

Milinko Veličković*
https://orcid.org/0009-0004-7226-9823

Borivoje Baltezarević**
https://orcid.org/0000-0002-6798-6981

UDK: 005.96
005.322:316.46

DOI: 10.5937/MegRev2503037V

Originalni naučni rad

Primljen 22.10.2025.

Odobren 27.12.2025.

INTERKULTURALNI ASPEKTI UPRAVLJANJA LJUDSKIM RESURSIMA U SAVREMENIM ORGANIZACIJAMA

Sažetak: *Savremeno globalno poslovno okruženje karakterišu intenzivni procesi internacionalizacije i rastuća kulturna raznolikost radne snage, što nameće nove zahteve u oblasti upravljanja ljudskim resursima. U takvim uslovima, kultura se pojavljuje kao značajan faktor koji utiče na stilove rukovođenja, sisteme motivacije, obrasce komunikacije i ukupnu efikasnost organizacija. Cilj ovog rada jeste da se ispita uticaj kulturnih faktora na upravljanje ljudskim resursima, sa posebnim osvrtom na motivaciju zaposlenih, kvalitet komunikacije i pojavu konflikata u multikulturnom poslovnom okruženju.*

Istraživanje je sprovedeno korišćenjem kombinovanog metodološkog pristupa, koji obuhvata analizu relevantne literature, kao i empirijsko istraživanje realizovano putem strukturiranog upitnika i intervjua. Uzorak je obuhvatio zaposlene iz više organizacija, a dobijeni podaci analizirani su primenom deskriptivnih i inferencijalnih statističkih metoda.

Rezultati istraživanja ukazuju na postojanje značajne povezanosti između uvažavanja kulturnih razlika i efikasnosti upravljanja ljudskim resursima. Utvrđeno je da viši nivo kulturne osvešćenosti menadžera doprinosi većoj motivaciji zaposlenih, unapređenju komunikacije i smanjenju učestalosti konflikata. Dobijeni nalazi potvrđuju relevantnost Hofstedeove teorije kulturnih dimenzija i ukazuju na potrebu sistemskog uključivanja kulturnih faktora u strategije upravljanja ljudskim resursima.

Ključne reči: *upravljanje ljudskim resursima; kultura; globalizacija; motivacija zaposlenih; interkulturalni menadžment*

* Univerzitet Union-Nikola Tesla, Beograd, Srbija.
E-mail: milinko.velickovic@gmail.com

** Institut za srpsku kulturu Priština–Leposavić.
E-mail: baltezb@yahoo.co.uk

1. UVOD

Savremeno poslovno okruženje karakterišu intenzivni procesi globalizacije, internacionalizacije tržišta i sve izraženija mobilnost kapitala, rada i znanja. U takvim uslovima, organizacije sve češće posluju izvan granica svojih matičnih zemalja i suočavaju se sa izazovima koji proizilaze iz rada u multikulturnom okruženju. Jedan od ključnih izazova odnosi se na upravljanje ljudskim resursima, budući da zaposleni dolaze iz različitih nacionalnih, kulturnih i društvenih sredina, sa različitim vrednostima, stavovima i obrascima ponašanja.¹

Upravljanje ljudskim resursima u globalnom kontekstu prevazilazi tradicionalne administrativne funkcije i postaje strateška aktivnost usmerena na motivaciju zaposlenih, razvoj njihovih potencijala, unapređenje komunikacije i očuvanje organizacione kohezije. U tom procesu, kultura se nameće kao jedan od ključnih faktora koji utiče na stilove rukovođenja, sisteme motivacije, način donošenja odluka, kao i na učestalost i intenzitet konflikata unutar organizacije. Zanemari vanje kulturnih razlika može dovesti do nesporazuma, pada motivacije, smanjenja radnog učinka i ugrožavanja ukupne poslovne uspešnosti.²

Iako je značaj kulture u menadžmentu prepoznat u savremenoj teoriji, u praksi se često susreće tendencija primene univerzalnih modela upravljanja ljudskim resursima, bez dovoljnog prilagođavanja lokalnom kulturnom kontekstu. Takav pristup može biti naročito problematičan u organizacijama koje posluju u više zemalja ili zapošljavaju multikulturne timove, gde neusklađenost između organizacionih praksi i kulturnih očekivanja zaposlenih postaje izvor konflikata i neefikasnosti.³

Polazeći od navedenog, predmet ovog rada jeste analiza uticaja kulturnih faktora na upravljanje ljudskim resursima u savremenim organizacijama. Cilj rada je da se ispita u kojoj meri uvažavanje kulturnih razlika doprinosi unapređenju motivacije zaposlenih, kvalitetu komunikacije, smanjenju konflikata i ukupnoj uspešnosti poslovanja. Poseban akcenat stavljen je na ulogu edukacije menadžera o interkulturalnim razlikama i njen značaj za primenu adekvatnih modela upravljanja ljudskim resursima.⁴

Rad je strukturiran tako da, nakon uvodnog dela, pruži teorijski pregled relevantnih pristupa upravljanju ljudskim resursima i kulturnih dimenzija, sa

¹ Adler, N. (2003): *International Dimensions of Organizational Behavior*. DOI: 10.1002/tie.5060280112

² Johnstone, S., Rodriguez, J. K. & Wilkinson, A. (eds.) (2023): *Encyclopedia of human resource management*, Edward Elgar Publishing.

³ Daft, R. L. (2014): *Organizational theory and design*, South Western College.

⁴ Armstrong, M. & Taylor, S. (2023): *Armstrong's handbook of human resource management practice: A guide to the theory and practice of people management*, Kogan Page Publishers.

posebnim osvrtom na Hofstedeovu teoriju nacionalne kulture. U empirijskom delu predstavljeni su rezultati istraživanja sprovedenog putem upitnika i intervjua, dok su u završnom delu analizirani i diskutovani dobijeni nalazi, uz izvođenje zaključaka i preporuka za unapređenje prakse upravljanja ljudskim resursima u multikulturalnom okruženju.

2. TEORIJSKI OKVIR

2.1. Upravljanje ljudskim resursima

Upravljanje ljudskim resursima (ULJR) predstavlja skup međusobno povezanih aktivnosti i politika kojima se u organizaciji planira, pribavlja, razvija, motiviše, ocenjuje i zadržava radna snaga, sa ciljem da se ostvare organizacioni ciljevi i unapredi ukupna poslovna efikasnost. ULJR obuhvata kako administrativne funkcije (npr. evidencije, obračun, formalno-pravne procedure), tako i strateške funkcije, poput planiranja kadrova, upravljanja talentima, razvoja kompetencija, dizajna sistema nagrađivanja, upravljanja performansama i organizacione kulture.⁵

U savremenom pristupu, ljudi se posmatraju kao ključni resurs i izvor konkurentne prednosti, jer znanje, veštine, kreativnost i sposobnost učenja postaju presudni u uslovima tržišnih promena. Iz tog razloga, ULJR se sve češće definiše kao strateška funkcija koja povezuje organizacionu strategiju sa ponašanjem i učinkom zaposlenih, kroz adekvatne prakse selekcije, obuke, motivacije, komunikacije i liderstva.⁶

Posebno važno polje ULJR u globalnom poslovanju jeste upravljanje raznolikošću, jer različite vrednosti i obrasci ponašanja utiču na to kako zaposleni percipiraju autoritet, saradnju, nagrade, ciljeve i organizacionu pravednost. Zbog toga savremene prakse upravljanja ljudskim resursima sve više uključuju dimenziju kulture kao faktora koji može doprineti efikasnijoj motivaciji, komunikaciji i prevenciji konflikata⁷ Reprezentacija identiteta, postaje spoj ličnih izbora i algoritamskih uticaja.⁸

⁵ Johnstone, S., Rodriguez, J. K. & Wilkinson, A. (eds.) (2023): *Encyclopedia of human resource management*, Edward Elgar Publishing.

⁶ Boxall, P. F., Purcell, J. & Wright, P. M. (eds.) (2007): *The Oxford handbook of human resource management*, Oxford Handbooks Online.

⁷ Јовановић-Божинов, М., Живковић, М. & Цветковски, Т. (2004): *Управљање људским ресурсима*, Мегатренд универзитет, Београд.

⁸ Borivoje, B. (2023): "Decoding identity and representation in the age of AI", *Megatrend revija*, 20(2), 142.

2.2. Interkulturalni aspekt upravljanja ljudskim resursima

Interkulturalni aspekt u ULJR odnosi se na razumevanje i upravljanje uticajem kulturnih razlika na organizaciono ponašanje i HR prakse. Kultura oblikuje vrednosti pojedinaca i grupa, način komunikacije, očekivanja od lidera, odnos prema pravilima, motivatorima i konfliktima. U multikulturalnom okruženju, isti menadžerski postupak može biti protumačen različito, zavisno od kulturnog sistema zaposlenih.⁹

Interkulturalni aspekt obuhvata, između ostalog:

- interkulturalnu komunikaciju (direktna vs. indirektna, eksplicitna vs. implicitna),
- stilove liderstva i rukovođenja (autoritativni vs. participativni pristup),
- motivacione obrasce (individualna postignuća vs. pripadnost grupi),
- odnos prema konfliktu (konfrontacija vs. harmonizacija),
- prakse selekcije i procene (kriterijumi "kompetentnosti" nisu univerzalni).

U HR praksi, interkulturalni pristup znači da organizacija ne primenjuje „jedan isti model za sve“, već prilagođava politike i procedure lokalnom kulturnom kontekstu, posebno u međunarodnim kompanijama i timovima. Svrha nije samo „izbegavanje problema“, već i stvaranje uslova da kulturna raznolikost postane izvor kreativnosti, boljeg odlučivanja i otpornosti organizacije.¹⁰

U radu koji koristimo kao osnov, kultura se eksplicitno tretira kao faktor koji utiče na upravljanje ljudskim resursima, posebno kroz motivaciju, komunikaciju i pojavu konflikata, uz stav da je razumevanje kulture preduslov uspešnog upravljanja u globalnom okruženju. Društvena uključenost (socijalizacija) odnosi se na proces u kome ljudi uče i razmenjuju stavove, vrednosti, verovanja i norme.¹¹

2.3. Savremene organizacije

Savremene organizacije karakterišu ubrzane promene tržišta, tehnološki razvoj, globalna konkurencija, digitalizacija rada i rast značaja znanja kao resursa. Za razliku od tradicionalnih, hijerarhijski strogo organizovanih sistema, savremene organizacije teže:

- **fleksibilnim strukturama** (manje nivoa hijerarhije, više timskog rada),
- **bržem donošenju odluka** (decentralizacija i autonomija timova),
- **inovativnosti i učenju** (kontinuirani razvoj kompetencija),

⁹ Trompenaars, F. & Hampden-Turner, C. (1999): "Riding the waves of culture", *COMPETENCY-LONDON*-, 6, 19-19.

¹⁰ Zimonjić, M. & Zimonjić, B. (2025): "The influence of organizational climate and leadership styles on the performance of civil aviation employees", *Megatrend revija*, 22(1), 111-118.

¹¹ Baltezarević, B., Baltezarević, R., & Baltezarević, V. (2018). AKTIVNOSTI STARIJIH OSOBA NA ONLAJN DRUŠTVENIM MREŽAMA. *Megatrend Review/Megatrend Revija*, 15(3), 159.

- **upravljanju talentima** (privlačenje, razvoj i zadržavanje ključnih ljudi),
- **raznolikosti i inkluziji** (više kultura, generacija i radnih stilova).¹²

U takvim organizacijama, HR funkcija dobija proširenu ulogu: ne radi se samo o kadrovskim evidencijama, već o kreiranju sistema koji podržava promene, angažovanost zaposlenih i organizacionu kulturu. Upravo zato interkulturalna kompetencija postaje važna: što je organizacija globalnija i raznovrsnija, veća je potreba da se HR politike i liderstvo prilagode različitim kulturnim očekivanjima, kako bi se očuvala kohezija i postigla efikasnost.¹³

2.4. Motivacija i komunikacija u upravljanju ljudskim resursima u multikulturalnim organizacijama

Motivacija zaposlenih i interna komunikacija predstavljaju centralne funkcije upravljanja ljudskim resursima, jer direktno utiču na radni učinak, zadovoljstvo zaposlenih, organizacionu posvećenost i ukupnu efikasnost organizacije. U multikulturalnom okruženju, ove funkcije dobijaju dodatnu složenost, budući da kulturne razlike oblikuju način na koji zaposleni percipiraju autoritet, nagrade, povratnu informaciju i međuljudske odnose.

Motivacija se u teoriji najčešće definiše kao skup unutrašnjih i spoljašnjih faktora koji podstiču, usmeravaju i održavaju ponašanje pojedinca ka ostvarenju određenih ciljeva. Klasične teorije motivacije, poput Maslovljeve hijerarhije potreba i Herzbergove dvofaktorske teorije, ukazuju na to da ljudi nisu motivisani isključivo materijalnim nagradama, već i potrebama višeg reda, kao što su uvažavanje, pripadnost, lični razvoj i samoostvarenje. Međutim, značaj pojedinih potreba i motivatora nije univerzalan, već zavisi od kulturnog konteksta.¹⁴

U multikulturalnim organizacijama, motivacione strategije koje su efikasne u jednoj kulturi mogu biti manje uspešne ili čak kontraproduktivne u drugoj. Na primer, u individualističkim kulturama naglasak se često stavlja na individualna postignuća, lične nagrade i napredovanje, dok u kolektivističkim kulturama veću motivacionu snagu imaju timski uspeh, lojalnost organizaciji i socijalna sigurnost. Zbog toga savremeno upravljanje ljudskim resursima zahteva fleksibilan pristup motivaciji, koji uzima u obzir kulturne vrednosti zaposlenih.¹⁵

Komunikacija predstavlja osnovni mehanizam putem kojeg se ostvaruje motivacija, koordinacija aktivnosti i izgradnja poverenja između menadžmenta i zaposlenih.

¹² Dowling, P., Festing, M. & Engle, A. D. (2013): *International human resource management*.

¹³ Stamenković, S. (2013): "Organizaciona pravda kao pokazatelj kvaliteta upravljanja ljudskim resursima u organizacijama u Srbiji", *Megatrend review*, 249.

¹⁴ Pećanac, G. (2023): "Kreativni menadžment korporativne kulture", *Megatrend Review/Megatrend Revija*, 20(3).

¹⁵ McDonnell, A. & Gunnigle, P. (2009): "Performance management", 189, in: *Human Resource Management: A Critical Approach*.

U multikulturalnom kontekstu, razlike u komunikacionim stilovima mogu biti značajan izvor nesporazuma i konflikata. Kulture se razlikuju u stepenu direktnosti komunikacije, važnosti neverbalnih signala, odnosa prema hijerarhiji i otvorenosti u izražavanju mišljenja. Nedovoljna senzibilisanost menadžera za ove razlike može dovesti do pogrešnog tumačenja poruka, smanjenja motivacije i narušavanja radne klime.¹⁶

Istraživanja u oblasti interkulturalnog menadžmenta ukazuju da je kvalitetna, dvosmerna i kulturno prilagođena komunikacija jedan od ključnih faktora uspešnog upravljanja ljudskim resursima. Menadžeri koji poseduju interkulturalne kompetencije uspešnije uspostavljaju odnos sa zaposlenima, prilagođavaju stil komunikacije različitim kulturnim očekivanjima i efikasnije motivišu zaposlene, čime se smanjuje učestalost konflikata i povećava organizaciona kohezija.

2.5. Hofstedeove kulturne dimenzije kao teorijski okvir

Jedan od najuticajnijih teorijskih pristupa u proučavanju kulture u organizacionom kontekstu jeste model kulturnih dimenzija koji je razvio Geert Hofstede. Ovaj model polazi od pretpostavke da nacionalna kultura značajno utiče na vrednosti, stavove i ponašanje pojedinaca, kao i na način funkcionisanja organizacija. Hofstede je, na osnovu obimnog empirijskog istraživanja, identifikovao više kulturnih dimenzija koje omogućavaju poređenje nacionalnih kultura i njihovu analizu u poslovnom okruženju.¹⁷

Prva dimenzija, **distanca moći**, odnosi se na stepen u kojem članovi društva prihvataju nejednaku raspodelu moći. U kulturama sa visokom distancom moći, hijerarhija se podrazumeva, autoritet se retko dovodi u pitanje, a komunikacija je uglavnom jednosmerna. Nasuprot tome, kulture sa niskom distancom moći karakteriše participativni stil rukovođenja, otvorena komunikacija i veća uključenost zaposlenih u donošenje odluka. Ova dimenzija ima direktan uticaj na stilove liderstva, komunikaciju i motivaciju zaposlenih.

Druga važna dimenzija je **individualizam naspram kolektivizma**, koja se odnosi na to da li su u društvu naglašene individualne slobode i postignuća ili pripadnost grupi i kolektivni interes. U individualističkim kulturama motivacija je često zasnovana na ličnim ciljevima, nagradama i samostalnosti, dok u kolektivističkim kulturama veću ulogu imaju grupna harmonija, lojalnost i socijalna sigurnost. Ova dimenzija je posebno relevantna za dizajn motivacionih sistema i timskog rada u organizacijama.

Dimenzija **izbegavanja neizvesnosti** opisuje stepen u kojem se članovi društva osećaju nelagodno u nepredvidivim situacijama. Kulture sa visokim stepenom

¹⁶ LeBaron, M. (2003): "Culture and conflict", *Beyond intractability*.

¹⁷ Hofstede, G. (2001): *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations*, International Educational and Professional.

izbegavanja neizvesnosti teže formalnim pravilima, jasnim procedurama i stabilnosti, dok su kulture sa niskim stepenom tolerantnije prema riziku i promenama. Ova dimenzija utiče na način donošenja odluka, upravljanje promenama i percepciju sigurnosti zaposlenja.

Pored navedenih, Hofstede identifikuje i dimenzije **maskuliniteta naspram feminineta**, kao i **dugoročne orijentacije**, koje dodatno objašnjavaju razlike u vrednovanju uspeha, saradnje, takmičenja i vremenske perspektive u poslovanju. Zajedno posmatrane, Hofstedeove dimenzije pružaju teorijski okvir za razumevanje kako kulturni kontekst oblikuje motivaciju, komunikaciju i upravljanje ljudskim resursima u savremenim organizacijama.

Ovaj teorijski model predstavlja osnovu za formulisanje hipoteza i empirijsko istraživanje u nastavku rada, jer omogućava povezivanje kulturnih dimenzija sa konkretnim praksama upravljanja ljudskim resursima i ponašanjem zaposlenih.¹⁸

3. HIPOTEZA ISTRAŽIVANJA

Na osnovu razmatranja teorijskih pristupa upravljanju ljudskim resursima, interkulturalnih aspekata motivacije i komunikacije, kao i Hofstedeovog modela kulturnih dimenzija, može se zaključiti da kultura predstavlja jedan od ključnih faktora koji oblikuje ponašanje zaposlenih i menadžera u savremenim organizacijama. Teorija ukazuje da kulturne vrednosti utiču na stilove rukovođenja, obrasce komunikacije, motive za rad, kao i na pojavu i intenzitet konflikata u organizacijom okruženju.¹⁹

Međutim, iako brojni autori naglašavaju značaj kulture u upravljanju ljudskim resursima, neophodno je empirijski ispitati u kojoj meri se ovi teorijski stavovi potvrđuju u praksi savremenih organizacija. Iz tog razloga, u nastavku rada sprovedeno je empirijsko istraživanje sa ciljem da se ispita povezanost između uvažavanja kulturnih faktora i efikasnosti upravljanja ljudskim resursima, posmatrane kroz motivaciju zaposlenih, kvalitet komunikacije i učestalost konflikata u organizaciji.

Na osnovu teorijskog okvira i ciljeva istraživanja, formulisana je sledeća generalna hipoteza:

H1: Veći stepen uvažavanja interkulturalnih faktora u upravljanju ljudskim resursima pozitivno utiče na motivaciju zaposlenih i kvalitet komunikacije, dok istovremeno doprinosi smanjenju učestalosti konflikata u savremenim organizacijama.

¹⁸ Hofstede, G., Hofstede, G. J. & Minkov, M. (2010): *Cultures and organizations: software of the mind: intercultural cooperation and its importance for survival*, McGraw-Hill.

¹⁹ Brutus, S. & Baronian, N. (2020): "Performance management systems", in: *Human Resources Management-Canadian Edition*.

4. METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA

Empirijski deo rada zasnovan je na kvantitativnom istraživačkom pristupu, čiji je cilj bio da se ispita povezanost između uvažavanja interkulturalnih faktora u upravljanju ljudskim resursima i efikasnosti organizacionog funkcionisanja, posmatrane kroz motivaciju zaposlenih, kvalitet komunikacije i učestalost konflikata. Istraživanje je sprovedeno metodom anketiranja, što je omogućilo prikupljanje podataka od većeg broja ispitanika i kvantifikovanje njihovih stavova i percepcija.

Uzorak istraživanja obuhvatio je zaposlene iz više savremenih organizacija koje posluju u promenljivom i konkurentnom okruženju. Ispitanici su bili različitog pola, starosne i obrazovne strukture, kao i različitog radnog iskustva, čime je obezbeđena heterogenost uzorka i veća relevantnost dobijenih rezultata. Prikupljanje podataka realizovano je anonimno, čime je smanjena mogućnost socijalno poželjnih odgovora i povećana iskrenost ispitanika.

Za obradu podataka korišćene su metode deskriptivne statistike, pre svega izračunavanje prosečnih vrednosti posmatranih varijabli, što je omogućilo jasan uvid u opšti trend odgovora ispitanika. Rezultati su dodatno prikazani tabelarno i grafički, radi lakše interpretacije i jasnijeg uočavanja odnosa između ispitivanih pojava. Dobijeni nalazi korišćeni su za testiranje postavljene generalne hipoteze i izvođenje zaključaka o ulozi interkulturalnih faktora u savremenom upravljanju ljudskim resursima.

5. OPIS UPITNIKA

Instrument istraživanja bio je strukturirani upitnik zatvorenog tipa, koncipiran u skladu sa teorijskim okvirom rada i ciljevima istraživanja. Upitnik je osmišljen tako da obuhvati ključne dimenzije relevantne za ispitivanje interkulturalnih aspekata upravljanja ljudskim resursima, sa posebnim naglaskom na kulturu, motivaciju, komunikaciju i konflikte u organizacionom kontekstu.

Upitnik se sastojao od više tematskih celina, pri čemu su pitanja bila formulisana kao tvrdnje na koje su ispitanici odgovarali izražavanjem stepena slaganja. Za merenje stavova korišćena je višestepena Likertova skala od 1 do 9, gde je niža vrednost označavala nizak stepen slaganja sa navedenom tvrdnjom, dok je viša vrednost ukazivala na visok stepen slaganja. Ovakav raspon skale omogućio je finiju diferencijaciju odgovora i preciznije sagledavanje stavova ispitanika.

Pitanja u upitniku bila su usmerena na procenu stepena uvažavanja kulturnih razlika u praksi upravljanja ljudskim resursima, nivoa edukacije menadžera za rad u multikulturalnom okruženju, kvaliteta interne komunikacije, stepena motivacije zaposlenih, kao i učestalosti konflikata u organizaciji. Varijable su formulisane

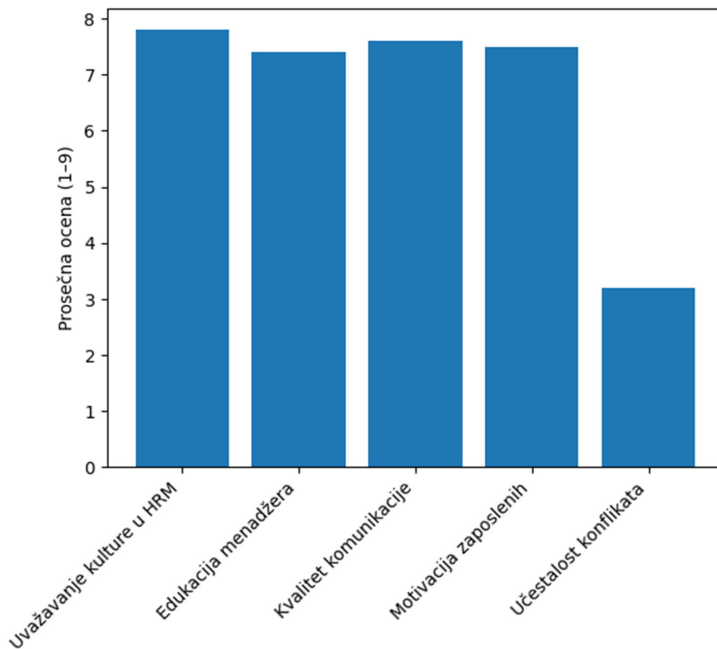
na način da odražavaju percepciju zaposlenih o svakodnevnim organizacionim praksama, čime je obezbeđena njihova neposredna povezanost sa realnim radnim iskustvom ispitanika.

Na osnovu prikupljenih odgovora izvršena je agregacija podataka i izračunavanje prosečnih vrednosti za svaku ispitivanu varijablu, što je omogućilo testiranje generalne hipoteze i izvođenje zaključaka o ulozi interkulturalnih faktora u upravljanju ljudskim resursima u savremenim organizacijama.

Tabela 1. Rezultati upitnika – prosečne vrednosti varijabli

Varijabla (upitnik)	Opis varijable	Skala	Prosečna vrednost
Uvažavanje kulture u HRM	Stepen prilagođenosti HR praksi kulturnim razlikama	1–9	7,8
Edukacija menadžera	Nivo obučenosti rukovodilaca za rad u multikulturalnom okruženju	1–9	7,4
Kvalitet komunikacije	Otvorenost, jasnoća i dvosmernost komunikacije	1–9	7,6
Motivacija zaposlenih	Stepen radne motivacije zaposlenih	1–9	7,5
Učestalost konflikata	Prisustvo konflikata u radnom okruženju	1–9	3,2

Izvor: Obrada autora na osnovu rezultata upitnika i empirijskog dela istraživanja



Grafikon 1: Rezultati upitnika – prosečne vrednosti varijabli.

Izvor: Obrada autora na osnovu rezultata upitnika i empirijskog dela istraživanja

6. REZULTATI ISTRAŽIVANJA

Rezultati empirijskog istraživanja prikazani su tabelarno i grafički, sa ciljem da se jasno sagleda odnos između uvažavanja interkulturalnih faktora u upravljanju ljudskim resursima i ključnih organizacionih ishoda, kao što su motivacija zaposlenih, kvalitet komunikacije i učestalost konflikata. Analiza rezultata zasnovana je na prosečnim vrednostima odgovora ispitanika dobijenim putem strukturiranog upitnika.

Tabelarni prikaz rezultata (Tabela X) pokazuje da varijabla *uvažavanje kulture u upravljanju ljudskim resursima* ima visoku prosečnu vrednost, što ukazuje na to da ispitanici u velikoj meri prepoznaju značaj kulturnih faktora u svakodnevnoj organizacionoj praksi. Slično tome, visoko su ocenjene i varijable koje se odnose na *kvalitet komunikacije* i *motivaciju zaposlenih*, što sugeriše da su ovi aspekti pozitivno povezani sa stepenom kulturne osvešćenosti menadžmenta.

Nasuprot tome, varijabla *učestalost konflikata* ima znatno nižu prosečnu vrednost u odnosu na ostale ispitivane dimenzije, što ukazuje na to da su konflikti ređe prisutni u organizacijama u kojima se kulturne razlike uvažavaju u procesu upravljanja ljudskim resursima. Ovakav nalaz dodatno potvrđuje pretpostavku o negativnoj povezanosti između interkulturalne senzibilisanosti i pojave konflikata u radnom okruženju.

Grafički prikaz rezultata (Grafikon X) dodatno potvrđuje navedene nalaze, omogućavajući vizuelno poređenje prosečnih vrednosti ispitivanih varijabli. Jasno se uočava da su pozitivni organizacioni ishodi – motivacija zaposlenih i kvalitet komunikacije – izraženiji u odnosu na negativne pojave, poput konflikata. Ovakva struktura rezultata ukazuje na konzistentnost odgovora ispitanika i pruža empirijsku podršku postavljenoj generalnoj hipotezi.

Na osnovu objedinjene analize tabelarnih i grafičkih prikaza može se zaključiti da su dobijeni rezultati u skladu sa očekivanjima zasnovanim na teorijskom okviru rada, te da potvrđuju da veći stepen uvažavanja interkulturalnih faktora doprinosi efikasnijem upravljanju ljudskim resursima u savremenim organizacijama.

7. DISKUSIJA REZULTATA

Dobijeni rezultati potvrđuju osnovne teorijske postavke savremenog upravljanja ljudskim resursima, prema kojima kultura predstavlja važan determinant ponašanja zaposlenih i menadžera u organizacionom okruženju. Visoke prosečne vrednosti varijabli koje se odnose na motivaciju i komunikaciju ukazuju na to da interkulturalno senzibilisani pristupi u upravljanju ljudskim resursima imaju pozitivan efekat na radnu klimu i angažovanost zaposlenih.

Rezultati su u saglasnosti sa teorijama motivacije koje ističu da zaposleni nisu motivisani isključivo materijalnim faktorima, već i kvalitetom međuljudskih odnosa, osećajem uvažavanja i pripadnosti. U tom smislu, uvažavanje kulturnih razlika može se posmatrati kao važan nematerijalni motivator koji doprinosi većem zadovoljstvu zaposlenih i njihovoj spremnosti da se angažuju u ostvarivanju organizacionih ciljeva.

Posebno značajan nalaz odnosi se na nisku učestalost konflikata u organizacijama u kojima se interkulturalni faktori uzimaju u obzir. Ovaj rezultat potvrđuje teorijske stavove prema kojima su konflikti često posledica nerazumevanja kulturnih normi, komunikacionih stilova i očekivanja. Time se dodatno potvrđuje da interkulturalna kompetencija menadžera ima preventivnu ulogu u upravljanju konfliktima i očuvanju organizacione stabilnosti.

U kontekstu Hofstedeovog teorijskog okvira, rezultati se mogu tumačiti kroz dimenzije distance moći, kolektivizma i izbegavanja neizvesnosti. Uvažavanje kulturnih razlika omogućava prilagođavanje stilova rukovođenja i komunikacije, čime se smanjuju potencijalni izvori tenzija i povećava efikasnost timskog rada. Na taj način, kultura prestaje da bude prepreka i postaje resurs u upravljanju ljudskim resursima.

Sveukupno posmatrano, rezultati istraživanja potvrđuju generalnu hipotezu rada i ukazuju na to da interkulturalni aspekti imaju značajnu ulogu u savremenim organizacijama. Nalazi rada mogu poslužiti kao osnova za unapređenje HR praksi, posebno u organizacijama koje posluju u multikulturalnom okruženju, kroz sistemsku edukaciju menadžera i razvoj interkulturalnih kompetencija.

8. ZAKLJUČAK

Savremene organizacije posluju u okruženju koje karakterišu globalizacija, ubrzane promene i rastuća kulturna raznolikost radne snage. U takvim uslovima, upravljanje ljudskim resursima dobija strateški značaj, a kultura se nameće kao jedan od ključnih faktora koji utiče na ponašanje zaposlenih, stilove rukovođenja, motivaciju i komunikaciju. Polazeći od ovog konteksta, cilj rada bio je da se ispita značaj interkulturalnih aspekata u upravljanju ljudskim resursima u savremenim organizacijama.

Teorijski deo rada ukazao je na to da upravljanje ljudskim resursima prevazilazi tradicionalne administrativne okvire i postaje ključni mehanizam za ostvarivanje organizacione efikasnosti i konkurentne prednosti. Poseban akcenat stavljen je na interkulturalne aspekte motivacije i komunikacije, kao i na Hofstedeov model kulturnih dimenzija, koji je poslužio kao relevantan teorijski okvir za razumevanje razlika u vrednostima, ponašanju i očekivanjima zaposlenih u multikulturalnom okruženju.

Empirijsko istraživanje sprovedeno u radu potvrdilo je postavljenu generalnu hipotezu, prema kojoj veći stepen uvažavanja interkulturalnih faktora u upravljanju ljudskim resursima pozitivno utiče na motivaciju zaposlenih i kvalitet komunikacije, dok istovremeno doprinosi smanjenju učestalosti konflikata u organizaciji. Tabelarni i grafički prikazi rezultata pokazali su da ispitanici visoko vrednuju značaj kulture u HR praksama, dok su konflikti manje prisutni u organizacijama koje primenjuju interkulturalno senzibilisan pristup.

Dobijeni rezultati su u saglasnosti sa relevantnim teorijskim postavkama i prethodnim istraživanjima u oblasti interkulturalnog menadžmenta, potvrđujući da kultura ne predstavlja prepreku uspešnom poslovanju, već potencijalni izvor organizacione snage. Interkulturalna kompetencija menadžera, prilagođavanje motivacionih strategija i razvoj kvalitetne interne komunikacije izdvajaju se kao ključni faktori uspešnog upravljanja ljudskim resursima u savremenim organizacijama.

Iako istraživanje ima određena ograničenja, pre svega u pogledu veličine i strukture uzorka, dobijeni nalazi pružaju značajne teorijske i praktične implikacije. Rad ukazuje na potrebu da organizacije sistematski uključuju interkulturalne aspekte u strategije upravljanja ljudskim resursima, posebno kroz kontinuiranu edukaciju menadžera i razvoj organizacione kulture koja podstiče razumevanje, saradnju i inkluziju. Buduća istraživanja mogu dodatno produbiti ove nalaze kroz komparativne analize različitih kulturnih i organizacionih konteksta, kao i primenu naprednijih statističkih metoda.

LITERATURA

- Adler, N. J. (2003): *International dimensions of organizational behavior*, South-Western. DOI: 10.1002/tie.5060280112
- Armstrong, M. & Taylor, S. (2023): *Armstrong's handbook of human resource management practice: A guide to the theory and practice of people management* (16th ed.), Kogan Page.
- Baltezarević, B., Baltezarević, R., & Baltezarević, V. (2018). AKTIVNOSTI STARIJIH OSOBA NA ONLAJN DRUŠTVENIM MREŽAMA. *Megatrend Review/ Megatrend Revija*, 15(3), 157-172.
- Borivoje, B. (2023): "Decoding identity and representation in the age of AI", *Megatrend revija*, 20(2), 141-146.
- Boxall, P. F., Purcell, J. & Wright, P. M. (eds.) (2007): *The Oxford handbook of human resource management*, Oxford University Press, Oxford.
- Brutus, S. & Baronian, N. (2020): "Performance management systems", in: *Human resource management: Canadian edition*, Nelson Education.

- Daft, R. L. (2014): *Organization theory and design* (11th ed.), South-Western Cengage Learning.
- Dowling, P. J., Festing, M. & Engle, A. D. (2013): *International human resource management* (6th ed.), Cengage Learning.
- Hofstede, G. (2001): *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations* (2nd ed.), Sage Publications.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J. & Minkov, M. (2010): *Cultures and organizations: Software of the mind: Intercultural cooperation and its importance for survival* (3rd ed.), McGraw-Hill.
- Johnstone, S., Rodriguez, J. K. & Wilkinson, A. (eds.) (2023): *Encyclopedia of human resource management*, Edward Elgar Publishing.
- LeBaron, M. (2003): "Culture and conflict", Beyond Intractability Project, University of Colorado, https://www.beyondintractability.org/essay/culture_conflict
- McDonnell, A. & Gunnigle, P. (2009): "Performance management", 189–210, in: *Human resource management: A critical approach*, Routledge.
- Pećanac, G. (2023): "Kreativni menadžment korporativne kulture", *Megatrend Review / Megatrend Revija*, 20(3), 1–15.
- Stamenković, S. (2013): "Organizaciona pravda kao pokazatelj kvaliteta upravljanja ljudskim resursima u organizacijama u Srbiji", *Megatrend Review*, 10(2), 249–268.
- Trompenaars, F. & Hampden-Turner, C. (1999): *Riding the waves of culture: Understanding diversity in global business* (2nd ed.), Nicholas Brealey Publishing.
- Zimonjić, M. & Zimonjić, B. (2025): "The influence of organizational climate and leadership styles on the performance of civil aviation employees", *Megatrend Revija*, 22(1), 111–118.
- Јовановић-Божинов, М., Живковић, М. & Цветковски, Т. (2004): *Управљање људским ресурсима*, Мегатренд универзитет.

INTERCULTURAL ASPECTS OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN CONTEMPORARY ORGANIZATIONS

Summary: *The contemporary global business environment is characterized by intensive processes of internationalization and an increasing cultural diversity of the workforce, which imposes new requirements in the field of human resource management. Under such conditions, culture emerges as a significant factor influencing leadership styles, motivation systems, communication patterns, and overall organizational effectiveness. The aim of this paper is to examine the impact of cultural factors on human resource management, with particular emphasis on employee motivation, communication quality, and the occurrence of conflicts in a multicultural business environment.*

The research was conducted using a combined methodological approach, which includes an analysis of relevant literature as well as an empirical study carried out through a structured questionnaire and interviews. The sample consisted of employees from several organizations, and the collected data were analyzed using descriptive and inferential statistical methods.

The results indicate a significant relationship between the consideration of cultural differences and the effectiveness of human resource management. It was found that a higher level of managers' cultural awareness contributes to increased employee motivation, improved communication, and a reduced frequency of conflicts. The findings confirm the relevance of Hofstede's cultural dimensions theory and highlight the need for the systematic integration of cultural factors into human resource management strategies.

Keywords: *human resource management; culture; globalization; employee motivation; intercultural management*