

## **Menadžment interkulturalnosti i socioekonomski aspekti adaptacije na klimatske promene**

### **Intercultural management and socio-economic aspects of climate change adaptation**

*Milovan Vuković<sup>1</sup>, Dejan Riznić<sup>2\*</sup>, Nemanja Filipović<sup>3</sup>, Adrijana Jevtić<sup>4</sup>*

<sup>1,2,4</sup>Univerzitet u Beogradu, Tehnički fakultet u Boru, V.J. 12, 19210 Bor, Srbija /  
University of Belgrade, Technical Faculty in Bor, V.J. 12, 19210 Bor, Serbia

<sup>3</sup>Akademija strukovnih studija Šumadija – odsek Aranđelovac, Srbija /  
Academy of Vocational Studies Šumadija - Department in Aranđelovac, Serbia

\*Autor za prepisku / Corresponding author

Rad primljen / Received: 26.12.2023, Rad prihvaćen / Accepted: 14.02.2024.

**Sažetak:** Međunarodno poslovanje zahteva posebnu angažovanost menadžmenta kompanije. Ovi zahtevi posebno su izraženi u kompanijama, koje kao osnovnu uslugu indirektno nude kulturnu različitost. Globalizacija je nametnula imperativ prihvatanja kulturnih različitosti u svetu, tako da različitost postaje izvor konkurentnosti. Kompanije koje formiraju strateška partnerstva zasnovana na kulturnim različitostima, suočavaju se sa brojnim problemima. Ipak, dobro formirana strateška partnerstva mogu mnogo da doprinesu pozitivnim poslovnim rezultatima. Cilj ovog rada je da ukaže na postojanje različitosti u upravljačkim procesima u okviru interkulturalnog područja na globalnom nivou i u delu adaptacije na klimatske promene. Kao rešenje za ovakav problem predlaže se neophodnost razumevanja kulturnih razlika, jer razlike u stilu upravljanja ne moraju da budu prepreke već treba da se dopunjuju. Jedinstven je stav da kulturne raznolikosti predstavljaju izvor kreativnosti i originalnih ideja i u delu adaptacija na klimatske promene.

**Ključne reči:** globalizacija, klimatske promene, kulturne razlike, međunarodno poslovanje, strateška partnerstva.

**Abstract:** International business requires special engagement of the company's management. These requirements are especially expressed in companies, which indirectly offer cultural diversity as a basic service. Globalization has imposed an imperative to accept cultural diversity in the world, so diversity becomes a source of competitiveness. Companies that form strategic partnerships based on cultural differences face numerous problems. However, well-formed strategic partnerships can greatly contribute to positive business results. The aim of this work is to indicate the existence of differences in management processes within the intercultural area at the global level and in the part of adaptation to climate change. As a solution to this problem, the necessity of understanding cultural differences is proposed, because differences in management style do not have to be obstacles, but should complement each other. It is a unique position that cultural diversity is a source of creativity and original ideas in the area of adaptation to climate change.

**Keywords:** globalization, climate change, cultural differences, international business, strategic partnerships.

<sup>1</sup>[orcid.org/0000-0003-1715-1078](https://orcid.org/0000-0003-1715-1078), e-mail: [mvukovic@tfbor.bg.ac.rs](mailto:mvukovic@tfbor.bg.ac.rs)

<sup>2</sup>[orcid.org/0000-0002-8213-2722](https://orcid.org/0000-0002-8213-2722), e-mail: [driznic@tfbor.bg.ac.rs](mailto:driznic@tfbor.bg.ac.rs)

<sup>3</sup>[orcid.org/0000-0002-6261-0213](https://orcid.org/0000-0002-6261-0213), e-mail: [nemanja.filipovic@vsar.edu.rs](mailto:nemanja.filipovic@vsar.edu.rs)

<sup>4</sup>[orcid.org/0000-0002-6870-5790](https://orcid.org/0000-0002-6870-5790), e-mail: [ajevtic@tfbor.bg.ac.rs](mailto:ajevtic@tfbor.bg.ac.rs)

## UVOD / INTRODUCTION

Poslovanje van matične zemlje postalo je uobičajen oblik razvoja za sve veći broj kompanija. Uspešno poslovanje je moguće ukoliko se razumeju kulturne razlike i pravila učesnika iz različitih krajeva sveta. Poznavanje interkulturalnog menadžmenta pomaže da se razume poslovanje na drugom tržištu. Zanemarivanje uticaja kulture na poslovanje kompanije u drugoj zemlji danas, definitivno, dovodi do neuspelih poslovnih pregovora, a što se odražava na nepovoljan poslovni rezultat. Menadžeri novog doba treba da nauče kako da vode zaposlene u svakoj zemlji u kojoj posluju. Samo one kompanije, odnosno menadžeri koji budu razumeli i poštovali kulturne različitosti mogu ostvariti uspešno poslovanje. Upravljanje današnjim poslovanjem zahteva efikasnost, fleksibilnost, inovativnost, stabilnost i na bazi toga poboljšanje produktivnosti u svim aspektima poslovanja.

Klimatske promene će ostavljati sve izraženije efekte na životnu sredinu i privredu u budućnosti. Do početka industrijske revolucije klima se menjala kao rezultat promena prirodnih okolnosti. Međutim, danas se globalno zagrevanje ne događa samo od sebe, odnosno, posledica je sve većeg antropogenog uticaja (Riznić i dr., 2020) Na osnovu svih socijalnih, ekoloških, ekonomskih i drugih posledica koje donose klimatske promene, nužno se nameće značaj izučavanja efekata koji klimatske promene ostavljaju na privredu i društvo, a sve u cilju povećanja svesti nacije (Durković i dr., 2015). Prilikom implementacije svoje strategije menadžeri treba da uzmu u obzir jedinstvenu kulturu svake zemlje u kojoj posluju, jer kultura svake zemlje predstavlja opšte prihvaćene vrednosti, tradicije i načine ponašanja društvenih grupa. U tom cilju svaki menadžer suočen je sa izazovom pronalaženja pravog rešenja koje bi predstavljalo najbolji podsticaj za zaposlene poštujući kulturnu različitost.

### 1. KULTURA I INTERKULTURALNOST / CULTURE AND INTERCULTURALITY

Biznis je postao međunarodni fenomen koji ima globalne posledice. Svaka usluga spada u interaktivnu uslugu, jer zahteva interakciju između dobavljača i kupaca, visok stepen prilagođavanja, razmenu informacija i poverenje. Stoga, uslužna industrija se oslanja na pozitivne percepcije ljudi koji pružaju usluge. Međutim, percepcije o uslugama su veoma subjektivne i zavise od individualnog kulturnog profila i kulturnih standarda koji definišu visoko kvalitetne usluge. Diskusija o interkulturalnoj osetljivosti, interkulturalnoj kompetenciji ili interkulturalnoj inteligenciji treba početi sa diskusijom o terminu same „kulture“.

Kultura se obično definiše kao sistem zajedničkih vrednosti, stavova, obrazaca komunikacije, verovanja, ponašanja, normi, materijalnih predmeta i simboličkih resursa koji razlikuju članove jedne grupe ljudi od drugih (Korez-Vide et al., 2016). Teoretičari definišu kulturu kao pravila življenja i funkcionisanja u društvu. Pošto se pravila razlikuju od kulture do kulture, treba znati kako se „igra po pravilima“ (Korez-Vide et al., 2016). Pravila omogućavaju da se osmisli životna sredina i smanji nesigurnost oko društvenog okruženja. Često se u stručnoj literaturi može naći analogija kulture sa ledenim bregom. Vrh ili vidljivi deo ledenog brega je ono što se može videti, to su atributi kulture. To je samo 20% ledenog brega. Preostalih 80% ispod površine su vrednosti, uverenja i duboka kultura koja čini ono što informiše i pokreće vrh ledenog brega.

Povećanje kulturne složenosti savremenih društvenih i poslovnih okruženja zahteva razumevanje važnosti upravljanja kulturnim razlikama na način da oni postanu prilika. Kulturalno raznovrsno društvo mora da shvati da je interkulturalnost ključni preduslov efikasne komunikacije. Interkulturalnost podrazumeva otvorenost, interesovanje, znatiželjnost i empatiju prema ljudima iz drugih kultura. Predstavlja izazov, stvaranje pravednijeg, da „naučimo da živimo zajedno“ (Langović-Milićević, 2014). Omogućava ljudima da efikasno funkcionišu i ostvaruju interakcijske i transakcione ciljeve. Interkulturalnost se zasniva na nizu osnovnih kognitivnih i afektivnih kompetencija, kombinovanih i poznatih pod pojmom interkulturalne kompetencije. Veštine koje su razvijene iz interkulturalne osetljivosti su interkulturalne kompetencije. Interkulturalna osetljivost je „odgovor osobe na interkulturalne razlike“ (Moore, 2018).

Naučnici definišu interkulturalnu osetljivost kao aktivnu želju da se razume, ceni i prihvati razlika među kulturama, čak i u delu odnosa prema klimatskim promenama. Sam fenomen biznisa se bazira na prikupljanju ili usvajanju vrednosti drugih kultura ili čak kulture naroda kojem korisnik usluga pripada. Interkulturalno obrazovanje je neophodno. Naime, potrebno je dosta znati, a ne samo biti upoznat sa klimatskim promenama i mogućnostima za adaptaciju na klimatske promene.

### 2. UPRAVLJANJE INTERKULTURNIM RAZLIKAMA U INTEGRISANIM KOMPANIJAMA / MANAGEMENT OF INCERCULTURAL DIVERSITY IN INTEGRATED COMPANIES

U savremenoj teoriji menadžmenta često se govori o internacionalnom menadžmentu. Međutim, međunarodno upravljanje može imati i konotaciju, koja nema mnogo dodirnih tačaka sa organizacijom

u mikroekonomskom smislu (preduzeće, kompanija, ustanova, firma, i sl.). Međunarodno upravljanje, kao „prevod“ pojma „internacionalni menadžment“, može se vezati i za međunarodno-politička zbivanja koja obeležavaju devedesete godine ovog veka. Konceptija novog svetskog poretka, koji diktiraju Sjedinjene Američke Države ima, u svojoj osnovi, dosta elemenata tzv. internacionalnog menadžmenta. Ako se tome dodaju i geoekonomski aspekti ovog američkog koncepta, onda se može govoriti i o njegovom značajnom uticaju na makroekonomije pojedinačnih zemalja, kao i na njihove mikroekonomske strukture (Ineta, 2011).

Umesto tzv. internacionalnog menadžmenta bolje je koristiti pojam interkulturalni menadžment, pošto je njegov sadržaj primereniji savremenim tokovima u globalnoj ekonomiji. Isto tako, upravljanje među nacijama treba zameniti upravljanjem među različitim kulturama. Elementi internacionalnog gube svoj značaj kroz uobičajenu divizionalnu organizacionu strukturu multi-nacionalnih kompanija. Prema tome, međunarodne operacije i postrojenja matične kompanije zadržavaju obeležja nacionalnog, a poprimaju kulturna obeležja države u kojoj su locirani. Ovo potvrđuje mnoštvo tzv. transplant kompanija, koje su velike japanske korporacije – od početka osamdesetih godina do danas – osnovale u Americi i Evropi (Babaita et al., 2009).

Veliki doprinos razvoju interkulturalnog menadžmenta u oblasti upravljanja dao je Hofsted kroz svoja empirijska istraživanja na nacionalnim i korporativnim kulturama. Svrha interkulturalnog menadžmenta je da proceni uticaj kulture na percepcije, interpretacije i postupke menadžmenta. U oblasti upravljanja, kulturni sistem daje pojedincima kognitivne sposobnosti i specifičan pristup u rešavanju problema. Prema tome, saradnici iz drugih zemalja će verovatno pronaći različita rešenja kada se suočavaju sa istim problemima.

Jedna od zanimljivih pretpostavki interkulturalnog menadžmenta tiče se proučavanja interakcije menadžera iz različitih kulturnih sistema. Problem nastaje u procesu koordinacije menadžera nad timovima koji potiču iz različitih kultura. Usled formiranja strateških partnerstava kompanije iz različitih kulturnih područja su prinuđene da saraduju. Čest je slučaj pojave interkulturalnog konflikta. Interkulturalni menadžment igra važnu ulogu u međunarodnim poslovnim aktivnostima, gde poslovne partnere iz nekoliko zemalja postavljamo u situaciju timskog rada. Ipak, danas se očekuje timski pristup u realizaciji poslovnih aktivnosti bez obzira na kulturnu pozadinu menadžera, pri čemu usled pogrešne interpretacije verbalna i neverbalna komunikacija može dovesti do sukoba i nesporazuma. Ovo

potcenjivanje kulturnih faktora je prisutno na svetskoj poslovnoj sceni, jer spajanje kompanija znači i spajanje njihovog intelektualnog kapitala.

Prema istraživanju sprovedenom prilikom spajanja francuskih i nemačkih kompanija rezultati su ukazali da menadžeri u procesu integracije i pripajanja koriste nekoliko mera u upravljanju kulturnim razlikama između partnera. Ove mere se odnose na organizacije-strukture; korporativne kulture; te upravljanje ljudskim resursima-saradnje i timskog rada, liderstva, treninga i karijere (Langović-Milićević, 2014). Preporuka menadžera je sprovođenje politike ljudskih resursa koja ima za cilj izgradnju zajedničkog poslovnog duha. Uglavnom se usvaja engleski kao službeni jezik i korporativna kultura je zasnovana na duhu timskog rada. Preporučljivo je odvojiti veliki broj ljudi koji treba da radi na harmonizaciji i integraciji ljudskih resursa. Zapošljavanje nove radne snage doprinosi izgradnji nove korporativne kulture.

Menadžeri koji rade u strateškim partnerstvima različitih kulturnih podneblja smatraju kulturne raznolikosti kao posebne prednosti. Jedinstven je stav da kulturne raznolikosti predstavljaju izvor kreativnosti i originalnih ideja. U cilju olakšavanja procesa integracije preporučuje se promena strukture organizacije, sa nekoliko „mono kulturnih“ timova u „dvo ili tri kulturne“ timove. U skladu sa navedenim promenama u toku realizacije poslovnih aktivnosti pretpostavlja se da je moguće da se članovi multikulturalnih timova suoče sa nekim problemima koji se moraju brzo rešavati. Kao prvi problem izdvaja se druženje članova tima samo sa pripadnicima svoje kulture, što dovodi do zastoja u komunikaciji i realizaciji poslovnih aktivnosti.

### 3. INTELEKTUALNI KAPITAL I ADAPTACIJA NA KLIMATSKE PROMENE / INTELLECTUAL CAPITAL AND CLIMATE CHANGE ADAPTATION

Različitost se smatra glavnim katalizatorom naučnog, tehnološkog i inovativnog razvoja. Difuzija znanja i tehnologije treba da omogući snažnu kulturnu i regionalnu saradnju koja će zadovoljiti potrebe ne samo najrazvijenijih, već i ostalih zemalja Evrope (Langović-Milićević, 2014). Nove forme obrazovanja i obuke ljudskih resursa smatraju se stratejskim ciljevima u procesu razvoja „organizacija koje uče“. Intelektualni kapital je uslov opstanka i rasta i razvoja preduzeća. Od njega zavisi konkurentna pozicija kompanije. On utiče na donošenje poslovnih odluka i u delu adaptacije na klimatske promene.

Kompanije koje poseduju intelektualni kapital u svakom pogledu su superiornije. Kraj 20. i početak

21. veka obeležen je intenzivnom borbom za intelektualni kapital. Intelektualni kapital se koristi u cilju stvaranja bogatstva i predstavlja znanje, informacije, intelektualno vlasništvo i iskustvo. „Kolektivna snaga uma” ili intelektualni kapital predstavlja sposobnost transformacije znanja i druge nematerijalne aktive u resurse za stvaranje vrednosti (Jennex, 2008). Ljudski resursi su nosioci ljudskog kapitala, podrazumevaju informacije i znanje koje ima svaki pojedinac i koje mu omogućavaju da bude produktivniji u obavljanju svojih aktivnosti. Posmatrano iz ugla kompanije, ljudski kapital predstavlja kumulantu znanja, veština, invencija, energije i entuzijazma koju su ljudi spremni da ulože u posao.

Značaj intelektualnog kapitala raste kod kompanija koje posluju u različitim kulturnim područjima. Savremena istraživanja pokazuju da postoje različite vrednosti između različitih kultura čega svaka internacionalna korporacija treba da ih bude svesna. Različite potrebe i očekivanja zaposlenih u različitim zemljama zahtevaju od menadžera ljudskih resursa da implemetiraju politiku koja je dovoljno fleksibilna da odgovori lokalnim specifičnostima i da na višem nivou zadovolji personalna očekivanja. Razvoj informacione tehnologije suočava se sa brojnim izazovima, kao što su kulturna različitost i interkulturalni menadžment.

Kulturna različitost je nerazdvojiva u globalnom razvoju s obzirom da članovi timova imaju različitu nacionalnu, organizacionu i profesionalnu kulturu. Sama različitost može imati povoljan uticaj na promovisanje kreativnosti, ali može biti i barijera u komunikaciji i razmeni znanja. Iako različite kulture uslovljavaju različite načine poslovne komunikacije, istovremeno korišćenje nove tehnologije u svakodnevnom poslovnom i privatnom životu dovodi do formiranja univerzalnog obrasca ponašanja. Ovaj evolutivni proces dozvoljava individuama na različitim lokacijama, različitih kultura, očekivanja i ciljeva, da budu deo virtuelnog tima. Postoji veza kulturnološkog nasleđa jedne zemlje, njene savremene poslovne kulture i njihovog uticaja na razvoj informacione tehnologije, ljudskih resursa, a samim tim i na strateški razvoj kompanija (Moore, 2018).

Razvoj kompanija u globalnoj ekonomiji podrazumeva ulaganje u ljudske resurse. Osnovna vizija menadžera širom sveta je da privuku, razviju i zadrže talente. Savremeni trendovi u pogledu upravljanja ljudskim resursima se projektuju kroz demografske promene, starenje radne snage i povećanje globalne mobilnosti. Skoro da je izvesno da samo ulaganje u talente omogućava ostvarivanje održive konkurentne prednosti kompanija. Uspešno upravljanje ljudskim resursima podrazumeva formulisanje

adekvatne strategije angažovanja zaposlenih, lojalnost i zadržavanje. Pored toga, pristup upravljanja ljudskim resursima treba da bude integrisan i proaktivan. Problem sa kojim se suočavaju kompanije u procesu upravljanja ljudskim resursima je kako ih zadržati. Neophodno je obezbediti nagrade, kreirati atmosferu zajedništva i timskog rada i stvoriti uslove za njihov dalji razvoj i usavršavanje. Dobar ugled je u poziciji da privlače ljudske resurse.

Potreba za talentima uslovljava kretanje intelektualnog kapitala između zemalja. Zemlje kao što su Kina i Indija imaju bogatstvo talenata u nauci inženjerstva i tehnologije. Svake godine sa univerziteta u Kini izlazi novih 350.000 diplomiranih inženjera, u Indiji 120.000, što je mnogo više u poređenju sa SAD (63.000). Najefikasniji proces za identifikovanje talenata su otvorene i iskrene diskusije. Ipak usled kulturne različitosti nemaju svi isti pristup. Tako 80% američkih kompanija ima ovaj pristup u poređenju sa 55% evropskih kompanija. U globalnom upravljanju talentima akcenat je na podsticanju raznolikosti u razvoju talentovane radne snage (Langović-Milićević, 2014).

Bostonska konsultantska grupa i Evropska asocijacija za upravljanje personalom sproveli su istraživanje sa 1350 rukovodilaca iz 27 zemalja Evropske unije. Prema njima sve evropske kompanije će se suočiti sa problemom nedostatka radne snage, posebno talentovane radne snage. Danas je ovaj problem već aktuelan u Nemačkoj, Austriji i Švajcarskoj. Menadžeri velikih kompanija primećuju takođe da su demografske promene problem. Da bi se u potpunosti iskoristili izvori talentovane radne snage i obezbedio razvoj kompanija neophodan je globalni pristup, da se obezbedi regrutacija iz celog sveta (Langović-Milićević, 2014).

Korporacije treba da pripreme svoje zaposlene da se nose sa složenim i ubrzanim tempom globalne ekonomije. Jednostavno ulaganje samo na programe obuke neće automatski poboljšati produktivnost. Umesto toga, rukovodioci moraju jasno definisati i izmeriti povratna ulaganja, da bi se privukli i zadržali veoma talentovani pojedinci iz celog sveta od kojih će se tražiti sposobnost nastupa na nova tržišta, upravljanje korporativnim i kulturnim promenama, kompanije će morati da ponude i fleksibilne aranžmane za rad i socioekonomske aspekte adaptacije na klimatske promene (Prodanović i dr., 2023).

Zaposleni koji rade u ovim kompanijama treba da budu interkulturalno kompetentni. Biti interkulturalno kompetentan znači da osoba iz jedne kulture može da efikasno interaktivno saraduje sa ljudima iz različitih kultura (Moore, 2018). Kako bi interkulturalni kontakt bio konstruktivan neophodan je:

(1) interkulturalni način razmišljanja (kognitivne karakteristike) - prepoznavanje kulturnih razlika i održavanje pozitivnog odnosa prema njima; (2) interkulturalne veštine (karakteristike ponašanja); i (3) interkulturalna osetljivost (afektivne karakteristike) tj. sposobnost da se dožive kulturne razlike na sofisticiran način (Moore, 2018).

Poslovanje mnogih kompanija se bazira na usluzi. Kupovina usluga zasnovana je na nematerijalnim iskustvima i naknadnim percepcijama kupaca. Kupci procenjuju uslugu u skladu sa ponašanjem i ophođenjem zaposlenih prema njima. Globalizacija je promenila zahteve i očekivanja korisnika usluga kojih kompanije moraju biti svesne, zaposleni treba da poseduju specifične osobine: veštine međuljudskih odnosa, višejezičnost, stvarno interesovanje za njihove potrebe i uživanje u njihovom ispunjavanju, veštine kreativnog rešavanja problema, sposobnosti za akcionu orijentaciju, kao i motivaciju za privlačenje novih korisnika i zadržavanje postojećih. Svi oni koji su svesni svoje kulture i njenih vrednosti, tradicije i normi mogu postati svesni i razumeti kulturu i vrednosti drugih. Svesnost vodi do dubljih znanja, veština, stavova i emocija i treba da bude izražena kod menadžera kompanija kako bi mogli uspešno da balansiraju kulturološke razlike.

#### ZAKLJUČAK / CONCLUSION

Aktivnosti na ostvarenju dugoročne poslovne kooperacije sa inostranim partnerima treba da predstavljaju strateški razvojni cilj pojedinačnih preduzeća i privrede u celini, posmatrano sa mikro i makro razvojnog aspekta. Strategija kooperacije treba, da u najvećoj mogućoj meri, bude usklađena sa strategijom razvoja ekonomskih odnosa sa inostranstvom i strategijom tehnološkog razvoja, naravno i sa adaptacijom na klimatske promene. Treba imati u vidu nove tendencije u međunarodnom poslovnom okruženju koje imaju uticaj na poslovanje preduzeća: globalizacija, regionalizacija, ekonomske integracije, multikulturalizam i sl.

Kao rezultat globalizacije širom sveta dolazi do stvaranja i povezivanja velikog broja preduzeća. Strateška partnerstva su vrlo fleksibilna i atraktivna forma za realizaciju razvojnih ciljeva preduzeća. Razvojno ponašanje preduzeća se sve više oslanja na veći broj partnera i specijalne oblike saradnje, u cilju očuvanja vitalnosti preduzeća, odnosno da bi povećalo otpornost na udare sa tržišta i klimatske promene. U tom smislu, razvojno ponašanje preduzeća i unutrašnja konfiguracija su u korelaciji sa relativiziranim samostalnošću, samodovoljnošću i granicama eksternog rasta. Prema tome, strateška partnerstva se sve više javljaju kao racionalan oblik

razvojnog ponašanja savremenog preduzeća u njegovom nastojanju da se prilagodi izmenjenim tržišnim, tehnološkim i društvenim trendovima.

Ulaskom u strateška partnerstva kompanije stiču mogućnost da prošire svoje poslovanje na mnoga tržišta, jer globalizacija ceo svet posmatra kao jedno tržište. Ulaskom u partnerstva, kompanije lakše artikuliraju izazove iz okruženja, kao što su klimatske promene. Poslovno i tehnološko okruženje u kome kompanije posluju postaću sve više kompleksno. Promene su brze i nepredvidive, pa često zahtevaju ulazak u strateška partnerstva u cilju lakšeg odgovora i prihvatanja. Upravljački procesi u interkulturalnom području se razlikuju od zemlje do zemlje. Razumevanje kulturnih razlika prvi je i važan korak ka kreativnom rukovođenju u globalnom okruženju. Razlike u stilu ne moraju da budu prepreke već treba da se dopunjuju. Između kultura postoje različite vrednosti kojih svaka internacionalna korporacija mora da bude svesna. Različite potrebe i očekivanja zaposlenih u različitim zemljama zahtevaju od menadžera da implementiraju politiku koja je dovoljno fleksibilna da odgovori lokalnim specifičnostima i da na višem nivou zadovolji personalna očekivanja.

#### Zahvalnost / Acknowledgement

Istraživanja predstavljena u ovom radu su urađena uz finansijsku podršku Ministarstva nauke, tehnološkog razvoja i inovacija Republike Srbije, u okviru finansiranja naučno istraživačkog rada na Univerzitetu u Beogradu, Tehničkom fakultetu u Boru, prema ugovoru sa evidencionim brojem 451-03-65/2024-03/200131.

#### LITERATURA / REFERENCES

- [1] Babaita, C., Istodor, D., Ispas, A. (2009). Interculturality – a factor of tourism development (part 1 – Gastronomy in tourism, attraction or impediment). *Annals of Faculty of Economics*, 2(1), 23-28.
- [2] Durkalić, D., Kostić, M., Riznić, D. (2015). Održivo korišćenje prirodnih resursa kao nosilaca zelene Ekonomije. *Ecologica*, 22(79), 528-532.
- [3] Ineta, L. (2011). Fostering intercultural dialogue in tourism studies. *Policy Futures in Education*, 9(1), 114-122.
- [4] Jennex, M. (2008). *Knowledge management: concepts, methodologies, tools and applications*. Information Science reference, Hershey, New York.
- [5] Korez-Vide, R., Tansek, V., Milfelner, B. (2016). Assessing intercultural competence of front office employees: the case of hotels in Slovenia. 23rd

- Biennial International Congress Tourism & Hospitality Industry 2016 – Trends and Challenges, ISSN 1848-4581, 1-536.
- [6] Langović-Miličević, A. (2014). *Strategijski menadžment i interkulturalnost*. Fakultet za hotelijerstvo i turizam, Vrnjačka Banja.
- [7] Moore-Jones, P.J. (2018). Intercultural sensitivity, intercultural competence & intercultural intelligence: A review of the literature and a proposition of a linear relationship. *Journal of Education and Culture Studies*, 2(2), 75-86.
- [8] Prodanović, R., Bojat, N.Č., Brkić, I., Đurić, K., Ivanišević, D. (2023). Efekti klimatskih promena na profitabilnost u biljnoj proizvodnji. *Ecologica*, 30(109), 107-114
- [9] Riznić, D., Jevtić, A., Dukić, A. (2020). Značaj četvrte industrijske revolucije za razvoj zelene ekonomije. *Ecologica*, 27(9), 544-552.