



UTICAJ MOTIVACIJE ZA RAD ZAPOSLENIH U „COLOR PRESS GROUP“ NA  
PROCENU KVALITETA ČASOPISA „RUSKI DOKTOR“

HOW THE WORK MOTIVATION OF „COLOR PRESS GROUP“ EMPLOYEES AFFECTS  
THE QUALITY ASSESSMENT OF THE „RUSKI DOKTOR“ MAGAZINE

Tanja Tomčić, Fakultet tehničkih nauka, Novi Sad

**Oblast - MENADŽMENT LJUDSKIH RESURSA**

**Kratak sadržaj** - U ovom radu detaljno je objašnjen pojam menadžmenta ljudskih resursa sa posebnim akcentom na motivaciju zaposlenih, zatim pojam zadovoljstva poslom i kvaliteta proizvoda. Razmotren je uticaj motivacije zaposlenih na procenu kvaliteta proizvoda na kom zaposleni rade. Dat je primer iz kompanije „Color Press Group“ koja se bavi izdavačkom delatnošću. Konkretno, urađeno je istraživanje koje nam pokazuje u kojoj meri motivacija zaposlenih iz kompanije „Color Press Group“ utiče na procenu kvaliteta časopisa „Ruski doktor“ koji pomenuta kompanija izdaje. Urađeno je istraživanje u vidu ankete i analizirani su dobijeni rezultati.

**Ključne reči:** motivacija zaposlenih, zadovoljstvo poslom, kvalitet proizvoda.

**Abstract** - This paper explains in detail the concept of human resource management with special emphasis on employee motivation, then the concept of job satisfaction and product quality. The influence of employee motivation on the assessment of the quality of products on which employees work is considered. An example is given from the company „Color Press Group“, which deals with publishing. Specifically, a study was done that shows us the extent to which the motivation of employees from the company „Color Press Group“ affects the assessment of the quality of the magazine „Russian Doctor“ that the company publishes. A research in the form of a survey was done and the obtained results were analyzed.

**Key words:** employee motivation, job satisfaction, product quality.

**1. UVOD**

Baš kao što pojedinci i društvene zajednice zavise od poslodavaca putem kojih ostvaruju sredstva za život, tako i poslovna uspešnost firme i kvalitet proizvoda i usluge koje ona nudi zavise od zaposlenih i njihove produktivnosti. U većini slučajeva, bez obzira na veličinu preduzeća i delatnost kojom se bave, upravo je ljudski faktor taj koji određuje kvalitet, profitabilnost, produktivnost i konkurentsku prednost.

**NAPOMENA:**

Ovaj rad proistekao je iz master rada čiji mentor je bio dr Mladen Pečujlija, vanr. prof.

Zato je neophodno, pored ostalih analiza koje se rade u našim preduzećima (a koje se najčešće odnose na finansijsko poslovanje) konstantno pratiti same zaposlene, njihov odnos prema poslu, odnosno, šta je to što ih motiviše na veću angažovanost na poslu, a samim tim i bolji kvalitet proizvoda koji proizvode.

Posmatrajući štampani zdravstveni časopis „Ruski doktor“ koji već više od pet godina beleži visoke tiraže, uprkos sveopštoj digitalizaciji medija, zapitali smo se šta je to što je presudno za održavanje kvaliteta ovog magazina.

Dakle, u ovom radu bavićemo se motivacijom radnika u izdavačkoj kompaniji „Color Press Group“ iz Novog Sada, a koja izdaje časopis „Ruski doktor“. Pokušaćemo da nađemo vezu između motivacije za rad i kvaliteta pomenutog časopisa koji procenjuju sami čitaoci časopisa.

**2. PREDMET I CILJ ISTRAŽIVANJA**

Predmet istraživanja se odnosi na menadžment ljudskih resursa, odnosno na proučavanje motivacije zaposlenih za rad, njihovih stavova prema radu u kompaniji, onog što ih motiviše za veće angažovanje i bolji kvalitet proizvoda, kao i ono šta ih apsolutno ne motiviše.

Problem ovog istraživanja jeste: kakav je uticaj menadžmenta ljudskih resursa u kompaniji „Color Press Group“ na kvalitet časopisa „Ruski doktor“? Cilj istraživanja jeste da se utvrdi kako motivacija za rad zaposlenih u „Color Press Group“ utiče na procenu kvaliteta časopisa „Ruski doktor“.

Praktična strana cilja ogledala bi se u iskorišćenju dobijenih podataka za povećanje kvaliteta časopisa u pomenutoj kompaniji.

U skladu sa definisanim predmetom i postavljenim ciljem postavili smo sledeću hipotezu: menadžment ljudskih resursa kompanije „Color Press Group“ utiče na procenu kvaliteta časopisa koje izdaje, konkretno na kvalitet časopisa „Ruski doktor“.

**3. TEORIJSKA RAZMATRANJA**

**3.1. Pojam i teorije motivacije**

Motivacija je vrlo složen proces utemeljen na potrebama, aspiracijama i vrednostima čoveka, različitim kod svakog pojedinca i različitim kod istog pojedinca u različitim situacijama i fazama njegovog ličnog razvoja. Izvor motiva su potrebe.

Pod potrebama podrazumevamo nedostajanje nečega. Teorije motivacije se bave pitanjem šta ljudi treba ili moraju da urade da bi ispunili svoje živote, posebno u odnosu na rad.

### Hijerarhija potreba po Maslovu

Maslov je postavio teoriju da ljudi imaju pet vrsta potreba, i da se one aktiviraju na hijerarhijski način, pri čemu Maslov razlikuje osnovne potrebe (potrebe nedostatka - fiziološke potrebe, potrebe za sigurnošću, socijalne, društvene potrebe) i potrebe rasta (potrebe višeg nivoa - potrebe za cenjenjem, potrebe za samoaktualizacijom).

### Teorija ERG – Alderfer

Alderfer naglašava da u slučaju kada napor da se zadovolje potrebe na jednom nivou budu neuspešni, pojedinci će se vratiti na niži nivo, uprkos činjenici da su te potrebe, već bile zadovoljene.

### Teorija o postavljanju ciljeva – Lok i Latam

Osnovna ideja ove teorije jeste da je cilj motivator, jer pokreće ljude da porede svoje trenutne sposobnosti da nešto urade sa sposobnostima potrebnim za uspešno ostvarenje cilja. Ova teorija takođe tvrdi da će zadati ciljevi biti prihvaćeni kao lični ciljevi.

### Hercbergova teorija dva faktora

Hercberg je posmatrao dve grupe faktora koji pretežno deluju motivirajuće, odnosno pretežno deluju nemotivirajuće (nezadovoljstvo na radu).

Ovaj komplikovaniji model potreba – po kojem oba faktora mogu da postoje kod jedne iste osobe – ukazuje na to koliko je važno da menadžeri prilikom planiranja motivacionih pristupa imaju u vidu razlike koje postoje među ljudima.

## **3.2. Pojam menadžmenta ljudskih resursa**

Menadžment ljudskih resursa (HR - *Human Resources*) predstavlja skup organizacionih aktivnosti kroz koje se planira i obezbeđuje kadar, vrši njegova obuka i osposobljavanje, raspored i radno angažovanje, promocija, motivacija i nagrađivanje, kao i zaštita zdravlja i obezbeđenje sigurnosti.

Efikasan HR menadžment se realizuje kroz sedam osnovnih funkcija: planiranje i obezbeđenje potrebnog kadra; školovanje; obuku i usavršavanje kadrova; kadriranje; nagrađivanje; zaštitu zdravlja i obezbeđenje sigurnosti; kadrovske administriranje i vođenje evidencije; istraživanje u kadrovskoj oblasti.

## **3.3. Zadovoljstvo poslom**

Zadovoljstvo poslom je složen stav koji uključuje određene pretpostavke i uverenja o tom poslu (kognitivna komponenta), osećanja prema poslu (afektivna komponenta) i ocenu posla (evalutivna komponenta).

Teorijska osnova zadovoljstva poslom predstavlja Lokova teorija vrednosti prema kojoj zadovoljstvo poslom postoji u onoj meri u kojoj su ljudi zadovoljni ishodom samog posla.

Što pojedinac dobije više onog ishoda koji on sam ceni - to će biti zadovoljniji. Organizacioni faktori zadovoljstva poslom: posao sam po sebi, sistem nagrađivanja, prijatni radni uslovi, kolege na poslu, organizaciona struktura. Lični faktori zadovoljstva poslom: sklad između ličnih interesovanja i posla, radni staž i starost, pozicija i status, ukupno zadovoljstvo životom.

## **3.4. Pojam kvaliteta**

Kvalitet je postao najznačajniji strateški faktor uspeha organizacije. On asocira na „nešto dobro”, odnosno opšti pristup kvalitetu obuhvata način razmišljanja i delovanja usmeren ka poboljšanju postojećeg. Kvalitetu se prilazi kao tržišnoj kategoriji – otuda dobijamo pojmove kvalitet materijalnih proizvoda i usluga. Meri se stepenom ispunjenosti i očekivanja potrošača. Međunarodna organizacija za standarde (International Standard Organization – ISO) postavlja standarde kvaliteta, prema kojima se kvalitet definiše kao „skup svih svojstava proizvoda koja se odnose na njihovu mogućnost da zadovolje utvrđene ili izražene potrebe.“

## **4. METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA**

Za potrebe istraživanja uzet je uzorak od 45 zaposlene osobe u kompaniji „Color Press Gropu“. Takođe, za potrebe istraživanja uzet je i uzorak od 55 čitalaca časopisa „Ruski doktor“.

U ovom istraživanju su formirane dve promenjive:

- Prva promenjiva tiče se menadžmenta ljudskih resursa i sastoji se od 36 tvrdnji. Ova promenjiva je merena upitnikom i ponuđenom skalom odgovora od 1 do 5 (od 1 – uopšte se ne slažem do 5 – potpuno se slažem).

- Druga promenjiva tiče se procene kvaliteta časopisa i sastoji se od 5 različitih pitanja formulisanih u obliku ankete. Kao odgovori na ova pitanja ponuđena je skala brojeva od 1 do 10, gde broj 1 predstavlja najlošiju ocenu, a broj 10 predstavlja najbolju ocenu.

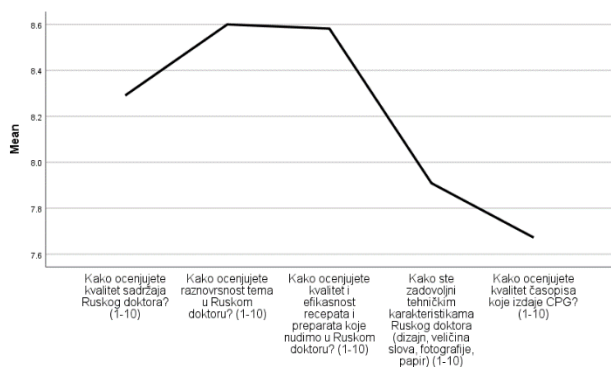
Za obradu podataka korišćena je metoda deskriptivne (opisne) statistike (*Descriptive Statistics*), zatim faktorska analiza

## **5. REZULTATI ISTRAŽIVANJA**

Metodom deskriptivne statistike, na osnovu ankete rađene na uzorku od 55 ispitanika, najveću ocenu (8.60/10.00) dobila je raznovrsnost tema u časopisu „Ruski doktor”, odnosno to je najbolja stvar po oceni čitalaca. Odmah ispod toga, sa neznatno nižom ocenom (8.58) nalazi se kvalitet i efikasnost recepata i preparata koje nudi pomenuti časopis. Dakle, i ovim segmentom su čitaoci veoma zadovoljni, grafikon 1.

Blagi signal da nije baš po volji publike, šalje treća stavka – ocena kvaliteta sadržaja „Ruskog doktora” (8.29). Oozbiljniji pad ocene (7.91) primećuje se na pretposlednje rangiranom pitanju koji se tiče zadovoljstva tehničkim karakteristikama ovog časopisa (dizajn, veličina slova, fotografije, papir).

Zaključujemo da se čitaocima ne sviđaju vizuelni izgled ovog izdanja. Od strane anketiranih čitalaca najlošije je ocenjen kvalitet časopisa koje izdaje kompanija „Color Press Group” (7.67).



Grafikon 1: Grafički prikaz dobijenih rezultata ankete za čitaoce pomoću metode deskriptivne statistike

Anketa rađena na uzorku od 45 zaposlenih radnika u kompaniji pokazala je da postoji četiri tvrdnje koje su dobile vema visoke ocene – preko 4.00, od mogućih 5.00. Takođe, imamo tri tvrdnje koje su najslabije ocenjene po mišljenju zaposlenih. To su ocene ispod 2.29.

Dakle, tvrdnje “ponosan sam na posao koji obavljam” (4.29), “volim da obavljam poslove na mom radnom mestu” (4.22), “volim ljude sa kojima radim” (4.11) i “uživam u poslu” (4.04) nedvosmisleno pokazuju da zaposleni u “Color Press Group” najviše cene činjenicu da rade posao koji vole i znači im to što imaju lep odnos sa osobama sa kojima rade. Veoma im je važno da im posao koji rade donosi zadovoljstvo.

U prilog gore navedenim pozitivnim komentarima idu i informacije sa začelja tabele. “Moj rukovodilac nije fer prema meni” (2.29), “ima suviše sukoba na radnom mestu” (1.98), “ponekad imam osećaj da je moj posao bez smisla” (1.80) – ovo su najlošije ocenjene tvrdnje od strane zaposlenih. Međutim, zaposleni su na njih davali najniže ocene pa su tako izrazili svoj stav da su oni zapravo zadovoljni poslom jer je rukovodilac korektan prema njima, nema sukoba među kolegama i njihov posao uopšte nije bez smisla.

Faktorskom analizom smo 36 tvrdnji uspeli da sažmemo tj. grupišemo u TRI FAKTORA.

Dobijeni faktori predstavljaju sledeće:

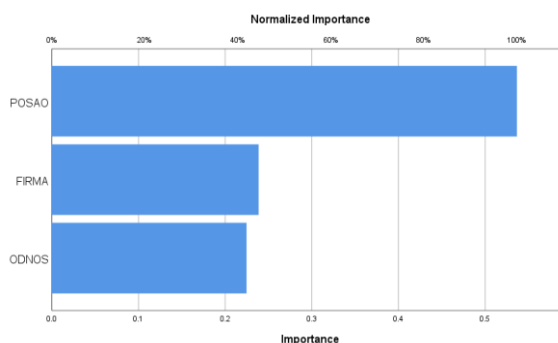
I faktor – ZADOVOLJSTVO POSLOM (POS AO)

II faktor – ZADOVOLJSTVO ODNOSOM PREMA ZAPOSLENOM (ODNOS)

III faktor – ZADOVOLJSTVO PREDUZEĆEM U KOJEM RADIM (FIRMA)

Sledeća faza istraživanja dobijenih rezultata rađena je tzv. Metodom neuralnih mreža. Postupkom ukrštanja vidimo kako dobijena tri faktora menadžmenta ljudskih resursa (posao, odnos, firma) utiču na kvalitet časopisa (pet pitanja iz ankete za čitaoce – sadržaj, raznovrsnost tema, kvalitet recepata i preparata, tehničke karakteristike, kvalitet časopisa koje izdaje Color Press Group), grafikon 2.

Metodologijom istraživanja ljudskih resursa u kompaniji „Color Press Group“ i njihovog uticaja na procenu kvaliteta časopisa „Ruski doktor“ (RD) u ovom radu dobili smo nedvosmisleni rezultat: zaposlenima u kompaniji NAJVAŽNIJE JE ZADOVOLJSTVO POSLOM kako bi oni bili motivisani da pruže što bolji kvalitet proizvoda.



Grafikon 2: Rezultati dobijeni metodom neuralnih mreža za pitanje o sadržaju RD (uticaj MLJR na kvalitet sadržaja)

U svih pet kategorija procene kvaliteta časopisa pokazalo se da je zadovoljstvo poslom koji zaposleni obavljaju ubedljivo na prvom mestu kao motivator, dok se na drugom i trećem smenjuju zadovoljstvo firmom, odnosno zadovoljstvo odnosom prema zaposlenima. Postavljena hipoteza je potvrđena.

## 6. ZAKLJUČAK

Ovim istraživanjem došli smo do veoma neuobičajenih podataka za današnje prilike – dok se u drugim delatnostima i u većini drugih kompanija kao glavni motivatori navode finansijski aspekti, materijalni faktori i stvari koje na bilo koji način pomažu egzistenciju – ovde se pokazalo da ljubav može da bude najveći motivator za posao. Moramo skrenuti pažnju i na jednu važnu činjenicu – ovakav profil zaposlenih koji se izjašnjavaju da je zadovoljstvo poslom za njih najvažnije, izuzetno pogoduju poslodavcima.

Da kažemo da su idealna kategorija radne snage budući da njima nije presudno kolika im je plata, kakav im je sto ili stolica, ko im je šef, kakvo je radno vreme... Oni vole svoj posao i uglavnom pristaju na sve ponuđene uslove. Zanimljiv je i podatak da su u CPG kompaniji zaposleni uglavnom sa 10 i više godina radnog staža na istom tom mestu.

Dakle, zadovoljstvo poslom garantuje i manju fluktuaciju zaposlenih. Ipak, dobijeni rezultati ohrabruju i govore nam da danas, u vreme globalizacije, međuljudskog otudjenja i puke borbe za zaradom, postoje ljudi koji se ponose svojim poslovnim učinkom, bez obzira na nagrade.

Zaposleni koji su učestvovali u ovom istraživanju imaju jedinstvenu priliku da rade posao koji vole, što je cilj svakog od nas

## 7. LITERATURA

- [1] - Rot N.: “Opšta psihologija” - Zavod za udžbenike i nastavna sredstva, Beograd (1990.)
- [2] - Rot N.: “Osnovi socijalne psihologije” - Zavod za udžbenike i nastavna sredstva, Beograd (1994.)
- [3] -Grinberg Dž., Baron R.: “Ponašanje u organizacijama” - Želmid, Beograd (1998.)
- [4] - Tanasijević, Z., 2007, Zadovoljstvo zaposlenih - izvor ili rezultat motivacije zaposlenih, AOS, Kragujevac

- [5]-Boško Nadoveza; „Menadžment ljudskog potencijala”; Cekom, Novi Sad (2011);
- [6]-UNIVERZITET METROPOLITAN, Beograd, UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURSIMA, 2011
- [7] - Budislav Suša; „Menadžment ljudskih resursa”; Cekom; Novi Sad (2009)
- [8] - Priručnik za društveno odovrno poslovanje: Ljudski potencijali, zajedno do uspeha, UNDP, Croatia
- [9]<http://www.dpm.ftn.uns.ac.rs/predmeti/Merenje%20i%20kvalitet/13%20KVALITET%20PROIZVODA.pdf>
- [10][http://studenti.mojisajt.rs/uploads/20177/documents/1\\_deo\\_kvalitet.pdf](http://studenti.mojisajt.rs/uploads/20177/documents/1_deo_kvalitet.pdf)
- [11] - <https://www.seminarski-diplomski.co.rs/LJUDSKI%20RESURSI/IstrazivanjeZadovoljstvaPoslom.html>
- [12] - Field, J., 2008, Job Satisfaction Model for retention, weblog, viewed on December 7th 2009, <http://talentedapps.wordpress.com/2008/04/11/job-satisfaction-model-for-retention/>
- [13] - Upravljanje ljudskim potencijalima, [http://www.poslovniforum.hr/management/upravljanje\\_ljudskim\\_potencijalima.asp](http://www.poslovniforum.hr/management/upravljanje_ljudskim_potencijalima.asp)
- [14] - [www.color.rs](http://www.color.rs)
- [15] - [www.ruskidoktor.rs](http://www.ruskidoktor.rs)

**Kratka biografija:**

**Tanja Tomčić**, rođena Narančić, rođena je 1979. godine u Novom Sadu. Nakon završene gimnazije "Jovan Jovanović Zmaj" u Novom Sadu upisuje i završava studije Menadžmenta u medijima na Fakultetu za menadžment "FAM". Kako bi se dodatno usavršila, 2020. upisuje master studije iz oblasti menadžmenta ljudskih resursa na Fakultetu tehničkih nauka u Novom Sadu. Od 2001. godine zaposlena je u izdavačkoj kompaniji „Color Press Group“.