

**Izr. prof. dr. Jasmina Starc<sup>1</sup>**

Fakulteta za poslovne in upravne vede Novo mesto

Slovenija

**Mojca Blažič<sup>2</sup>**

Visoka šola za upravljanje in poslovanje Novo mesto

Slovenija

UDK: 37.013.8

ISBN: 978-86-7372-244-3, 22 (2017), p.208-215

*Pregledni rad*

## **NEKI ASPEKTI TALENTOVANIH KAO RAZNOLIKIH ZAPOSLENIH**

---

**Sažetak:** Raznolikost je koncept koji govori o tome kako smo ljudi različiti među sobom i koje su one karakteristike koje čine svakog od nas jedinstvenim. Iskazuje se na različite načine pri čemu treba obezbediti takvu organizaciju da ni u kom slučaju ne sme da utiče na odnose između zaposlenih i njihovu radnu uspešnost. Moramo biti svesni da što se više zaposleni razlikuju među sobom, više mogu da budu kreativni i produktivni. Kroz upravljanje raznolikosti mogu se u potpunosti realizovati znanje, iskustva i veštine svih zaposlenih, ne samo onih talentovanih, i prilikom toga, može se postizati njihova potpuna produktivnost i razvijati potencijali koje oni imaju. Talentovani ljudi koje možemo da razumemo kao raznolike zaposlene, za svaku organizaciju su od izuzetnog značaja, jer nijedna organizacija ne može da bude uspešna bez talentovanih pojedinaca koji su u stanju da stvore i razviju ideje i omogućuju konkurentnu prednost samoj organizaciji u kojoj su zaposleni.

**Ključne reči:** organizacija, raznolikost zaposlenih, talentovani zaposleni, upravljanje raznolikosti.

---

### **1. Uvod**

Svaki zaposleni u kompaniji je pojedinac i svaki ima svoje karakteristike, vrednosti, navike, običaje, norme. Razlikujemo se po boji tena, polu, obrazovanju, nadarenosti, talentovanosti, iskustvu, ličnim karakteristikama, visini, težini, verovanju, materijalnim simbolima, temperamentu, kulturnim karakteristikama. Što je veći uticaj globalizacije na određenu kompaniju, to je veća potreba za reciprocitetom svih zaposlenih bez obzira na njihovu raznolikost. Menadžeri u kompaniji igraju pri tome veliku ulogu u uređivanju raznolikosti zaposlenih. Ključni izazov za modernog menadžera je baš razumevanje i prepoznavanje raznolikosti zaposlenih jer samo to utiče na sve aspekte funkcionisanja kompanije. Što je veća kompanija, to su veće raznolikosti tako da je teže upravljati i usmeravati zaposlene.

U svakom slučaju, treba voditi računa da se ni u jednom slučaju ne utiče na odnose zaposlenih i njihovu radnu uspešnost. Takođe, treba zapamtiti i to da što se više zaposleni razlikuju među sobom, više mogu da budu kreativni i produktivni. Međutim, da bi se postigla ta kreativnost i produktivnost, mora nadređeni da proceni svakog zaposlenog jednako, bez prisustva inferiornosti. Ako organizacija

---

<sup>1</sup> jasmina.starc@guest.ames.si

<sup>2</sup> mojca.blazic1@guest.ames.si

želi da postigne da raznolikost među zaposlenima ne predstavlja prepreke i da će jedino da bude dodata vrednost organizaciji, onda se treba propisno pobrinuti za njeno upravljanje. Ako se raznolikost pravilno i adekvatno upravlja, može pre svega doneti određene pogodnosti i prednosti. Međutim, kako bi nam to uspelo, potrebno je uložiti mnogo truda i za to naći prikladnu strategiju koja najbolje odgovara određenoj sredini. Raznolikost je svakako jedan od faktora koji doprinose povećanju konkurentnosti preduzeća, a u isto vreme predstavlja odličan preduslov koji može dovesti do bolje inovativnosti zaposlenih.

Upravljanje raznolikostima je razuman način upravljanja i postupanja za razvoj takvog radnog okruženja koje uključuje sve zaposlene na isti način i na osnovu jednakih mogućnosti. Kroz upravljanje raznolikosti, postiže se puno ostvarivanje znanja, sposobnosti, iskustva i veština zaposlenih i prilikom toga postizanje pune produktivnosti potencijala. Osigurava da sistemi za zapošljavanje ne privileguju jedne grupe pred drugima. Danas su mnoge kompanije svesne da je upravljanje raznolikostima u dugoročnom periodu neophodno za uspeh, jer je raznolikost prisutna u svakom radnom okruženju i na svakom radnom mestu. Potonji kompanijama donosi brojne prednosti kao što su poboljšanje načina za rešavanje problema, smanjenje sukoba među zaposlenima, poboljšanje kreativnosti i, naravno, takođe inovativnosti, te poboljšanje organizacione kulture i bolje razumevanje kupaca i tržišta.

## 2. Raznolikost zaposlenih

Definicija reči *raznolikost* nastoji da pokrije sve moguće načine prema kojima se ljudi međusobno razlikuju. Ovo je skup individualnih razlika zbog kojih smo posledično svi ljudi jedinstveni, te se razlikujemo među sobom. Svaki čovek je živo stvorenje koje na jedinstven i neponovljiv način doprinosi bogatoj raznolikosti društva i baš to raznoliko društvo znači da se pojedinci razlikuju među sobom. Greif (2009: 9) definiše raznolikost kao različitost, raznovrsnost, jedinstvenost i individualnost. Ljudi se razlikuju među sobom na veoma mnogo načina, kako vidljivih i manje vidljivih razlika. One nastupaju uvek i svugde, čak na radnom mestu, ali nije nužno da su uvek uzete u obzir kao (vrlo) važne.

Treven i Mulej (2005: 321) navode da se raznolikost odnosi na karakteristike ljudi, jer se po tim karakteristikama ljudi razlikuju među sobom. Osobine ljudi su već po prirodi takve i na njih menadžeri i lideri nemaju velikog uticaja. Ove osobine su, na primer, biološke (rasa, pol, starost), specifične fizičke karakteristike pojedinca, porodica, društvo u kojem živimo. Menadžeri i lideri mogu uticati na karakteristike pojedinca, pod uslovom, da je pojedinac spreman da svesno preuzme, odustane i promeni određene karakteristike (na primer: obrazovanje, vrednosti, radna sredina, prebivalište). Što su više ljudi slični među sobom po svojim karakteristikama, to su homogeniji. Raznolikost ne obuhvata samo način na koji ljudi percipiraju sami sebe, nego naročito način na koji percipiramo druge. Razlike među ljudima utiču na to kako se ponašamo, reagujemo, osećamo, prihvatamo, razumemo stvari i svet koji nas okružuje.

Greif (2009: 9) navodi da je raznolikost u zapošljavanju ključni

potencijal jer nudi neprocenjiv spektar različitih mogućnosti; izvor je kreativnosti i inovativnosti i pokretačka snaga za napredak i razvoj pravednijeg društva u kojem živimo. Raznolikost danas postaje sve značajnija u uporedbi s njezinim značajem od pre nekoliko godina. Razlozi za raznolikost su sasvim logični. Globalna migracija je u porastu, internet nam omogućava komunikaciju sa celim svetom, a poslovni lideri su stalno u potrazi za jeftinijim resursima i nižim platama koje bi oni mogli isplatiti. Svi ovi trendovi su rezultat raznovrsnije radne snage kako na lokalnom tako i na međunarodnom nivou.

Različiti autori koji se bave raznolikošću, potonju su sortirali u četiri slojeva raznolikosti, naime na: ličnost, unutrašnje faktore, spoljašnje faktore i organizacione faktore. Do razlika dolazi u nabranjanju detaljnih slojeva raznolikosti. Sva četiri spomenuta sloja utiče na situaciju u zapošljavanju i na tržištu rada, a važna činjenica pri tome je takođe i to da je svaki pojedinac neprocenjiva kombinacija sva četiri faktora. U daljnjem tekstu su opisana i predstavljena sva četiri sloja raznolikosti.

Lična raznolikost je eksplicitno individualna dimenzija koja čini jezgro ljudskog ličnog integriteta. U stvari, pokriva sve aspekte jednog pojedinca i predstavlja jedinstveni lični stil pojedinca (Greif, 2009: 10).

Unutrašnji faktori raznolikosti kao što su pol, starost, rasa, seksualna orijentacija, fizičke sposobnosti, mentalne sposobnosti, darovitost, talentovanost i izgled su glavne kategorije koje čine jezgro same raznolikosti. Za nabrojane faktore se smatra da su nepromenljivi, da zavise od genetskog kôda. Međutim, genetski kôd pojedinca ne može da se promeni. Ovi faktori utiču na odnos, očekivanja, pretpostavke te se ogledaju u ponašanju i utiču na samopouzdanje pojedinca. I baš kod zaposlenih, ove faktore treba pažljivo i svesno uzeti u obzir kada govorimo o jednakim mogućnostima za sve (Greif, 2009: 10).

Za spoljašnje faktore raznolikosti značajno je da se mogu menjati i da iste takođe možemo kontrolisati. To su: prihod (ekonomski status), obrazovanje (formalno i neformalno znanje), radno iskustvo, porodični status, religija, pogled na svet, lične i sportske navike, bračno stanje, geografski položaj.

Organizacione faktore određuju poslodavci i drugi. Upravljanje raznolikosti zaposlenih je vezna karika među spoljašnjim i organizacionim, na jednoj strani, te unutrašnjim faktori raznolikosti na drugoj strani. Sami organizacioni faktori uključuju: funkcija (položaj u hijerarhiji, vrsta i sadržaj rada, uslovi rada na radnom mestu, obim rada, lokacija same zaposlenosti, oblik zaposlenosti, dužina radnog odnosa, članstvo u sindikatu).

### **3. Upravljanje raznolikostima zaposlenih**

Upravljanje raznolikostima je skup aktivnosti s kojim organizacija jača sposobnost efikasne aktivacije saradnika koji proističu iz različitih kulturnih sredina, iskustva i perspektiva, sa ciljem stvaranja produktivnog okruženja u kojem se saradnik oseća cenjen i uvažen. Upravljanje raznolikostima znači dozvoljavanje svakom zaposlenom da obavlja posao do njegovog ili njezinog potencijala. To znači da od zaposlenih dobijamo sve što imamo pravo da

očekujemo od njih i sve što nam oni mogu ponuditi (Baxter, 2001: 9). Upravljanje raznolikostima je koncept koji prepoznaje prednosti stečene s razlikama. (Armstrong, 2006: 151).

Upravljanje raznolikostima treba da se zasniva na moralnim, etičkim i pravnim standardima u oblasti nediskriminacije, ali u isto vreme treba da odražava i integraciju identiteta kompanije s ljudskim pravima (Keil i dr., 2007: 8). Upravljanje raznolikostima zaposlenih zahteva sistematsko i namerno zapošljavanje i očuvanje ljudskih resursa u okviru organizacije, a koji imaju različite karakteristike i sposobnosti.

Primeri dobre prakse upravljanja raznolikostima u zapošljavanju uključuju organizacije i institucije sa zapošljavanjem ljudi koji proizlaze iz osetljivih grupa. Izlaganje politike raznolikosti kompanije ili organizacije u svom profilu pruža sigurnije radno okruženje kako za zaposlene tako i za one koji traže posao (Greif, 2009: 5). Efikasno upravljanje raznolikostima ljudi koji traže posao i onih koji su već zaposleni može za kompaniju predstavljati niz prednosti i mogućnosti, kao što su, na primer, pozitivan spoljašnji ugled među kompanijama, veća kreativnost, inovativnost, bolje savladavanje uticaja globalizacije i tehnoloških promena, povećanje radne morale i posvećenosti kompaniji, olakšan ulazak na nova tržišta s drugačijom kulturom, povećanje konkurentnosti itd.

Zbog izuzetnog potencijala kojeg ima raznolikost u konkurentskim prednostima, kao i pokušavanje izbegnuti negativnim posledicama time povezanim sukoba, u poslednjih nekoliko godina dosta pažnje je fokusirano na to kako mogu pojedinci i organizacije da funkcionišu u okviru raznolikosti (Griffin, 2007: 209).

Upravljanje raznolikostima je proces usmeren na stvaranje i održavanje pozitivnog radnog okruženja gde se sličnosti i razlike pojedinca mogu vrednovati.

Literatura o upravljanju raznolikostima naglašava naročito organizacionu kulturu, njezin uticaj na otvorenost raznolikosti; praksu upravljanja ljudskim resursima; institucionalnih okruženja i organizacione kontekste pritiscima koji se odnose na različitost, očekivanja, zahteve i na inicijative; uočene prakse i organizacione ishode u vezi s upravljanjem raznolikostima zaposlenih. U malim organizacijama možda neće dolaziti do problema koji se odnose na različitost, sve dok njezina radna snaga raste s brojem zaposlenih reprezentativno s različitim kulturama, seksualnom orijentacijom i nacionalnom pripadnošću. Ako organizacija želi da opstane na tržištu, onda treba ona mora pre svega biti usmerena u budućnost i u što veću raznolikost zaposlenih.

### **3.1 Načini upravljanja raznolikostima**

Za upravljanje raznolikostima u organizacijama koristimo individualni i organizacioni pristup.

Individualni pristup upravljanju raznolikostima podrazumeva dva međusobno zavisna pravca: učenje i empatiju. Prvi se zasniva na sticanju stvarnih ili istovremenih iskustva, a drugi na sposobnosti razumevanja osećaja i emocija

(Treven, 2001: 116). Učenje je važno za menadžere koji često nisu dovoljno spremni da se bave raznolikošću. Zbog nedostatka njihovog iskustva u ovoj oblasti, oni nisu potpuno sigurni u to kako da se suoče s problemima koji su povezani s raznolikošću zaposlenih. Zbog toga, menadžeri moraju naporno raditi kako bi se naučili i stekli što više iskustva u pogledu razvijanja prikladnog ponašanja. Suština ovog procesa učenja je komunikacija. Menadžeri moraju otvoreno komunicirati s mlađim i starijim članovima organizacije, nadarenim i talentovanim, sa zaposlenima koji pripadaju različitim rasama ili etničkim grupama kako bi ih mogli što bolje razumeti, te se s njima povezati. Na taj način, oni mogu da nauče mnogo o ličnim vrednostima različitih grupa unutar organizacije i o tome kako pojedinci žele da se postupaju s njima unutar organizacije (Treven, 2001: 117). Empatija je usko povezana sa strategijom individualnog učenja. Odnosi se na suscetibilnost pojedinca za osećaje drugih, njihove potrebe i brige (Treven, 2001: 116). Može se definisati kao sposobnost čoveka da se stavi na mesto drugog i vidi svet oko sebe iz drugog ugla. Empatija je veoma važna za upravljanje raznolikostima, jer ljudi koji dolaze iz različitih grupa, veruju da samo oni znaju s kakvim problemima se suočavaju i da samo oni mogu da razumu ove probleme. Međutim, u organizacijama u kojim su na vodećim pozicijama menadžeri sa sposobnošću empatije, potonji prate svoje zaposlene, te iste pokušaju shvatiti i pomoći im.

Moderne organizacione strukture nisu uvek pogodne za upravljanje raznolikostima (Treven, 2001: 118). Zbog toga je neophodno da se stvori takav organizacioni pristup, koji će uzeti u obzir sledeće faktore:

- *Vizija organizacije.* Vizija uključuje kakav je zapravo značaj raznolikosti zaposlenih u organizaciji, što za njih predstavlja raznolikost i kakve su njezine prednosti i koristi koje bi imala organizacija na njezinoj osnovi.
- *Učešće najvišeg menadžmenta.* Najviši menadžment obezbeđuje podršku upravljanju raznolikostima. Svojim aktivnostima u ovoj oblasti daje primer drugima i raspoređuje potrebne resurse za ispunjavanje vizije organizacije.
- *Procena potreba.* U organizaciji se prikupljaju informacije o tome da li su različite grupe zaposlenih jednako tretirane. Za tu svrhu se utvrđuje kakvi su osećaji zaposlenih u vezi postupanja s njima.
- *Preciznost ciljeva.* Menadžment može na osnovu dobijenih rezultata precizno odrediti željene ciljeve koji se odnose na raznolikost. Ove ciljeve menadžment potom doda u celinu poslovnih ciljeva. Važno je da se upravljanje raznolikostima unutar organizacije tretira kao osnovni faktor koji doprinosi ukupnom uspehu poslovanja.
- *Određena odgovornost.* Članovi organizacije treba da budu odgovorni za ispunjavanje ciljeva koji su prihvaćeni u vezi s raznolikošću. Oni takođe mogu učestvovati u određivanju istih čime se obezbežuje njihova spremnost za ispunjavanje ciljeva.
- *Efikasna komunikacija.* Komunikacija treba da bude obezbeđena unutar i izvan organizacije. Svi članovi unutar organizacije moraju biti svesni što raznolikost donosi.

- *Koordinacija aktivnosti.* Pojedini član organizacije ili grupa članova koordinira aktivnosti vezane za sprovođenje strategije raznolikosti.
- *Vrednovanje.* Sveobuhvatna strategija raznolikosti i aktivnosti pojedinaca je predmet vrednovanja. Svaka organizacija može prilikom toga da koristi određene informacije i pomoću istih proceni stvarne potrebe članova.

### 3.2 Prednosti i slabosti upravljanja raznolikostima

U globaliziranoj privredi unutar organizacija dolazi do sve većeg preplitanja različitih rasa i kultura. Ljudi se na taj način međusobno razlikujemo po: načinu života, drugačijem razmišljanju, ličnim vrednostima i dr. Stoga upravljanje raznolikostima u organizacijama postaje sve veći izazov kojim se u svetu bave već duže vreme. Raznolikost udružuje pojedince iz različitih sredina s važnim znanjem koje potiče organizacionu konkurentnost i rast (Vašington, 2008: 4). Korist raznolikosti se može videti u oblastima kao što su odnosi u zapošljavanju, strateška prednost i prodor na nova tržišta (Vašington, 2008: 4).

Uspeh organizacije i konkurentnosti zavisi od njene sposobnosti za prihvatanje različitosti i ostvarivanje prednosti. Neke od prednosti (Khan, 2010: 10) su:

1. *Pojedinci:*

- povećava samosvest zaposlenih o pristranosti, stereotipima i predrasudama,
- povećava razumevanje zaposlenih i toleranciju prema drugačijim ljudima,
- zaposleni koji su fleksibilniji lakše se suočavaju s promenama.

2. *Timovi i grupe:*

- različiti pristupi za razmišljanje i rešavanje problema,
- što veća inovativnost i produktivnost na složenim zadacima,
- poboljšane veštine komunikacije i sposobnost za produktivan rad u grupama.

3. *Organizacije:*

- veća fleksibilnost i prilagodljivost u organizaciji,
- pristup različitim tržištima, kupcima, dobavljačima i distributerima,
- zaposleni iz različitih sredina organizacijama doprinose talenat i iskustva.

4. *Kupci:*

- proizvodi i usluge koje odgovaraju potrebama stranaka (to je od presudne važnosti za uspeh raznolikosti),
- važno je da se uspostavi odnos između upravljanja raznolikostima i profitabilnošću organizacije, gde je naglasak na novim tržištima, poboljšanju međunarodnog poslovanja i revitalizaciji marketinga, prodaji i uslugama za stranke,
- upravljanje raznolikosti obezbeđuje konkurentnu prednost, da privuku, osposobe i podstiču najbolje stručnjake.

Negativni efekti raznolikosti su (Mullins, 2007: 148):

- smanjenje kulturne integracije,

- ugrožena harmonija radnog mesta,
- potreba za finansijskom podrškom za programe odnosno kurseve obuke,
- nemerljivost rezultata programa koji su doveli do upravljanja raznolikostima.

#### 4. Zaključak

U doba globalizacije i zasićenja tržišta upravljanje raznolikostima zaposlenih u kompaniji postaje sve važnije. Važno je da nadređeni posvete dovoljno vremena zaposlenima i ne ignorišu onaj deo u organizaciji koji je najvažniji, a to su zaposleni. Raznolikost je koncept koji pokušava obuhvatiti sve načine po kojima se ljudi razlikuju među sobom. Važno je da svakog pojedinca tretiramo odvojeno, poštujemo i prihvatamo njegove individualne razlike takve kakve one jesu. Brinući se za uspešno upravljanje zaposlenih, organizacija obezbeđuje da će zaposleni biti u stanju da u potpunosti iskoriste svoj puni potencijal, te pri tome neće da budu ometani različitim predrasudama i faktorima vezanih za raznolikost. Na taj način, organizacija bi se bolje razvijala, postajala drugačija, inovativnija i konkurentnija. Organizacija i njeni zaposleni treba da budu svesni da svi imaju zajednički cilj i da je za njegovo ostvarenje potrebno iskoristiti sva raspoloživa znanja i veštine zaposlenih.

#### Literatura:

- Armstrong, M. (2006). *A Handbook of human resource management practice*. Great Britain: Cambridge University Press.
- Baxter, C. (2001). *Managing Diversity and Inequality in Health Care*. Great Britain: Bailliere Tindall.
- Bohinc, R. (2000). *Nova delovna razmerja*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Greif, T. (2009). *Upravljanje raznolikosti v zaposlovanju: smernice za delodajalce in sindikate*. Ljubljana: Škuc-LL.
- Griffin, R.W. (2007). *Principles of management*. United States of America: George Hoffman.
- Keil, M. in sod. (2007). *Priročnik za usposabljanje za upravljanje raznolikosti*. Evropska komisija.
- Khan, H. (2010). *Managing Diversity*. Dostopno na: <http://www.scribd.com/doc/30935423/Managing-Diversity> [Pridobljeno 20. 5. 2016 ob 22.32 uri]
- Mullins, L. J. (2007). *Management and organisational behaviour*. Harlow: Financial Times Prentice Hall
- Treven, S. (2001). *Mednarodno organizacijsko vedenje*. Ljubljana: GV Založba.
- Treven, S. in Mulej, M. (2005). Sistemski pristop k obvladovanju raznolikosti zaposlenih v globalnem okolju. *Organizacija : revija za management, informatiko in kadre*, letn. 38, št. 7 (sep. 2005), str. 321–329.
- Washington, D. (2008). *The Concept of Diversity*. Washington: LLC.

**Jasmina Starc, PhD**

Faculty of Business and Management Sciences, Novo mesto

**Mojca Blažič**

College of Business and Management Novo mesto

Slovenia

### **CERTAIN ASPECTS OF THE GIFTED AS DIVERSE EMPLOYEES**

**Summary:** Diversity is a notion that speaks of how much people differ from one another and what the qualities that make each of us unique are. It shows itself in many ways; an organisation must make sure that this diversity in no way influences the relationships among employees and their job performance. We must be aware of the fact that the more the employees differ from one another, the more creative and productive they can be. Through diversity management we can fully realise the knowledge, abilities, experiences and skills of all employees, not only of the gifted ones, and, simultaneously, enable them to reach their full efficacy and develop their potential. The gifted, who can be seen as diverse employees, are of exceptional importance to any organisation, since no organisation can be successful without the gifted, who are able to create and develop ideas and provide a competitive advantage for the organisation in which they are employed.

**Keywords:** diversity management, employee diversity, gifted employees, organisation.

