoji značajna statistička razlika motivisanosti i zadovoljstva između javnog i komercijalnog TV servisa, a u korist je komercijalnog TV servisa. Možemo prihvatiti pomoćnu hipotezu  $H_5$ , a odbaciti osnovnu hipotezu  $H_1$ .

Poznato je da motivisanost direktno utiče na inovativnost od čega zavisi kvalitet programske šeme odnosno produkcije i na kvalitetnije obavljanje radnih zadataka što je skladno interesima vlasnika/poslodavca. Možemo odrediti aktuelne medijske trendove, kao želje i afinitete zaposlenih. Opšte je poznato da nivo motivisanosti direktno zavisi i od sistema novčanog stimulisanja. Ali da bi zaposleni ostvarili svoje radne zadatke, poslodavac mora obezbjediti određene predušlove: obrazovanost i stručnost zaposlenih, kapacitet i performanse organizacije odnosno TV servisa koji može omogućiti zaposlenima da ostvare radne zadatke.



## Kruskal-Vallis Test

Sledi testiranje osnovne hipoteze: Menadžment ima negativne stavove prema medijskoj politici, a više su izraženi u javnom TV servisu (H2) i pomoćne hipoteze: Menadžment ima negativne stavove prema medijskoj politici, a više su izraženi u komercijalnom TV servisu (PH6), što će biti testirano sa nekoliko statističkih tehnika, zbog statističke značajnosti.

Kruskal-Valisov-test (Kruskal-Wallis) je neparametarska alternativa jednofaktorskoj analizi varijanse različitih grupa (ANOVA). Poznatijem kao H-testom se dobija oblik distribucije kao što ga ima U test, zato što se ovde radi o dve grupe podataka koje su analizirane i upoređene. One imaju svaka svoju frekvenciju ili krivulju, koja oslikava sve frekvencije. Ovaj test se zasniva na izračunavanju da li medijan grupe odstupa od medijana celog uzorka. Ako je dobijeni Chi Square (hi-kvadrat) značajan, grupe ne pripadaju istom uzorku, a to znači da ih dalje treba tretirati neparametarskim mjerama. Ovdje treba imati u vidu da rezultati unutar grupe mogu imati svoja parametrijska svojstva i da ih kao takve možemo parametrijski obraditi, ali ne između grupa.

**Tabela 2.** Rezultati Kruskal-Wallis Test-a

| Varijabla                                       | Javni i Komercijalni | N  | Mean Rank | $\chi^2$ | p     |
|---|----------------------|----|-----------|----------|-------|
| Motivacija i zadovoljstvo                       | javni                | 50 | 29,76     | 2,48     | 0,115 |
|   | komercijalni         | 12 | 38,75     |          |       |
|   | total                | 62 |           |          |       |
| Stav menadžmenta prema medijskim politikama     | javni                | 50 | 28,73     | 6,40     | 0,011 |
|   | komercijalni         | 12 | 43,04     |          |       |
|   | total                | 62 |           |          |       |
| Stav menadžmenta prema kulturi medija i razvoju | javni                | 50 | 28,51     | 7,34     | 0,007 |
|   | komercijalni         | 12 | 43,96     |          |       |
|   | total                | 62 |           |          |       |

**Izvor:** Autori rada

Kruskal-Valisov test otkrio je značajnu razliku negativnih stavova prema medijskoj politici između javnog i komercijalnog TV servisa. Dobijeni rezultati (tabela 2) su u koloni (Mean Rank=43,04) i rezultat  $\chi^2=6,397$  su statistički značajni na nivou  $p=0,011$  što je ispod kritične tačke 0,05. To pokazuje značajnu statističku razliku između negativnih stavova menadžmenta prema medijskoj politici, a značajno je veća u komercijalnom TV servisu, stoga se prihvata pomoćna hipoteza PH6, a odbacuje osnovna H2.

### Mann Whitney U Test, Wilcoxon Test

Ponovo testiramo različitom tehnikom, ovaj put sa Mann Whitney U Test-om, Wilcoxon Test-om, osnovnu hipotezu H<sub>2</sub> i pomoćnu PH<sub>6</sub>, jer sa više tehnika želimo pokazati efikasnost i tačnost dizajniranih anketnih upitnika, kao i ukupnu koncepciju istraživanja. Statističkom analizom podataka javnog i komercijalnog TV servisa (tabela 3), Mann Whitney U Test-om smo provjerili da li dva nezavisna uzorka pokazuju statistički značajnu razliku. Test smo upotrebili za ispitivanje razlika dve nezavisne grupe javnog i komercijalnog servisa na neprekidnoj skali. Ovaj test je neparametrijska alternativa t-testu nezavisnih uzoraka. Umesto da poredi srednje vrijednosti dveju grupa kao što radi t-test, Man-Vitnijev U test poredi njihove medijane. Dobijene vrijednosti neprekidne promjenljive su pretvorene u rangove za obe grupe i izračunato je da li se rangovi tih grupa značajno razlikuju. Wilcoxon Test-om sume rangova meri se pripadnost dveju grupa podataka istom skupu. Proverile smo da li su raspršenja podataka međusobno ordinalna ili pripadaju istoj distribuciji. U tabeli su prikazani negativni stavovi koji se raspršuju. Man-Vitnijev U test je otkrio statistički značajnu razliku u izraženim stavovima menadžmenta u javnom i komercijalnom TV servisu koji su negativni prema medijskim politikama. Vilkoksonov test ranga je takođe pokazao statističku značajnu razliku navedene varijable.

**Tabela 3.** Rezultati Mann Whitney U Test i Wilcoxon Test-a

| Varijabla                                   | N  | Javni servis | Komercijalni servis | Srednji rank                            | Mann Whitney U Test | Wilcoxon | p     |
|---|----|--------------|---------------------|---|---------------------|----------|-------|
| Stav menadžmenta prema medijskim politikama | 62 | 50           | 12                  | Javni<br>28,73<br>Komercijalni<br>43,04 | 161,500             | 1436,500 | 0,011 |

**Izvor:** Autori rada

U varijabli Negativan stav menadžmenta javnog i privatnog TV servisa prema medijskim politikama, u koloni srednji rank dobijen je rezultat  $M=43,04$ , Mann Whitney U Testom,  $MW=161,500$ , što je statistički značajno na nivou  $0,011$  dok Wilcoxon Test pokazuje vrijednost  $W^+=1436,500$ , što je značajno na nivou  $p=0,011$ , a više je izražen u komercijalnom servisu, te se prihvata pomoćna hipoteza PH<sub>6</sub>, a odbacuje osnovna hipoteza H<sub>2</sub>.

Dokazivanjem hipoteze je utvrđena razlika u negativnim stavovima prema medijskim politikama, koja je značajno različita između javnog i komercijalnog TV

servisa, a veća je u komercijalnom servisu. Na osnovu statistički značajnih razlika varijabli u dve fokus grupe može se zaključiti da postoje spoljni uticaji na uređivačku politiku TV servisa, u koje se ubrajaju pravne regulative, ekonomsko okruženje i određeni politički uticaji. Negativni stavovi su izraženiji od strane menadžmenta komercijalnog TV servisa što pokazuje veću zainteresovanost za položaj TV servisa u društvu, njegovu budućnost zbog značaja kvalitetnih pravnih regulativa i medijskih politika.

### Jednofaktorska analiza ANOVA

Sledi testiranje osnovne hipoteze: Menadžment TV servisa nije motivisan za posredovanje između kulture medija i tržišta (H3), i pomoćne hipoteze: Menadžment TV servisa je motivisan za posredovanje između kulture medija i tržišta (PH7).

Jednofaktorskom univarijantom ANOVA za nezavisne uzorke smo poredili jednu kontinuiranu varijablu sa drugom kategoričkom ili nominalnom (Pallant, 2011). Za dokazivanje hipoteze poredili smo razliku motivacije menadžmenta prema posredovanju između kulture medija i tržišta i da li je ona značajna. Kriterijumi su postavljeni na osnovu broja odgovora da po testiranoj varijabli menadžmenta javnog i komercijalnog TV servisa.

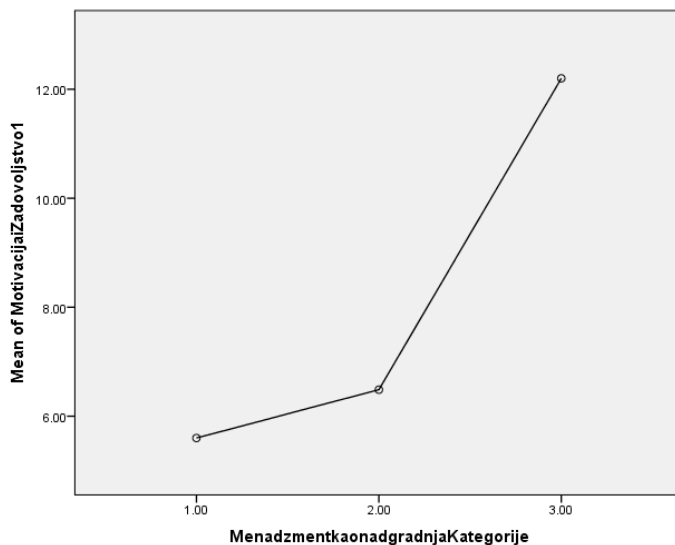
**Tabela 4.** Rezultati jednofaktorske analize (ANOVA)

| Opređenjenost | Kriterijumi | N | M  | SD    | F     | p     |
|---------------|-------------|---|----|-------|-------|-------|
| Niska         | <5          | 1 | 20 | 5,60  | 2,41  |       |
| Prosečna      | 5-10        | 2 | 37 | 6,49  | 1,90  |       |
| Nadprosečna   | >10         | 3 | 5  | 12,20 | 1,09  |       |
| Total         |             |   | 62 | 6,66  | 21,16 | 0,000 |

Izvor: Autori rada

Statističkom analizom podataka ANOVA su dobijeni rezultati prikazani u tabeli 4, gde dobijeni F-indeks ( $F=21,16$ ) pokazuje da postoji razlika u nivou motivisanosti i opredeljenost za posredovanje između kulture medija i tržišta. Ova razlika je statistički značajna na nivou 0,001 jer je  $p=0,001$ . Aritmetičke sredine (Mean) govore kod koje grupe prepoznamo viši nivo motivisanosti, što ide u korist prihvatanja pomoćne hipoteze PH7, pogotovo što natprosečna opredeljenost menadžmenta u koloni M iznosi 12,20 dobijenih analizom tri grupe zadanih kriterijuma. Na osnovu navedenih rezultata istraživanja odbacujemo osnovnu

hipotezu H3. Može se zaključiti da je menadžment motivisan za posredovanje između kulture medija i tržišta.



**Grafikon 1.** Ispis programskog paketa IBM SPSS 20 visokog rasta opredijeljenosti menadžmenta za posredovanje između kulture medija i tržišta

**Izvor:** Autori rada

Pošto F-indeks ne govori gde je razlika u nivou motivisanosti za posredovanje između kulture medija i tržišta, zato koristimo krivulju prikazanu na grafikonu 1. gdje se vidi natprosečna motivisanost  $M=12,20$ .

Postavljenom hipotezom smo ukazali na opredeljenost menadžmenta za posredovanje između kulture medija i tržišta, koja je neophodna za kulturu poslovanja i prilikom usvajanja novih paradigmi kulturnih pravaca kao i usvajanja novih medijskih tehnologija. Medijska djelatnost u kulturi unosi neprekidno tehničke inovacije i najsavremenija tehnološka dostignuća, pa se često obilježava sintagmom tehnokultura. Spoj kulture i tehnologije, brzina komunikacija i dostupnost informacija, obrazovali su virtuelni prostor koji omogućava univerzalnu istovremenu povezanost.

Sledi testiranje osnovne hipoteze: Postoji opredeljenost menadžmenta da kulturi medija posveti značaj u cilju razvoja, a veći je u javnom TV servisu (H4) i po-

moćne hipoteze: Postoji opredeljenost menadžmenta da kulturi medija posveti značaj u cilju razvoja, a veći je u komercijalnom TV servisu (PH8).

### Kruskal-Wallis Test

Kruskal-Valisov test je otkrio statistički značajnu razliku stavova menadžmenta javnog i privatnog TV servisa prema kulturi i razvoju. Dobijeni rezultati na tabeli 5. u koloni srednji rank (Mean Rank) su  $M=43,96$ , dok je dobijen rezultat  $\chi^2 = 7,336$  koji je statistički značajan na nivou  $p=0,007$  što je ispod kritične tačke 0,05. To pokazuje značajnu statističku razliku između opredeljenosti menadžmenta javnog i komercijalnog TV servisa da kulturi medija posveti značaj u cilju razvoja, a značajno je veći u komercijalnom TV servisu. S toga prihvatamo pomoćnu hipotezu PH8, a odbacujemo osnovnu H4. Može se zaključiti na osnovu ranije analiziranih rezultata dobijenih deskriptivnom statistikom, te rezultata dobijenih neparametrijskim tehnikama, da je menadžment u komercijalnom TV servisu daleko svjesniji, da njeguje savremene vrednosti EU standarda u afirmaciji medijske kulture, radi postizanja standarda u procesima i modelima upravljanja. Ona je prisutna prilikom komunikacije među kolegama, kao i prilikom produkcije programa.

**Tabela 5.** Rezultati Kruskal-Wallis Test-a statistički značajnih razlika stavova menadžmenta TV servisa prema kulturi i razvoju

| Varijabla                                       | Javni i Komercijalni | N  | Mean Rank | $\chi^2$ | p     |
|---|----------------------|----|-----------|----------|-------|
| Motivacija i zadovoljstvo                       | javni                | 50 | 29,76     | 2,48     | 0,115 |
|   | komercijalni         | 12 | 38,75     |          |       |
|   | total                | 62 |           |          |       |
| Stav menadžmenta prema medijskim politikama     | javni                | 50 | 28,73     | 6,40     | 0,011 |
|   | komercijalni         | 12 | 43,04     |          |       |
|   | total                | 62 |           |          |       |
| Stav menadžmenta prema kulturi medija i razvoju | javni                | 50 | 28,51     | 7,34     | 0,007 |
|   | komercijalni         | 12 | 43,96     |          |       |
|   | total                | 62 |           |          |       |

Izvor: Autori rada

### Pearson Chi Square $\chi^2$ -test

Ponovo sa drugom tehnikom testiramo osnovnu hipotezu H4 i pomoćnu PH8, sa Pearson Chi Square  $\chi^2$ -test-om, zarad provjere značajnosti stavova menadžmenta prema kulturi i medijima, u cilju dizanja performansi u medijskim organizacijama.

**Tabela 6.** Rezultati Pearson Chi Square  $\chi^2$ -testa, dobijenih podataka o razlikama u stavovima menadžmenta prema kulturi medija i razvoju javnog i komercijalnog TV servisa

| Varijabla                                       | Nivo  | Javni | Komercijalni | Total | $\chi^2$ | Značajnost p |
|---|-------|-------|--------------|-------|----------|--------------|
| Stav menadžmenta prema kulturi medija i razvoju | 1     | 1     | 0            | 1     | 25,99    | 0,004        |
|   | 3     | 6     | 1            | 7     |          |              |
|   | 4     | 11    | 1            | 12    |          |              |
|   | 5     | 7     | 1            | 8     |          |              |
|   | 6     | 7     | 0            | 7     |          |              |
|   | 7     | 1     | 1            | 2     |          |              |
|   | 8     | 1     | 0            | 1     |          |              |
|   | 9     | 2     | 0            | 2     |          |              |
|   | 10    | 14    | 3            | 17    |          |              |
|   | 11    | 0     | 3            | 3     |          |              |
|   | 12    | 0     | 2            | 2     |          |              |
|   | Total |       | 50           | 12    |          |              |

Izvor: Autori rada

Statističkom tehnikom Pearson Chi Square test-om (tabela 6) smo analizirali podatke ispitanika u javnom i komercijalnom TV servisu, u varijabli Stav menadžmenta prema kulturi medija i razvoju sa ciljem da se utvrdi da li postoji razlika u odnosu javnog i komercijalnog TV servisa prema kulturi medija, a u cilju razvoja. Pearson Chi Square test je pokazao statistički značajnu razliku, i to vrednost  $\chi^2=25,99$  dok je  $p=0,004$  što je značajno manje od kritične tačke 0,05, te prihvatamo pomoćnu hipotezu PH8, a odbacujemo osnovnu H4.

Dokazivanjem hipoteze se pokazalo da je u komercijalnom servisu menadžment svjesniji značaja medijske kulture. Ona je prisutna prilikom komunikacije među kolegama, kao i prilikom produkcije programa. Menadžment komercijalnog TV servisa ima neposredniji kontakt sa publikom, prilikom segmentacije tržišta, u cilju prihvatljive produkcije što široj publici, koja kako se ispostavilo više vjeruje komercijalnom servisu.

### Mann Whitney U Test, Wilcoxon Test

Ponovo testiramo osnovnu hipotezu H4 i pomoćnu PH8 jer nam tehnika Mann Whitney U Test, Wilcoxon Test pruža mogućnost analize srednjeg ranka i mogućnost provjere da li suma rangova mjeri pripadnost dvaju grupa podataka istom skupu, da li su raspršenja podataka međusobno ordinalna ili mogu pripadati istoj distribuciji. U tabeli 7, negativni stavovi se raspršuju.

Statističkom analizom podataka javnog i komercijalnog TV servisa, Mann Whitney U Test-om proveravamo da li su dva nezavisna uzorka pogodna za parametrijsku ili neparametrijsku statističku obradu. Ovim testom proveravamo da li ti uzorci pripadaju tzv. Udistribuciji. Wilcoxon Test-om sume rangova mjeri se pripadnost dvaju grupa podataka istom skupu (tabela 7). Potom smo provjerili da li su raspršenja podataka međusobno ordinalna ili mogu pripadati istoj distribuciji. U tabeli 7 negativni stavovi se raspršuju.

U varijabli Stav menadžmenta prema kulturi i razvoju (tabela 7), a pod kolonom srednji rank dobijen je rezultat Mann Whitney U Test-om, MW=150,500, što je statistički značajno na nivou 0,007, dok Wilcoxon Test pokazuje vrednost  $W^+=1425,500$ , što je značajno na nivou  $p=0,007$  čime prihvatamo pomoćnu hipotezu PH8, a odbacujemo osnovnu hipotezu H4.

**Tabela 7.** Podaci dobijeni Mann Whitney U Test, Wilcoxon Test-om

| Varijabla                                   | N  | Javni servis | Komercijalni servis | Srednji rank                            | Mann Whitney U Test | Wilcoxon | p     |
|---|----|--------------|---------------------|---|---------------------|----------|-------|
| Motivacija i zadovoljstvo                   | 62 | 50           | 12                  | Javni<br>29,76<br>Komercijalni<br>38,75 | 213,000             | 1488,000 | 0,115 |
| Stav menadžmenta prema medijskim politikama | 62 | 50           | 12                  | Javni<br>28,73<br>Komercijalni<br>43,04 | 161,500             | 1436,500 | 0,011 |
| Stav menadžmenta prema kulturi i razvoju    | 62 | 50           | 12                  | Javni<br>28,51<br>Komercijalni<br>43,96 | 150,500             | 1425,500 | 0,007 |

Izvor: Autori rada

Menadžment komercijalnog TV servisa ima neposredniji kontakt sa publikom, prilikom segmentacije tržišta u cilju prihvatljive produkcije što široj publici koja, kako se ispostavilo više vjeruje komercijalnom servisu. Znanje iz oblasti studija kulture, komunikologije, sociologije medija, kao i nekih srodnih disciplina omogućava menadžmentu određeni stručni pristup medijskom djelovanju.

### T-test

T-test nezavisnih uzoraka (engl. Independent-Samples t-test) upotrebljavamo za poređenje srednje vrednosti neke neprekidne promenljive u dve različite grupe



subjekata. Sa t-testom smo poredili rezultate ostvarenih na dve grupe (muškarci i žene) menadžera/urednika u TV servisu. Ovim testom je dokazano da su dve grupe statistički različite. U poslednjem delu tabele dati su rezultati jednakosti varijansi. Ispitale smo da li je jednaka varijansa (promenljivost) rezultata u dve grupe (muških i ženskih). Ishod ovog testa određuje koju t-vrednost treba smatrati tačnom i upotrebiti (Suzić, 2007).

T - testom nezavisnih uzoraka upoređeni su rezultati ispitivanja motivacije i zadovoljstva u oba TV servisa između muškaraca i žena. Razlika po ženskom polu u varijabli Motivacija i zadovoljstvo, Group Statistics SPSS je ispisao srednju vrijednost (eng. Mean) kod žena  $M = 7,97$  i standardno odstupanje (eng. Standard Deviation)  $SD = 2,24$ . Ovo pokazuje rezultate razlika na osnovu polova o stavovima menadžmenta na osnovu varijabli Motivacija i zadovoljstvo, da su zaposlenici ženskog pola daleko motivisaniji. Dobijena t-vrednost u varijabli Motivacija i zadovoljstvo je  $t = -4,47$ , tj.  $t > 1,96$ , što pokazuje da greška neće nastati u 1 % slučajeva, što se odnosi i na sledeće dve varijable. Sledeća varijabla Stav prema medijskoj politici, pokazuje da žene u odnosu na medijske politike imaju negativne stavove, da su kritičnije i zainteresovane za budućnost i položaj TV servisa. U varijabli Stav menadžmenta prema kulturi medija i razvoju, primetno je da žene više uvažavaju značaj kulture u stvaranju programske šeme i razvoju medija. Kada računamo tabličnu vrjednost ispod normalne krive, dobićemo poznati koeficijent t-vrednost. Ako je ovaj koeficijent veći od 1,96 tada znamo da će rezultati sigurno pasti u 95%, a greška će ostati u okviru 5%. U našem slučaju je  $t > 1,96$ , a za prvu varijablu je  $p = 0,001$ , za drugu  $p = 0,008$ , a treću  $p = 0,007$ .

**Tabela 8.** Razlika po polu u stavovima menadžmenta prema motivaciji, medijskim politikama i stava prema kulturi medija i razvoju (t-vrjednost)

| Varijabla                                       | Pol    | N  | M    | SD   | t      | p     |
|---|--------|----|------|------|--------|-------|
| Motivacija i zadovoljstvo                       | muški  | 31 | 5,35 | 2,36 | -4,47  | 0,000 |
|   | ženski | 31 | 7,97 | 2,24 |        |       |
| Stav menadžmenta prema medijskim politikama     | muški  | 31 | 5,19 | 1,96 | -2,75  | 0,008 |
|   | ženski | 31 | 6,41 | 1,52 |        |       |
| Stav menadžmenta prema kulturi medija i razvoju | muški  | 31 | 5,74 | 2,81 | -2,809 | 0,007 |
|   | ženski | 31 | 7,77 | 2,88 |        |       |

**Izvor:** Autori rada (napomena: minus ispred t-vrjednosti ukazuje da razlika ide u korist druge varijable, u ovom slučaju u korist ženskog pola)

T–testom nezavisnih uzoraka smo poređenjem motivacije i zadovoljstva u prvoj varijabli Motivacija i zadovoljstvo dobili rezultate koji mogu biti od koristi poslovođstvu i menadžmentu TV servisa da je među menadžmentom ženskih uposlenika veća motivisanost prilikom obavljanja radnih zadataka. U varijabli Stav menadžmenta prema medijskim politikama su izraženiji negativni stavovi takođe kod ženskih ispitanika, što ukazuje veću zainteresovanost za položaj matičnog TV servisa u okruženju i njegovu budućnost. Treća varijabla Stav menadžmenta prema kulturi medija i razvoju, kulturi poslovanja i prihvatanja važnosti medijske kulture u cilju razvoja TV servisa, ispitanici ženskog pola shvataju odgovorno značaj kulture.

### **Jednofaktorska analiza varijanse ANOVA**

U istraživanjima često nailazimo na potrebu poređenja prosečnih rezultata u više od dve grupe. Tada se upotrebljava analiza varijanse (ANOVA). Jednofaktorska analiza varijanse znači da postoji samo jedna nezavisna promenljiva (faktor), podeljena na više nivoa ili grupa, odnosno uslova (Pallant, 2011). U našem slučaju ispitanici su podeljeni u 3 grupe, na mlađe do 27 godina starosti, srednje starosne dobi 28 - 39, i starije 40+.

Prilikom analize formiranih grupa (engl. between-groups) i analize istih ispitanika (engl. Within-groups) zanima nas Sig., u tablici označeno p. Dobijeni je rezultat  $F=1,20$  (F-index) u delu tablice Varijable pod nazivom Motivacija i zadovoljstvo, iz čega zaključujemo da nema značajne statističke razlike na nivou 0,001 jer je  $p=0,310$ , što je znatno više od 0,05. Iznos  $M=7,67$  pokazuje da su motivisaniji mlađi uposlenici. To je slučaj i sa podacima druge i treće rubrike varijabli gde nema značajne statističke razlike na nivou 0,001. Rezultati u koloni M kod druge i treće varijable  $M=6,78$  i  $M=8,22$  pokazuju veću motivisanost odnosno aktivnost na poslu, od strane mlađe populacije.

**Tabela 9.** Razlika stavova menadžmenta po dobu starosti, prema motivaciji i zadovoljstvu, medijskim politikama, kulturi medija i razvoju (ANOVA)

| Varijabla                                       | Dob     | N  | M    | SD   | F    | p     |
|---|---------|----|------|------|------|-------|
| Motivacija i zadovoljstvo                       | mlađi   | 9  | 7,67 | 2,79 | 1,20 | 0,310 |
|   | srednji | 43 | 6,65 | 2,80 |      |       |
|   | stariji | 10 | 5,80 | 1,40 |      |       |
|   | total   | 62 | 6,66 | 2,64 |      |       |
| Stav menadžmenta prema medijskim politikama     | mlađi   | 9  | 6,78 | 0,97 | 2,06 | 0,137 |
|   | srednji | 43 | 5,77 | 2,06 |      |       |
|   | stariji | 10 | 5,10 | 0,99 |      |       |
|   | total   | 62 | 6,66 | 2,64 |      |       |
| Stav menadžmenta prema kulturi medija i razvoju | mlađi   | 9  | 8,22 | 2,54 | 1,27 | 0,290 |
|   | srednji | 43 | 6,49 | 3,13 |      |       |
|   | stariji | 10 | 6,60 | 2,72 |      |       |
|   | total   | 62 | 6,76 | 3,01 |      |       |

Izvor: Autori rada

U ovom dijelu istraživanja poredili smo rezultate merenja Motivacije i zadovoljstva, Stavova prema medijskim politikama i Stavova menadžmenta prema kulturi medija i razvoju, u cilju poređenja stavova određenih starosnih grupa. Tabela pokazuje značajne razlike u stavovima menadžmenta po dobi, prema motivaciji i zadovoljstvu, medijskim politikama, kulturi medija i razvoju, te da sve navedene vrednosti opadaju sa porastom godina starosti.

## ZAKLJUČAK

Činjenica je da su na početku 21. stoleća mediji središnji dio našeg života, kulture i globalne ekonomije. Sa aspekta korporativne odgovornosti medijski menadžment je uvjetovan usvajati određena kulturološka pravila u edukovanju publike, kao i značaja kulture u svakodnevnim zadacima. Masmediji su pomaknuli granicu uloge menadžmenta u medijima zahvaljujući multidisciplinarnosti. Pored potrebe edukacije menadžmenta radi stalne pojave novih tehnologija, javlja se potreba usvajanja i razvoja medijske kulture u cilju podizanja kvaliteta programa i produkcije. Medijska tehnologija postaje postepeno i edukativna tehnologija. Pokazalo se da medijska kultura u javnom i komercijalnom servisu postaje imperativ kvalitetne organizacije ljudskih resursa, dizanja konkurentnosti, razvijanja poduzetničkog ponašanja u medijima u cilju komercijalizacije, odnosno privlačenja oglašivačima. Istraživanje je pokazalo da su motivacija i zadovoljstvo

menadžera/urednika od ključnog značaja za profitabilno funkcionisanje TV servisa, kao i za njihovo sudjelovanje u društveno odgovornom ponašanju prilikom formatiranja programske šeme. Pored niza različitih faktora koji utiču na funkcionisanje servisa, može se zaključiti da je motivacija od presudnog uticaja. Pored međuljudskih odnosa, aktuelne ekonomsko-političke situacije, važna je motivacija i zadovoljstvo menadžmenta kao i njihova opredjeljenost prema medijskoj kulturi i timskom radu. Pokazalo se da menadžment i u javnom servisu medijskoj kulturi pridaje određen značaj prilikom svojih aktivnosti. Posebno je važno upoznavanje menadžmenta sa kreativnom industrijom, koja predstavlja oblik komercijalne kulture, odnosno ekonomije i kulture, u kojoj je dodana vrijednost skrivena u intelektualnom vlasništvu. Na scenu je stupio svjetski informacijski poredak, međunarodni sistem proizvodnje, distribucije i korištenja informacijskih dobara.

## LITERATURA

- Brethower, M. D. (1995). Specifying a human performance technology knowledgebase. *Performance Improvement Journal, Quarterly*, 8(2), 17-39.
- Campbell, T. D. (1963). Social attitudes and other acquired behavioral dispositions. *Psychology: A study of a science (vol.6)*, New York: McGraw-Hill, 94-172.
- Chiesa, M. (1994). Radical behaviorism: The philosophy and the science. *Authors Cooperative, Inc, Boston*, 181-189.
- Clark, E. R. (1998). Motivating performance: Diagnosing and solving motivation problems. *Performance Improvement Journal, October vol.37, issue 8*, 39-47.
- Coombs, H. C. (1950). Psychological scaling without a unit of measurement. *Psychological Review*, 57(3), 145-158.
- Dale, B. (1995). Specifying a human performance technology knowledgebase. *Performance Improvement Journal*, 17-39.
- Ford, E. M. (1992). Motivating Humans, Goals, Emotions, and Personal Agency Beliefs. *Sage Publications Inc.15, Sage Newbury Park, CA*, 78-79.
- Gilbert, F. (1996). Human Competence: Engineering Worthy Performance. *Tribute edition published by HRD Press and ISPI Publications, Washington*, 14-20.
- Huseinspahić, N. K. (2018). Dimensions of service offer, as an assumption of building long term relations with the customers of telecommunication services. *Časopis za ekonomiju i tržišne komunikacije, Panevropski univerzitet Aperion, Banja Luka*, 16(2), 212.
- Katzell, A. R. (1990). Work motivation: Theory and practice. *American Psychologist*, 45, 145-153.
- Keller, M. J. (1999). Motivational systems (2nd ed.) . *Handbook of human performance technology: Improving individual and organizational performance worldwide, San Francisco: Jossey-Bass/Pfeiffer*, 373-394.

- Lazarsfeld, P. B. (1948). The people's choice: How the voter makes up his mind in a Presidential campaign. *Columbia University Press, 2nd edition, New York*, 2-18.
- Lewin, K. (1951). Field theory in social science: selected theoretical papers. *New York: Harper&Brothers*, 215-225.
- Maslow, H. A. (1987). Motivation and personality. *McReynolds C.(3rd ed.)*, Harper and Row, New York , 24-26.
- Maxwell, C. J. (2003). 101Attitude. *Thomas Nelson Books, Nashville, TN* , 83-90.
- Pallant, J. (2011). SPSS Survival Manual: A Step by Step Guide to Data Analysis Using SPSS. *Crows Nest, N.S.W, Allen & Unwin* , 250-259.
- Supek, R. (1968). *Ispitivanje javnog mnijenja*. 89-102, 122-125, 183-186: Naprijed, Zagreb.
- Suzić, N. (2007). *Primjenjena pedagoška metodologija*. Banjaluka: XBS.
- Thurstone, L. L., & Chave, E. J. (1929). The measurement of attitude. *University of Chicago Press, Chicago*, 249-269.

---

## QUANTITATIVE ANALYSIS OF OPERATIONALIZATION OF ATTITUDES AND MOTIVATION OF MANAGERS IN RAISING THE PERFORMANCE OF THE TV SERVICE

**Sandra Rakić**

MSc; Union Nikola Tesla University, Belgrade; sandrarakic@yahoo.com

**Sandra Santrač**

PhD; Urbanlogic Center, Banja Luka; sandras@urbanlogic.edu.rs

**Abstract:** *The activities of media management have the task of overcoming all the surprises in the turbulent financial and media market, using permanent education. Management must be modernized in organizational terms, with the need to monitor and introduce technological innovations, such as networking and virtualization. When we come across organizational performance problems, and if one thinks it is a motivation problem one should ask: Are motivational problems different from performance problems? Should the concept of motivation be added to our understanding of this problem or is it possible to discover and solve it with an existing HPT tool Human Performance Technology? If performance variables such as goals, equipment, feedback, and incentives have worked effectively, is it possible that motivational problems still remain? In this paper, by quantitative analysis based on the total variables of two focus groups and three groups of stakeholders, we were able to clearly define the statistical differences between public and commercial TV service, as well as to determine*

*their characteristics. What consequences can these changes cause in the long run? Will they be repeated and in which direction will managerial functions develop further? Quantitative data and indicators obtained by empirical research will be processed by the statistical method. Statistical methods for comparing groups with several techniques and tests (one-factor analysis of ANOVA variance, non-parametric technique and tests) will be used to prove the hypotheses. Starting from the above theoretical and empirical findings, we set four basic and four auxiliary hypotheses. By applying different methods of determining the existence of attitudes and motivation of TV service management that exist in the real economic world, the collected quantitative data obtained through the instrument / questionnaire will be statistical analysis, calculate the proportions of their interdependence during economic processes. They will show that different factors from the macro and micro environment, influence the attitudes and functioning of management. Communication with target groups, ie the audience with a specific approach depends on the motivation and attitudes of the management, which depends on the innovation and creativity of the management. Communication, the environment in the organization, business culture, social responsibility, depend on the attitudes of management that shape the image of TV services and their development. Attitude and motivation ensure competitiveness in the long run, as well as retaining the audience and advertisers. Based on the stereotypical public opinion, it was expected that the public service would have a more motivated management, that it would invest more in the quality of information and programs, in order to diversify media, cultural and educational content. A statistically significant difference in the motivation of managers in favor of commercial TV service was found. Motivated management can achieve a cohesive business intelligent TV service and thus the quality of service delivery and quality program to the target market while respecting the political, economic, technological, environmental and social factors that operate in an environment covered by the TV signal.*

**Keywords:** attitudes, motivation, creativity, management, performance

**JEL Classification:** C12, L82, M10, M50

