



Часопис *БизИнфо*
Година 2015, волумен 6, број 2, стр. 1-15
BizInfo Journal
Year 2015, Volume 6, Number 2, pp. 1-15

Оригиналан научни рад/ Original scientific paper

УДК/UDC: 005.336.3:338.488(497.11) ; 331.101.32 ; 316.472.3

DOI: 10.5937/BIZINFO1502001P

ЗАДОВОЉСТВО ЗАПОСЛЕНИХ У БАЊСКИМ ТУРИСТИЧКИМ ДЕСТИНАЦИЈАМА СРБИЈЕ

EMPLOYEE SATISFACTION IN DESTINATIONS OF SPA TOURISM IN SERBIA

Горан Перић¹

Висока пословна школа струковних студија, Блаце
Марко Гашић

Висока пословна школа струковних студија, Блаце
Владан Ивановић

МУП РС, Управа за ванредне ситуације, Ниш
Марија Стојиљковић

Висока пословна школа струковних студија, Блаце

Резиме: У организацијама бањског туризма (хотели, велнес и спа центри, рехабилитациони центри) туриста и запослени су упућени на међусобну сарадњу приликом креирања услуге, а колико ће њихова интеракција бити успешна у великој мери зависи од способности запослених у пружању услуга. У том смислу запослени имају директно и индиректно велики утицај на перцепцију и сатисфакцију туриста. Добри пословни резултати потичу од задовољних и лојалних туриста, што је последица квалитета услуге, а у исто време добра услуга је резултат процеса услуживања који зависи пре свега од задовољства запослених, али и од мотивације, знања и вештина њихових непосредних менаџера. Рад приказује истраживање које је спроведено у туристичким дестинацијама бањског туризма Србије са циљем утврђивања, на ком показатељу задовољства су запослени у посматраним бањама највише и најмање сагласни и постојање утицаја обележја испитаника на највећу и најмању сагласност. Применом методе теренског истраживања, извршено је истраживање у периоду

¹ goran.peric@vpskp.edu.rs

од септембра месеца 2013. године до половине месеца априла 2014. године, на узорку од 202 испитаника. На основу прикупљених података, извршили смо анализу и изнели резултате. Резултати показују да припадност тиму највише доприноси задовољству запослених док се међуљудски односи препознају као најслабији доприносиоци задовољства, као и да постоји утицај обележја испитаника на посматране индикаторе задовољства запослених.

Кључне речи: *задовољство запослених, услуге, бањски туризам, међуљудски односи*

Abstract: *In organizations of spa tourism (hotels, wellness and spa centers, rehabilitation centers), tourists and employees are referred to mutually cooperation in creating services, and how their interaction will be successful depends mostly on the ability of employees in service providing. In this regard, employees have directly and indirectly a major impact on the perception and satisfaction of tourists. Good business results originate from satisfied and loyal tourists as a result of the quality of service, and at the same time good service is the result of a process serving that depends primarily on satisfaction of employees, but also the motivation, knowledge and skills of their immediate managers. The paper presents the research results of the tourist destinations of spa tourism in Serbia in order to determine on which satisfaction indicator employees in spa centers are the most and the least consistent and the relation between characteristics of the subjects on the highest and lowest consent. By applying the methods of field research, a reserach was carried in the period from September 2013 until mid-April 2014, on a sample of 202 respondents. Based on collected data, we analyzed and presented results. The result shows that loyalty to the team contributes the most to the satisfaction of employees, while interpersonal relationships are the weakest contributors to satisfaction, as well as there are an influence of the subjects characteristics to observed indicators of employee satisfaction.*

Key words: *employee satisfaction, service, spa tourism, interpersonal relations.*

1. УВОД

Успешне организације запослене гледају као на примарни развојни ресурс (Танасијевић 2007). Нагласак се ставља на активно управљање њиховим потенцијалима. Успешност савремене организације не мери се само оствареним профитом већ и остваривањем интереса различитих интерних и екстерних заинтересованих страна (менаџера, запослених, потрошача и сл.). Задовољни запослени представљају кључ успеха савремене организације.

На задовољство запослених утиче читав спектар разноврсних фактора који су међусобно повезани. Такође, фактори задовољства варирају према организацијама, њиховом окружењу и друштвеном систему (Танасијевић 2006). Задовољство запослених зависи и од очекивања запосленог и мере у којој су она остварена. Тако се објашњава да исти рутински послови и исте плате не доводе до истог задовољства запослених, што значи да задовољство варира од запосленог до запосленог. (Aydin & Ceylan, 2009).

2. ЗАДОВОЉСТВО ЗАПОСЛЕНИХ

Задовољство запослених односи се на степен којим организација испуњава жеље и потребе својих запослених (Van der Voordt, 2004, стр 139). Задовољство зависи од сваког појединца, његових потреба и очекивања, као и средине у којој раде. Уопштено узевши задовољство запослених зависи истовремено од очекивања запосленог и мере у којој су она остварена. Па се онда задовољство мери разликом између нивоа тежњи запосленог и постигнутих резултата.

Као што смо већ рекли, кључ успеха савремене организације представљају задовољни запослени. Ове тенденције се међутим, недовољно преламају у нашим организацијама. Степен одговорности у услужним организацијама према запосленима мора бити далеко већи него према корисницима услуга због тога што примарно од задовољства запослених и њиховог односа према организацији и послу зависи и степен задовољавања потреба корисника услуга (Perić, Mihajlov, Gašić & Stojiljković, 2015). Истовремено задовољство запослених може водити ка већој подршци запослених у остваривању циљева организације, стварању ширег и већег тржишта, остваривању већег профита (Танасијевић 2006). Са друге стране задовољство запослених може побољшати односе у организацији и изградити их на поверењу и комуникацији. Већ је потврђено многобројним истраживањима да је најефективнији начин да се продуктивност на послу побољша је да запослени буду задовољни. Самим тим, ни један систем, алат или метода не могу да се пореде са нивоом продуктивности који се може добити ако запослени заиста, искрено, уживају у свом послу и задовољни су у својој организацији (Перић, 2014).

Задовољство запослених је један од важних предуслова успешности пословања организације, који се непосредно одражава на квалитет њених услуга, па самим тим и на резултате њеног пословања, и на крају, и на привреду једне земље. Према једном истраживању (Pryce-Jones & Lindsay, 2014), задовољни запослени:

- Продуктивнији су два пута;

- Остају пет пута чешће дуже на послу;
- Шест пута су енергичнији;
- Узимају боловање десет пута мање;

3. ИСТРАЖИВАЊЕ ЗАДОВОЉСТВА ЗАПОСЛЕНИХ У БАЊСКИМ ТУРИСТИЧКИМ ДЕСТИНАЦИЈАМА

3.1. Дефинисање проблема и циљ истраживања

Бањски туризам спада у домен радно-интензивних услужних делатности у којима је преко 40% квалитета услужног производа одређено квалитетом непосредног контакта клијент - запослен (Ђорђевић и Ђукић 2005). Уколико запослени нису задовољни у довољној мери за квалитетно пружање услуге, то ће се одразити на смањење квалитета услужног производа. Лош квалитет или смањење квалитета услуга које бања пружа се врло брзо одражава на конкурентску позицију бање на туристичком тржишту (Perić, Gašić & Ivanović, 2015). Даље, задовољан радник ће своје задовољство показивати у контакту са корисницима услуга, те на тај начин утицати на њихово задовољство.

Циљ овог истраживања је да утврдимо на ком показатељу задовољства су запослени у бањским туристичким дестинацијама највише и најмање сагласни и постојање утицаја обележја испитаника на највећу и најмању сагласност. У складу са тим постављени су следећи задаци:

- 31: утврдити на ком показатељу задовољства су запослени највише сагласни;
- 32: утврдити на ком показатељу задовољства су запослени најмање сагласни;
- 33: утврдити постојање утицаја обележја испитаника на највећу и најмању сагласност.

Општа хипотеза од које се полази у ово истраживање је да су запослени у бањским туристичким дестинацијама Србије у различитој мери задовољни по различитим показатељима, као и да постоји утицај обележја испитаника на дате показатеље. Из опште хипотезе проистичу три посебне хипотезе:

- X1: Запослени у бањским туристичким дестинацијама су највише сагласни са питањем у делу задовољства: Да ли сматрате да Ваше вештине и знања одговарају природи радног места на коме се тренутно налазите?
- X2: Запослени у бањским центрима су најмање сагласни са питањем у делу задовољства: Да ли сте задовољни међуљудским односима у вашој организацији?
- X3: Постоји утицај обележја испитаника на највећу и најмењу сагласност.

3.2. Методе истраживања и инструменти за прикупљање података

Истраживање је спроведено применом методе теренског истраживања. Као инструмент за прикупљање података примењен је упитник који је конструисан за потребе овог истраживања. Упитник се састоји се из два одељка:

- први одељак садржи социодемографске податке о испитаницима, тј. његов садржај су независне варијабле;
- други део садржи питања која су намењена проучавању мотивације.

У првом делу испитаници одговарају тако што заокружују један од понуђених одговора који се односи на њих. Други део чини скала Ликертовог типа, када испитаници са сваком тврдњом износе свој степен слагања на петостепеној скали, од потпуно се не слажем (1) - до потпуно се слажем (5).

Подаци су прикупљени у периоду од септембра 2013. године до половине месеца априла, 2014. године. Упитници су запосленима подељени на њиховим радним местима, и дато им је кратко упутство о начину попуњавања. Просечно време за попуњавање упитника је трајало од 5-10 минута.

Након прикупљања на терену, подаци су унети и обрађени у статистичком пакету СПСС. Међу могућим поступцима за обраду, у овом истраживању су коришћени:

- дескриптивни статистички показатељи (мере учесталости, мере централне тенденције, мере распршења);
- АНОВА у циљу провере повезаности обележја испитаника са најјачим и најслабијим показатељем мотивације.

3.3. Узорак истраживања

Узорак испитаника чини 202 запослена у бањским туристичким центрима Србије. Има карактеристике пригодног и случајног узорка, те се може рећи да су добијени подаци релевантни. Структура узорка према посматраним независним варијаблама је следећа:

- *Организација*

Истраживањем је обухваћено пет бањских центара и то Пролом, Луковска, Врњачка, Матарушка Бања и Врдник. Једино смо у овим организацијама наишли на разумевање и одобравање за једно овакво истраживање. Следи приказ учешћа сваке организације у укупном броју испитаника.

Табела 2. Фреквенција испитаника према организацији у којој раде

	Организација	Фреквенција	Процент
Валидно	1. Пролом Бања, Хотел "Радан"	27	13.4
	2. Луковска Бања, Хотел "Јелак"	28	13.9
	3. Врњачка Бања, ХТП "Фонтана"	36	17.8
	4. Врњачка Бања, Хотел "Меркур"	40	19.8
	5. Матарушка Бања СБ "Агенс"	33	16.3
	6. Бања Врдник СБ "Термал"	20	9.9
	7. Бања Врдник Хотел "Premier Aqua"	18	8.9
	Укупно	202	100.0

Извор: Прорачун аутора

Уочавамо да је највећи проценат испитаника у хотелу "Меркур" - Врњачка Бања (19.8%), док најмањи проценат испитаника имају Хотел "Premier Aqua" (8.9%) и Специјална болница "Термал" (9.9%) у Бањи Врдник. Број испитаника у осталим бањама је у распону између ове две вредности.

- *Позиција*

У истраживању учествовало највише оних који имају извршну функцију, тј. радници (78.7%), да је учествовало 15.8% руководиоца, као и то да одређени број запослених (5.4%) није о себи дао ову информацију.

Табела 3. Фреквенција испитаника према позицији у организацији

	Позиција	Фреквенција	Процент
Валидно	1. Руководилац	32	15.8
	2. Извршилац - радник	159	78.7
	Укупно	191	94.6
Недостаје	Систем	11	5.4
	Укупно	202	100.0

Извор: Прорачун аутора

- *Пол*

У укупном узорку женска радна снага заступљена је знатно већим процентом (66.3%). Мушки испитаници су у узорку заступљени са 29.2%, док њих деветоро (4.5%) није дало информацију о полној припадности.

Табела 4. Фреквенција испитаника према полу

Пол		Фреквенција	Процент
Валидно	1. Мушки	59	29.2
	2. Женски	134	66.3
	Укупно	193	95.5
Недостаје	Систем	9	4.5
	Укупно	202	100.0

Извор: Прорачун аутора

- *Старост*

Старосна структура у нашем узорку испитаника показује да су све посматране категорије заступљене. Највећи проценат испитаника (32.7%) је старости од 41-50 година, док је свега 2% оних који имају преко 60 година. Преостале три старосне категорије у узорку су доста уједначене (20.3%, 21.3%, 21.8%). Известан број испитаника није дао о себи ову информацију (2%).

Табела 5. Фреквенција испитаника према старости

Старост		Фреквенција	Процент
Валидно	1. 20-30 година	44	21.8
	2. 31-40 година	43	21.3
	3. 41-50 година	66	32.7
	4. 51-60 година	41	20.3
	5. Преко 60 година	4	2.0
	Укупно	198	98.0
Недостаје	Систем	4	2.0
	Укупно	202	100.0

Извор: Прорачун аутора

- *Радни стаж*

Варијабла "Радни стаж" је разврстана у пет категорија, и свака од њих је заступљена у нашем узорку. Највише испитаника (27.7%) има радни стаж од 11-20 година, док је најмање (10.4%) оних са радним стажом од 31-40 година. Поједини испитаници нису дали одговор на ово питање (9.4%).

Табела 6. Фреквенција испитаника према радном стажу

Радни стаж		Фреквенција	Процент
Валидно	1. 0-5 година	36	17.8
	2. 6-10 година	36	17.8
	3. 11-20 година	56	27.7
	4. 21-30 година	34	16.8

	5. 31-40 година	21	10.4
	Укупно	183	90.6
Недостаје	Систем	19	9.4
	Укупно	202	100.0

Извор: Прорачун аутора

- *Школска спрема*

У односу на школску спрему, испитаници највећим делом (49.5%) имају средњошколско образовање. Приближно једнак број испитаника ради у бањским центрима са основном школом (11.4%) и високим образовањем (10.9%).

Табела 7. Фреквенција испитаника према школској спреми

Школска спрема		Фреквенција	Процент
Валидно	1. Основна школа	23	11.4
	2. Средња школа	100	49.5
	3. Виша школа	43	21.3
	4. Високо образовање	22	10.9
	Укупно	188	93.1
Недостаје	Систем	14	6.9
	Недостаје	202	100.0

Извор: Прорачун аутора

3.4. Резултати истраживања

Провера прве и друге хипотезе извршена је применом дескриптивне статистике. Табела 8. нам показује да су вредности аритметичке средине (m) у распону од 2.98 до 3.77. Највећу просечну вредност има индикатор који указује на осећај припадности тиму ($m=3.77$). Добијени резултат није у складу са постављеном првом хипотезом, те се она одбацује. Други најјачи извор задовољства запослених је осећај сигурности и прихваћености ($m=3.74$). Значи, код запослених у дестинацијама бањског туризма је итекако важно да имају осећај сигурности и припадности организацији. Најнижу просечну вредност има индикатор који се односи на задовољство међуљудским односима ($m=2.98$). Овакав резултат потврђује другу постављену хипотезу. Такође, други по реду индикатор са најнижом вредношћу је неуважавање мишљења и предлога запослених ($m=3.1$). На основу добијених резултата сматрамо да је пријатна социјална атмосфера и одсуство сукоба у организацијама веома битан фактор задовољства већине запослених. Бројна истраживања показују да то апсолутно важи за све наше организације (Јанићијевић, 2008), што потврђује и наше истраживање.

Табела 8. Дескриптивни показатељи задовољства запослених у посматраним бањама

Питања		Б	Мин.	Макс.	Сума	m	SD
1.	Да ли сматрате да су улога посла који обављате и радни задаци дефинисани јасно и недвосмислено?	196	1.00	5.00	661.00	3.3724	1.13185
2.	Да ли сматрате да Ваше вештине и знања одговарају природи радног места на коме се тренутно налазите?	198	1.00	5.00	721.00	3.6414	1.07472
3.	Да ли добијате повратне информације о извршеном послу?	197	1.00	5.00	664.00	3.3706	1.21628
4.	Да ли сматрате, да ће уколико Вас руководиоца јавно похвали за успешно обављен посао то утицати на Ваш осећај задовољства на радном месту?	199	1.00	5.00	718.00	3.6080	1.18796
5.	Да ли сте задовољни односом свог непосредног руководиоца у свакодневној пословној комуникацији?	199	1.00	5.00	734.00	3.6884	1.17783
6.	Да ли сте задовољни међуљудским односима у вашој организацији?	200	1.00	5.00	596.00	2.9800	1.37808
7.	Да ли се у Вашој организацији уважавају, предлози и мишљења запослених?	199	1.00	5.00	617.00	3.1005	1.19340
8.	Да ли Ваша	199	1.00	5.00	645.00	3.2412	1.32273

	организација пружа могућност за напредовање?						
9.	Да ли себе доживљавате као члана тима који учествује у остваривању заједничких резултата у организацији?	198	1.00	5.00	747.00	3.7727	1.10093
10.	Да ли се у свом радном окружењу осећате, добро, сигурно и прихваћено?	198	1.00	5.00	740.00	3.7374	1.13178

Извор: Прорачун аутора

У сврху тестирања треће постављене хипотезе примењена је анализа варијансе. Посматрана су следећа обележја испитаника: старост, радни стаж и школска спрема. Од индикатора задовољства посматрана су два: онај са најмањом и највећом просечном вредности.

Утицај старости испитаника

Табела 9. АНОВА за старост испитаника и индикаторе задовољства

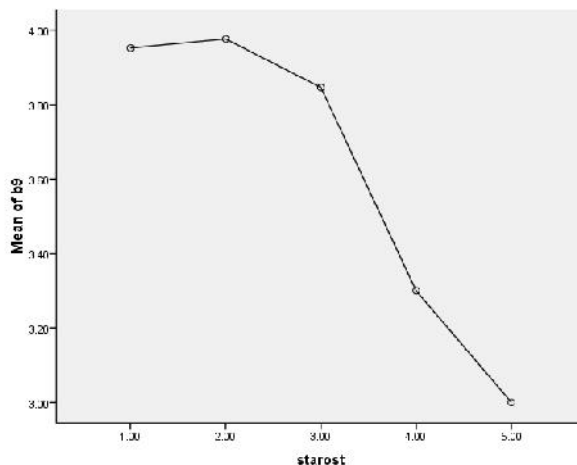
Индикатори задовољства		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Да ли себе доживљавате као члана тима који учествује у остваривању заједничких резултата у организацији?	Between Groups	14.819	4	3.705	3.158	.015
	Within Groups	221.743	189	1.173		
	Total	236.562	193			
Да ли сте задовољни међуљудским односима у вашој организацији?	Between Groups	19.527	4	4.882	2.669	.034
	Within Groups	349.345	191	1.829		
	Total	368.872	195			

Извор: Прорачун аутора

Садржај претходне табеле показује да постоји статистички значајна релација између старости испитаника и властитог доживљаја као члана тима ($P=0.05$; $F=3.16$). Такође је статистички значајна релација између старости испитаника и задовољства међуљудским односима ($P=0.05$; $F=2.67$).

Наредни график нам показује да осећај припадности тиму опада са старошћу испитаника. Тимску припадност највише осећају испитаници старости (1 до 2) 20 до 40 година, док је она најмање препозната од стране најстаријих.

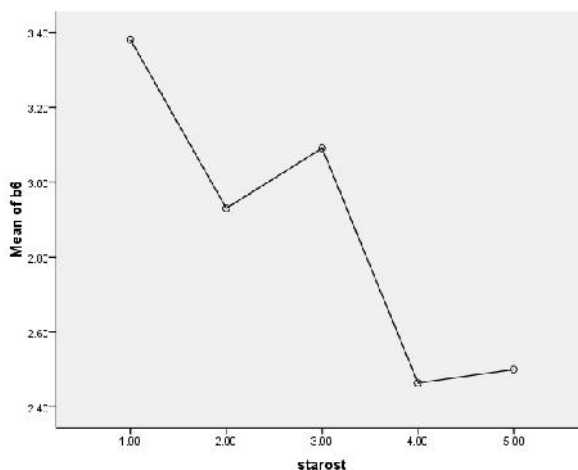
Графикон 1. АНОВА за старост испитаника и доживљај тимске припадности



Извор: Конструисано на основу прорачуна аутора

На основу графикона 2. уочавамо да највећа разлика у задовољству међуљудским односима постоји између најмлађих и најстаријих испитаника, и то у смислу да су најмлађи најзадовољнији, а најстарији најнезадовољнији, постојећим међуљудским односима.

Графикон 2. АНОВА за старост испитаника и задовољство међуљудским односима



Извор: Конструисано на основу прорачуна аутора

Утицај радног стажа испитаника

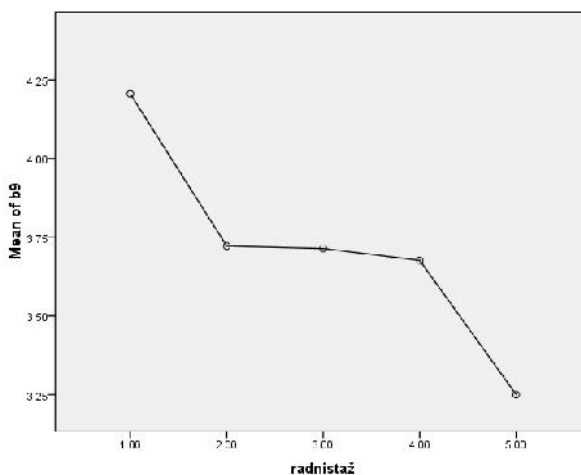
Табела 10. АНОВА за радни стаж испитаника и индикаторе задовољства

Индикатори задовољства		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Да ли себе доживљавате као члана тима који учествује у остваривању заједничких резултата у организацији?	Between Groups	12.349	4	3.087	2.630	.036
	Within Groups	205.401	175	1.174		
	Total	217.750	179			
Да ли сте задовољни међуљудским односима у вашој организацији?	Between Groups	46.469	4	11.617	7.292	.000
	Within Groups	280.393	176	1.593		
	Total	326.862	180			

Извор: Прорачун аутора

Радни стаж испитаника је статистички значајан извор разлика међу испитаницима у оба посматрана индикатора задовољства. У индикатору доживљаја себе као члана тима ниво значајности је $P=0.05$, а вредност $F=2.63$. Разлике у задовољству међуљудским односима су на нивоу значајности $P=0.01$, а вредност $F=7.29$.

Графикон 3. АНОВА за радни стаж испитаника и доживљај тимске припадности

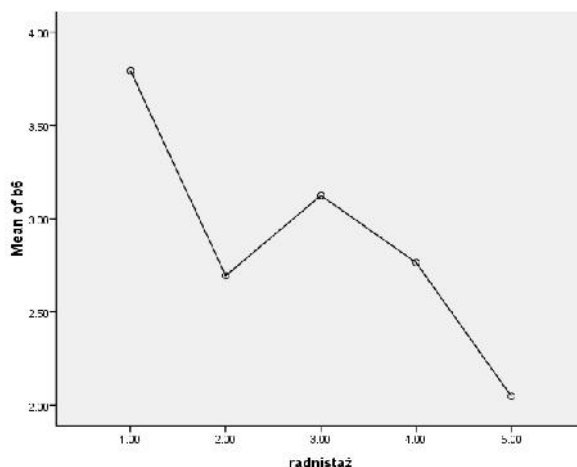


Извор: Прорачун аутора

Графикон 3. показује да доживљај тимске припадности опада са радним стажом, тј. запослени са најмање година радног стажа имају

најјачи доживљај тимске припадности, док запослени са најдужим радним стажом имају најслабији овај доживљај.

Графикон 4. АНОВА за радни стаж испитаника и задовољство међуљудским односима



Извор: Прорачун аутора

На основу претходног графика, уочавамо да су испитаници са најкраћим радним стажом најзадовољнији међуљудским односима, док је то задовољство најниже код запослених са најдужим радним стажом.

Утицај школске спреме испитаника

Табела 11. АНОВА за школску спрему испитаника и индикаторе задовољства

Индикатори задовољства		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Да ли себе доживљавате као члана тима који учествује у остваривању заједничких резултата у организацији?	Between Groups	1.540	3	.513	.402	.752
	Within Groups	232.573	182	1.278		
	Total	234.113	185			
Да ли сте задовољни међуљудским односима у вашој организацији?	Between Groups	1.436	3	.479	.245	.865
	Within Groups	359.516	184	1.954		
	Total	360.952	187			

Извор: Прорачун аутора

Претходна табела показује да не постоји статистички значајан утицај школске спреме испитаника и посматраних индикатора задовољства. То

значи да су испитаници у различитим категоријама школске спреме уједначени у властитом доживљају себе као члана тима, и уједначени у задовољству међуљудским односима. Како је уочен утицај старости и радног стажа испитаника на посматране индикаторе задовољства констатујемо да се трећа постављена хипотеза прихвата.

4. ЗАКЉУЧАК

Задовољство запослених представља тему која се навише истражује у менаџменту и постаје кључно питање савремене организације.

На основу истраживања које смо спровели у бањским туристичким дестинацијама Србије можемо закључити да припадност тиму највише доприноси задовољству запослених, док најмање задовољства потиче због лоших међуљудских односа. Свакако, ниво задовољства зависи и од старости, радног стажа и стручне спреме запослених.

Да би се повећало задовољство запослених у посматраним бањама неопходно је у будућем периоду:

- Јачати поверење и међуљудске односе,
- Уважавати предлоге и мишљења запослених,
- Промовисти тимски рад,
- Изградити културу дијалога на свим организационим нивоима,
- Обезбедити напредовање запослених,
- Створити праведан систем вредновања рада запослених,
- Јасније дефинисати опис послова и радних задатака.

Пред власницима и менаџерима који управљају бањама у Србији у будућности су многобројни тешки и сложени задаци на пољу управљања људским ресурсима. Поред теоретског знања из менаџмента и мотивационих теорија, треба да поседују и знања из подручја организације и психологије. Осим тога, врло је важна, тачна и прецизна процена успешности запослених, непристрасно оцењивање, као и омогућавање њиховог даљег развоја и напредовања. Од непроцењиве је важности политика добрих међуљудских односа, укључивање радника у процес одлучивања, давање веће одговорности, али и добро вредновање њихових заслуга да би они стекли потпуно поверење у систем.

РЕФЕРЕНЦЕ

1. Aydin, B., & Ceylan, A. 2009. A research analysis on employee satisfaction in terms of organizational culture and spiritual leadership. *International Journal of Business and Management*, 4(3), p. 159.

2. Van der Voordt, T. J. 2004. Productivity and employee satisfaction in flexible workplaces. *Journal of Corporate Real Estate*, 6(2), 133-148.
3. Ђорђевић, А., и Ђукић, М., 2005. "Систем награђивања запослених у хотелијерству у функцији мотивације." *Туризам* 9/2005, стр. 146-148.
4. Јанићијевић, Н., 2008. *Организационо понашање*. Београд: Дата статус.
5. Perić, G., Gašić, M. and Ivanović, V. 2015. Research of employee motivation in the spa tourist centers in Serbia. *Proceedings of the Faculty of Economics in East Sarajevo*, Issue 10, pp. 65-76.
6. Perić, G., Mihajlov, S., Gašić, M. and Stojiljković, M. 2015. Research of employee satisfaction in tourism center Vrnjačka Spa. *Academic Journal Management and Education*, XI (2), pp. 26-31.
7. Pryce-Jones, J. and Lindsay, J., 2014. What happiness at work is and how to use it. *Industrial and Commercial Training*, 46 (3), pp. 130-134.
8. Перић, Г. 2014. *Награђивање у функцији повећања задовољства и мотивације запослених у бањским туристичким центрима*. Специјалистички академски рад, Факултет организационих наука Универзитета у Београду.
9. Танасијевић, З., 2007. Задовољство запослених - извор или резултат мотивације запослених. Фестивал квалитета, 34. *Национална конференција о квалитету*. Крагујевац, 08.-11. мај 2007. Крагујевац: Асоцијација за квалитет и стандардизацију Србије.
10. Танасијевић, З., 2006. Задовољство запослених. Фестивал квалитета, 33. *Национална конференција о квалитету*. Крагујевац, 10-13 мај 2006. Крагујевац: Асоцијација за квалитет и стандардизацију Србије.

Рад је примљен: 25.12.2015.

Прихваћен за објављивање: 28.12.2015.

Received: 25 December 2015

Accepted: 28 December 2015