

Dobrića Vujić¹
Katarina Suvajdžić
Aleksandra Sitarević

Upravljanje kulturnim različitostima i poslovna uspešnost

Rezime: *U uslovima globalne ekonomije kultura se posmatra kao opšte društveni koncept, ali nosioci globalne kulture su ljudi sa svojim, često različitim nacionalnim i kulturnim identitetom. S druge strane, kompanije razvijaju organizacionu kulturu čiji je cilj integracija vrednosti i usmeravanje ponašanja zaposlenih prema zajedničkim poslovnim ciljevima. U tom smislu, kompanije imaju stalni zadatak da upravljaju kulturnim različitostima. Funkcije za upravljanje ljudskim resursima (Human Resource Management - HRM) su prinuđene da razvijaju alate za pomoć linijskim menadžerima da komuniciraju sa zaposlenima iz različitih kulturnih sredina i da omogućavaju novim zaposlenima prihvatanje promena.*

U ovom radu bavimo se uslovima i problemima upravljanja kulturnim različitostima u organizaciji i to posebno: kompetencijama za upravljanje kulturnim različitostima, razvijanjem integrativnih vrednosti i radom na smanjenju predrasuda prema pojedincima iz različitih kulturnih miljea.

Ključne reči: *kulturne različitosti, poslovna uspešnost, kompetencije za upravljanje kulturnim različitostima, vrednosti, predrasude.*

1. Uvod

Svaka rasprava o faktorima poslovne uspešnosti na širem planu, danas se nužno vodi u okviru sadržaja dva osnovna pojma – *globalizacije* i *demografskih promena*. Kada je reč o globalizaciji, po mišljenju E. Gidensa (1988), to važi i za sve akademske diskusije u društvenim i političkim naukama. Globalizacija kao *pojam nad pojmovima* definisana je na različite načine i sa različitih aspekata. U ovom tekstu relevantno je određenje globalizacije kao novog svetskog poretka u kome se odvija *slobodan protok kapitala, roba i ljudi*. Ovako jednostavna definicija zvuči optimistički, podsticajno.

¹ vujicd@eunet.rs; katarina.suvajdzic@gmail.com; sicasanjasandra@hotmail.com

Globalizacija je međutim, višedimenzionalan i multiplikovan, u svojoj suštini, višeznačno protivrečan proces, kako u pogledu uzroka nastanka, tako i posledica koje izaziva. Smatra se da je proces globalizacije intenziviran padom Berlinskog zida i prestankom bipolarne podele sveta na Istok i Zapad. Tada je svet, po rečima Tomasa Fridmana (1999), *postao ravan*. U tako *ravanom svetu* pokrenuti su novi dinamički procesi, od kojih je, između ostalog, pitanje nacionalnog identiteta izbilo u prvi plan. Jedan od važnih elemenata nacionalnog identiteta je svakako kulturni identitet nacija. Jer nacionalnu kulturu, najopštije rečeno „ čine karakteristični načini regulisanja života i karakteristični načini ponašanja članova društvene zajednice“ (Rot,1989). Pod kulturom se podrazumevaju: tradicija, običaji, navike, sistem vrednosti, stavovi, merila i norme ponašanja odgovarajuće društvene grupe. Na globalnom planu, susrećemo se, dakle, sa jačanjem kulturnih karakteristika nacija. Istovremeno, organizacije, kompanije, transnacionalne (TNK) i multinacionalne (MNK) nužno razvijaju svoje organizacione kulture koje imaju integrativni karakter i svrhu da usmeravaju ponašanje zaposlenih prema svojim strateškim poslovnim ciljevima. „Organizaciona kultura odnosi se na obrasce verovanja, vrednosti i naučenih načina postupanja sa iskustvom koji su se razvili kroz organizacionu istoriju i koji se manifestuju kroz materijalne objekte kao i ponašanje članova organizacije.“ (Brown, 1995). Organizaciona kultura se razvija među zaposlenima koji, kada je reč o MNK i TNK, potiču iz različitih nacionalnih sredina i *nose sa sobom* različite kulturne karakteristike. Tako dolazimo do prve dinamičke protivurečnosti na relaciji multikulturalnost - poslovna uspešnost kojom se bavimo u ovom radu. Pri tom, Danijel Bel (1990), polazeći od suštinske ideje globalizacije, kaže : „ Kapital se lako može kretati; ljudi i narodi ne mogu.“ I dodaje: „Ljudi se ne mogu lako kretati, ako nisu ili izuzetno siromašni ili izuzetno visoko kvalifikovani; osim toga, malo je zemalja koje su spremne da ih prime.“ Ove reči Danijela Bela, sa početka 90-tih, potvrdila je realnost. Danas imamo situaciju da razvijene zemlje Zapada (Evrope) imaju potrebu za mladom radnom snagom, usled starenja svog radno sposobnog stanovništava, ali i probleme kulturne integracije radnika iz manje razvijenih nacionalnih sredina. Često se pod pojmom integracije podrazumeva kulturna asimilacija, što izaziva svojevrsne socijalne tenzije. Istovremeno, seljenje investicija za profitom dovodi do pojava *dezindustrijalizacije* zapadnih zemalja i do povećane nezaposlenosti i nepovoljnijeg statusa ljudi u tim zemljama, što opet smanjuje mogućnosti primanja ljudi iz drugih manje razvijenih sredina. Psihološke posledice

¹ vujicd@eunet.rs ; katarina.suvajdzic@gmail.com; sicasanjasandra@hotmail.com

globalizacije su svakako posebna, složena oblast koja zaslužuje pažnju istraživača. No, za sada, preovladava mišljenje da je globalizacija ireverzibilan proces, datost na koju se valja adaptirati .

1.1 Potreba za upravljanjem kulturnim različitostima u poslovnim organizacijama

Organizaciona kultura sadrži opšte vrednosti, stavove, uverenja koje deli većina članova i koji, samim tim, imaju *integrativnu funkciju*. Pored opšte, postoji i više posebnih kultura (subkultura) – onoliko koliko i grupa koje imaju sopstvene interese, vrednosti, potrebe. Ovde se bavimo subkulturama prema nacionalno-kulturnom *backgroundu*. S obzirom da svaka od organizacijskih subkultura ima udela u uspehu organizacije, važno je da top menadžment ima ispravnu strategiju upravljanja ovim subkulturama. Ona treba da se zasniva na *uvažavanju i negovanju onih specifičnih karakteristika subkultura koje doprinose ostvarenju zajedničkih ciljeva i vrednosti i uklapaju se u poslovnu filozofiju organizacije, i promeni onih koje joj štete*. Veština vrhovnog menadžmenta se ogleda u tome da neguje razlike i stvara klimu prihvatanja i tolerancije razlika, uz istovremeno poštovanje nužnih, zajedničkih normi i pravila. Inače, jedan od suštinskih ciljeva globalnog HRM je: „jačanje inputa talentovanih pojedinaca različite nacionalne pripadnosti i kultura” (prema: Vujić, 2011). Kulturne različitosti se, dakle, ne opažaju kao problem, već kao novi izvor poslovne uspešnosti.

Uloga funkcije upravljanja ljudskim resursima

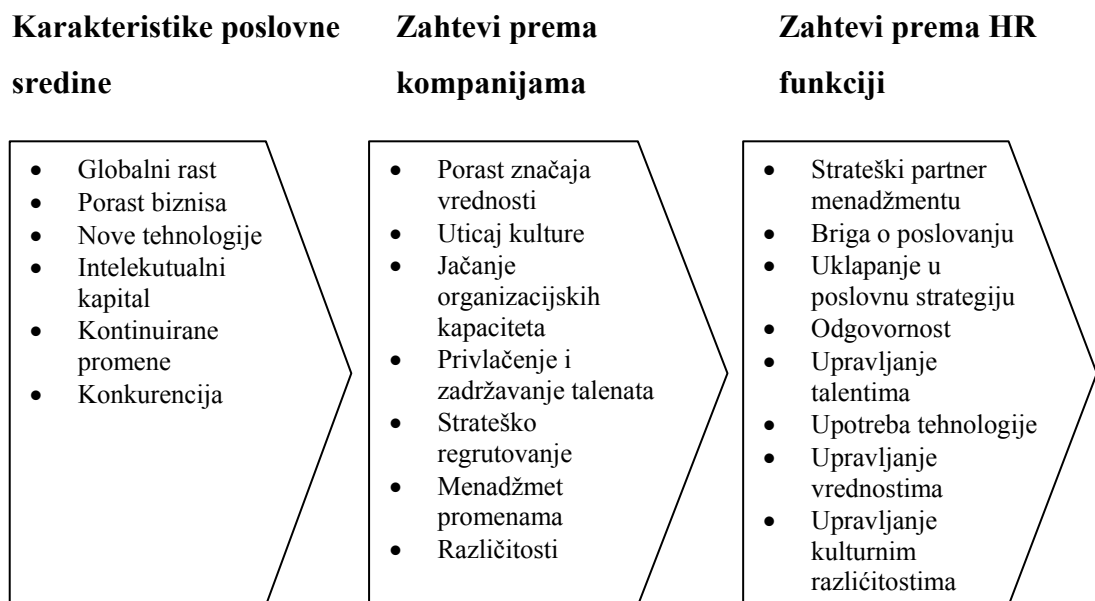
Prema studiji konsalting grupe iz Bostona i Evropske asocijacije za personalni menadžment, (www.cipd.co.uk > ... > Useful Publications), kompanije u Evropi suočavaju se i suočiće se u 21. veku sa pet ključnih izazova na planu HRM i to sa: (1) upravljanjem talentima, (2) upravljanjem demografskim različitostima radne snage, (3) potrebom za razvojem *organizacije koja uči* , (4) upravljanjem fenomenom životnog balansa (work - life balance) i (5) upravljanjem promenama i transformacijom kulturnih različitosti.

U skladu sa temom rada, pažnju ćemo usmeriti na peti ključni izazov.

Pošto se TNK i MNK šire i imaju zaposlene iz različitih kulturnih sredina, potreba za transformacijom kulturnih različitosti i usvajanjem integrativnih vrednosti kompanija naglo raste. HR službe u tim kompanijama su prinuđene da razvijaju alate za pomoć linijskim menadžerima da komuniciraju sa zaposlenima iz različitih kulturnih sredina i da omogućavaju

¹ vujicd@eunet.rs ; katarina.suvajdzic@gmail.com; sicasanjasandra@hotmail.com

novim radnicima prihvatanje promena. U tom smislu, polazi se od zahteva koje poslovni ambijent postavlja pred kompanije, a kompanije pred funkciju upravljanja ljudskim resursima.



Slika 1. Nova uloga funkcije HRM . Izvor:Rothenberg, E. and Dattner ,B. , 2003

Suočavanje sa novim zahtevima poslovnog okruženja rezultiralo je, između ostalog, i orijentacijom na kompetencije za upravljanje kulturnim različitostima.

2. Šta su to kompetencije za upravljanje kulturnim različitostima

U nastojnju da se poveća efektivnost i efikasnost angažovanja ljudskog potencijala, mnoge poslovne organizacije i entiteti državne administracije usmeravaju se prema kompetencijama i sistemu baziranom na kompetencijama kao odgovoru na nove potrebe organizacije. Zato nije čudo, kako navode Redman i Vilkinson (Wilkinson, 2006), da je koncept kompetencija glavna tema u HRM-u poslednjih godina. „Danas je mnogo više potrebno da zaposleni poseduje opšte kompetencije koje će mu omogućiti da obavlja različite složene poslove u unutar organizacije kao celine, da je mobilan i fleksibilan u promeni posla i organizacija širom planete, nego da ispunjava tradicionalne zahteve posla kao što su sposobnosti veštine i znanja neophodna za izvršenje konkretnog posla.“ (Ivančević, 2010). Jedna od kompetencija koja se ističe kao obavezujuća za menadžere i HR specijaliste je *kompetencija za upravljanje kulturnim različitostima*.

¹ vujicd@eunet.rs ; katarina.suvajdzic@gmail.com; sicasanjasandra@hotmail.com

Primer sadržja kompetencije za konsultanta u oblasti upravljanja različitostima u organizaciji dat je u Tabeli 1.

Tabela 1. *Sadržaj kompetencije za bavljenje različitostima*

Konsultant koji se bavi različitostima treba da je u stanju da:

- Razume koncept različitosti kao nešto što utiče na interrelacije 4 organizaciona sloja- pojedinaca, grupa, radnih timova i menadžmenta i to na interpersonalnom i organizacionom planu.
- Razume poslovanje sa klijentima.
- Bude osposobljen da poveže te različitosti u kontekstu radnog procesa i organizacije rada.
- Razume kako se baviti sopstvenim predrasudama i predrasudama u vezi sa individualnim razlikama.
- Razume sistemska pitanja i probleme diskriminacije i primenjuje široko, sveobuhvatno shvatanje različitosti.
- Raspoznaje razlike između koncepta jednakih šansi i afirmacije aktivnosti od pristupa uključivanja uz uvažavanje različitosti.
- Razume i probleme biznisa i probleme ljudu i pokazuje spremnost da se suoči sa teškoćama.
- Pokazuje stalnu spremnost da obnavlja stručno znanje i veštine u različitim oblastima.

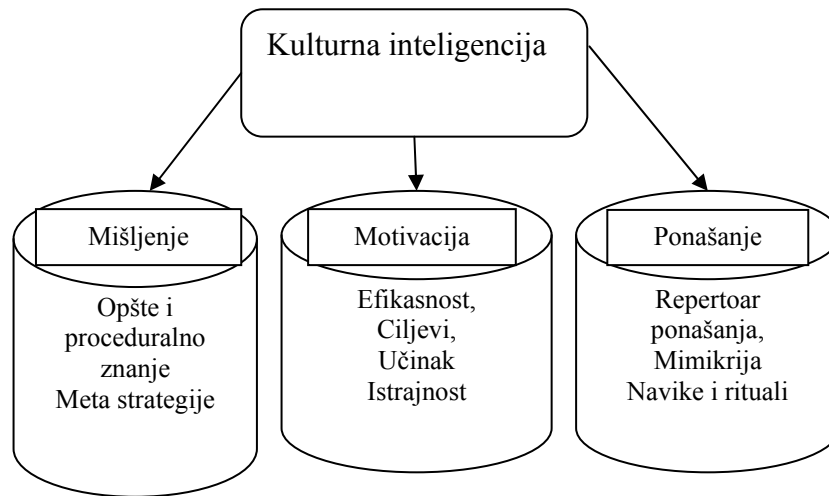
Prilagođeno prema : Frase - Blunt , 2004

Paralelno sa pojmom *kometencije za upravljanje kulturnim različitostima*, razvijen je i pojam *kulturne inteligencije* (Ang & Van Dyne, 2008), na bazi Sternbergovog *model-a praktične ili socijalne inteligencije* (Sternberg , 1986). Prikaz strukture *kulturne inteligencije* koju su dali Erly i Ang (Earley, C. & Ang, S. 2003), dat je na Slici 2.

Na bazi ovog modela definisana je skala za procenu *kulturne inteligencije* (The Cultural Intelligence Scale (CQS)). Nastavlja se, dakle, orijentacija na shvatanje *inteligencije kao uspešne prakse*, bazirane na *(kon)fuziji* pojmova iz domena akademske psihologije. Podsetimo se, Sternberg navodi da „ inteligentno ponašanje uključuje prilagođavanje sredini, promenu te sredine ili izbor bolje sredine” U jednom svom intervjuu kaže: „Moj izbor je bavljenje

¹ vujicd@eunet.rs ; katarina.suvajdzic@gmail.com; sicasanjasandra@hotmail.com

inteligencijom uspešnih“. Pri tom, nedovoljno se naglašava moralni i etički okvir u okviru koga se uspeh ostvaruje.



Slika 2. Faceti kulturne inteligencije (Izvor: Prilagođeno prema Early, 2000.)

3. Upravljanje vrednostima

Kada govorimo o elementima kulture, bilo nacionalne ili organizacijske, na prvom mestu su vrednosti. Vrednosti, po shvatanju Rokiča (1975), imaju dve osnovne funkcije: ulogu standarda, u odnosu na koje osoba procenjuje svoje i tuđe ponašanje, i motivacionu ulogu, pošto relativno trajno i intenzivno usmeravaju ponašanje osobe ka određenim ciljevima. (Prema: Đurić, Franceško, Kostić, 2010). I kompetencije se izводе iz misije, strategije i ključnih vrednosti organizacije. Tako su, na primer, ključne vrednosti za koje se zalažu Ujedinjene nacije: integritet, profesionalizam i osetljivost za kulturne različitosti.

Kao što je rečeno, upravljanje kulturnim različitostima, u ovom slučaju vrednostima, posebno je značajno u MNK i TNK. U ovim kompanijama je skoro redovna praksa da, na primer, inženjer iz Italije obavlja poslove u Rusiji, kao i da Nemač buda menadžer filijale u Pakistanu. Ovakve kompanije moraju da posvete veliku pažnju kulturnim različitostima zaposlenih, kako bi se izbegli mogući problemi u rukovođenju, zatim frustracije zaposlenih, nedovoljno korišćenje radnih potencijala i kreativne energije, ali i teži konflikti i nerazumevanja u komunikaciji. (Prema: Janićijević, 1997).

Problemi do kojih može dovesti loše upravljanje kulturnim različitostima ne odnose se samo na rukovođenje. Oni mogu nastati i među zaposlenima na izvršilačkim pozicijama. Danas je sve

¹ vujicd@eunet.rs ; katarina.suvajdzic@gmail.com; sicasanjasandra@hotmail.com

češći slučaj da veći deo radne snage u razvijenim zemljama čine stranci koji dolaze iz nerazvijenih zemalja čije se nacionalne kulture i vrednosni sistemi veoma razlikuju od kulture zemlje u kojoj rade. Upravo taj jaz između kultura otežava njihovu integraciju u kolektiv. Često se osećaju kao „strano telo“ u organizaciji, što može dovesti do konflikata. Njihova radna motivacija može biti slaba, usled jezičkih barijera kao i neuklopljenosti u postojeći vrednosni i normativni sistem dominantne kulture.

Pitanje, relevantno za socijalno - antropološke nauke je - kakav je odnos nacionalnih kultura i organizacione kulture kompanije? Autori su saglasni da je nacionalna kultura jedan od bitnih izvora organizacione kulture, ali ne i u pogledu intenziteta tog uticaja. Kako navodi Šljukić (2012), Ouchi (1981), smatra da organizacija ne može do kraja preobratiti zaposlene u specifičnu kulturu firme koja odstupa od kulture društva koje je okružuje. Veronika Zimanji i Gizela Štanganj-Šušnjar smatraju da u kreiranju organizacione kulture moraju da se uvažavaju osnovne karakteristike nacionalnih kultura. Ni jedno organizaciono rešenje ne može trajno opstati, ukoliko iza tog rešenja ne stoji vrednosni i normativni sistem društvene zajednice u kojoj organizacija živi (Zimanji, Štangla-Šušnjar, 2005, prema: Šljukić, 2012). Analizirajući uticaj nacionalne kulture na uspeh strateškog partnerstva, Petković i Aleksić govore o organizacionoj kulturi kao o refleksiji nacionalne kulture (Prema: Mojić, 2011). Mojić takođe ističe da se Hofstede (2001) i Peterson (2000) ne slažu u potpunosti sa predhodno navedenim autorima; oni zagovaraju „srednji put“, ističući da odnos između nacionalnih kultura koje su utemeljene prvenstveno na vrednostima i organizacionih kultura koje su zasnovane pretežno na praksi, nije toliko snažan. Gerhart (2009), ne negira činjenicu da pomenuti odnos između nacionalne i organizacione kulture postoji, ali ga smatra neopravdano preneglašenim. Adler i Jelinek (1986) smatraju da se u praksi organizaciona kultura posmatra odvojenom od društvenog (i kulturnog) okruženja u kom deluje. Autorke ističu da se vrednosti neke organizacije nužno zasnivaju i na vrednosnim sistemima samih članova organizacije, ali i na opštim ciljevima koje postavlja rukovodstvo organizacije (prema: Mojić, 2011). Zaposleni ulaskom u organizaciju sa sobom unose u nju i svoje društveno uslovljene stavove, uverenja i vrednosti. Kultura koja nastaje u interakciji svih zaposlenih utiče na to kako se obavlja posao, kako su struktuirani međuljudski odnosi, ali i kako se percipiraju i interpretiraju događaji, ovi faktori ne mogu biti u potpunosti pod uticajem rukovodstva. Čini se da ovo poslednje mišljenje u najvećoj meri odgovara realnosti.

¹ vujicd@eunet.rs ; katarina.suvajdzic@gmail.com; sicasanjasandra@hotmail.com

3.1 Kako se u praksi upravlja vrednostima?

Proces upravljanja vrednostima u organizaciji, prema Blanšar i Konor–u (2003), odvija se kroz sledeće faze:

- (1) Prva faza u procesu upravljanja putem vrednosti u organizaciji jeste pojašnjavanje misije i utvrđivanje suštinskih vrednosti na koje će se oslanjati organizacija prilikom sprovođenja svoje poslovne strategije. Misija treba da odražava identifikovane vrednosti i da bude usklađena sa vizijom kompanije. Veoma je važno da se svi zaposleni, ili bar velika većina slažu sa utvrđenim vrednostima, kao i da usklade svoje lične ciljeve sa vrednostima kompanije. Zato u procesu formiranja ključnih vrednosti treba da učestvuje što veći broj zaposlenih. Ključni su top menadžeri, vlasnici, ali i šefovi pojedinih sektora, koji će te vrednosti širiti na ostale zaposlene. Neophodno je pratiti reakcije zaposlenih na prihvatanje ponuđenih vrednosti.
- (2) Druga faza jeste faza komuniciranja. Ona podrazumeva uklapanje misije i vrednosti u agende i poslovanje zaposlenih. Od svakog pojedinca se očekuje da misiju i vrednosti sprovede na svom radnom mestu. Načini za prenošenje vrednosti mogu biti razni, od postera i plakata na kojima će jasno biti definisane vrednosti kompanije, preko istih parking mesta za rukovodstvo i za zaposlene.
- (3) Treća faza je faza usklađivanja. Ona podrazumeva usredsređenost na organizacionu praksu i ponašanje kako bi bili u skladu sa izrečenim namerama, prioritetima i ciljevima. Nije neočekivano da se ponekad dogodi da pojedinac ili proces nisu u skladu sa vrednostima, zato je veoma važna uloga posrednika, koji ima zadatak da obezbedi da se rezultat rešenja svakog konflikta uklapa u vrednosti kompanije i ukoliko je moguće i da donese korist svim stranama koje su u konfliktu.
- (4) Četvrta faza sledi na kraju i odnosi se na stalno praćenje uvedenih promena, da bi se obezbedila njihova održivost i da bi se uvodile korekcije na bazi uočenih nedostaka.

4. Rad sa predrasudama

Puna integracija zaposlenih iz različitih nacionalnih sredina, podrazumeva da zaposleni sa različitim *nacionalno - kulturnim backgroundom* budu prihvaćeni i u socijalno - emocionalnom

¹ vujicd@eunet.rs ; katarina.suvajdzic@gmail.com; sicasanjasandra@hotmail.com

smislu. Prepreka punoj integraciji su najčešće predrasude prema pripadnicima različitih nacionalnosti.

Pojam predrasuda može se odrediti na više načina. S toga se ovaj pojam koristi u brojnim kontekstima. One obuhvataju ponekad pozitivan, mada mnogo češće negativan odnos prema nekom objektu. Predrasude se uglavnom odnose na negativne stavove prema pojedincima ili grupama, posebno prema nacionalnim manjinama. Rot (1989) naglašava da je negativna etnička predrasuda nesklonost prema određenim grupama, zasnovana na pogrešnom i teško pristupačnoj generalizaciji. Kada je reč o prevazilaženju predrasuda, ključni instrumenti su edukacija i trening zaposlenih. Koncepti obuke se u velikoj meri oslanjaju na znanja socijalne psihologije odnosno konkretno socijalnih motiva pripadanja, razumevanja, poverenja (Fiske, 2000).

Prvi korak nakon selekcije kadrova sposobnih za međunarodno poslovanje, neophodno je identifikovati postojeće i željene vrednosti kojih zaposleni treba da se pridržavaju kako bi što potpunije doprineli ostvarivanju ciljeva kompanije u kojoj rade. Mnoge međunarodno orijentisane kompanije razvijaju sopstvene multukulturalne obuke koje se namenski definišu i prilagođavaju pojedinim kategorijama zaposlenih. Ovakvi programi uglavnom se koncipiraju na tri nivoa: a) prema specifičnosti pojedinih kategorija zaposlenih b) prema specifičnosti ciljnih tržišta i kultura c) prema specifičnosti projektnih i poslovnih zadataka. Ove vrste treninga usmerene su na prevazilaženje jezičkih i kulturnih barijera kao i prilagođavanja zaposlenih i menadžera u novom kulturnom kontekstu.

Kada govorimo o treninzima koji za cilj imaju razbijanje predrasuda i prihvatanje različitosti, moramo uzeti u obzir na kojim nivoima želimo da postignemo očekivanu promenu: a) individualnom b) interpersonalnom c) grupnom d) međugrupnom ili e) organizacionom nivou (Ferdman & Brody, 1996). U praksi se najčešće očekuje promena na svim nivoima kako bi sama organizacija poslovala sto efikasnije. Na individualnom nivou program obuke se usmerava na menjanje stavova zaposlenih koji su oprečni sa vrednostima koje nosi različitost, ova promena bazira se na davanju informacija i znanja koje će dovesti do razbijanja predrasuda kod zaposlenih. Na interpersonalnom nivou cilj je pomoći zaposlenima da razviju efikasnije obrasce komunikacije koje se tiču problematičnih odnosa. Grupni nivo promena akcentat stavlja na formiranje team-building-a kao koncepta postizanja što intenzivnije grupne kohezije među članovima. Međugrupne promene, koji su rezultat predhodne tri, zahtevaju promene koje se odnose na relacije između dve ili više grupa, gde se teži gubljenju granice između „mi“ i „oni“.

¹ vujicd@eunet.rs ; katarina.suvajdzic@gmail.com; sicasanjasandra@hotmail.com

Kao poslednje promene na organizacijskom nivou zahtevaju promene u samoj organizacionoj kulturi kompanije, pre svega na aspekte, strukture, grupne dinamike i procesa.

5. Zaključak

Poslovanje u uslovima globalizacije nužno nameće potrebu za integrisanjem kulturnih različitosti. U tom smislu, pred zaposlene se postavljaju novi zahtevi u vidu kompetencija za upravljanje kulturnim različitostima. To se posebno odnosi na zaposlene u HR funkciji i na menadžere. Istovremeno, u akademskoj sferi nastavlja se orijentacija na razvijanje *modela*, pomoću kojih se objašnjava *uspešna socijalna razmena u cilju ostvarenja praktičnih rezultata* u novoj poslovno - organizacijskoj realnosti. Upravljanje vrednostima i predrasudama, kao ključnim elementima socijalne integracije u organizacijama koje posluju na globalnoj sceni postaje sve važnije. Njihova operacionalizacija i primena u praksi je jedan od glavnih zadataka HR stručnjaka i psihologa u oblasti socijalne i poslovne psihologije. Pri tom, ne bi trebalo zanemariti etički i moralni kontekst ostvarivanja uspešnosti, kao i probleme ukupnog životnog balansa ljudi koji rade po pravilima globalne ekonomije.

6. Literatura

1. Ang, S. & Van Dyne, L. (2008). *Handbook of cultural intelligence: theory, measurement, and applications*. Armonk, N.Y.: M.E. Sharpe.
2. Bell, D. (1990). As we go into the nineties. *Dissent*, University of Minesota Press. izdanje, pp171- 176.
3. Blaušar, K., Konor, M. (2003). *Upravljanje putem vrednosti*. Novi Sad: Prometej.
4. Brown, A. (1995). *Organizational Culture*. London: Pitman Publishing.
5. Connock, S. (1992). The importance of big ideas to HR Managers. *Personnel Management*, 21-11.
6. Đurić, Đ., Franceško, M., Kostić, A. (2010). *Pojedinac u društvenom okruženju*. Novi Sad: Prometej.
7. Earley, C. & Mosakowski, E. (2000). "Creating hybrid team cultures: An empirical test of transnational team functioning". *Academy of Management Journal*, vol. 43, no. 1, pp. 26.

¹ vujicd@eunet.rs ; katarina.suvajdzic@gmail.com; sicasanjasandra@hotmail.com

8. Earley, C. & Ang, S. 2003, *Cultural intelligence : individual interactions across cultures*. Stanford, Calif: Stanford University Press.
9. Ferdman, B., Brady, S. (1996). *Models of diversity training-Handbook of intercultural training*. Thousand Oaks. CA: Sage.
10. Fiske, S. (2000). Stereotyping, prejudice and discrimination at the seam between the centuries: evolution, culture, mind and brain. *Vol 30. European Journal of Social Psychology*.
11. Frase - Blunt, M. (2004). Selecting a diversity consultant. *HR Magazine*, Vol . 49. No 6. , pp 56–61.
12. Fridman, T. (2005). *The World is Flat: A Brief History of the Twnty – first Century*, New York : Ferrar, Straus and Giroux.
13. Gidens , E. (1988). *Posledice modernosti*, Beograd: Filip Višnjić.
14. Ivancevich, J. (2007). *Human Resource Management*. Mc Graw Hill, International Edition, Tenth Edition.
15. Jančićević, N. (1997). *Organizaciona kultura*. Novi Sad: Ulixes
16. Mojić, D. (2011). Uticaj nacionalnih kulturnih vrednosti na organizacionu kulturu i poslovnu praksu. *Singidunum revija*,145-151.
17. Redman, T. and A. Wilkinson (2006). *Contemporary Human Resource Management*. FT Prentice Hall/ Financial Times.
18. Rot, N. (1989). *Osnovi socijalne psihologije – socijalizacija*. Beograd: Zavod za izdavanje udžbenika.
19. Rothenberg, E, Dattner, B. (2003) *The Future Human Resources*, Rothenberg& Dattner Consulting, LLC.
20. Sternberg, R.J.(1986). *The Theory of Successful Intelligence*. USA: Tufts University, Medford.
21. Vujić, D. (2011). *Upravljanje ljudskim resursima – izvor poslovne uspešnosti*, Novi Sad: USEE, Prometej.
22. Šljukić, M. (2012). Organizaciona i nacionalna kultura u kontekstu procesa globalizacije. Novi Sad: Filozofski fakultet, 389-406.

www.cipd.co.uk › ... › Useful Publications › Study: The Future of HR in Europe . *Key Challenges. Through 2015*.

¹ vujicd@eunet.rs ; katarina.suvajdzic@gmail.com; sicasanjasandra@hotmail.com