

## **Dr. sc. Sabina Lacmanović**

Izvanredna profesorica  
Sveučilište Jurja Dobrile u Puli  
Fakultet ekonomije i turizma „Dr. Mijo Mirković“  
E-mail: sabina.lacmanovic@unipu.hr  
Orcid: <https://orcid.org/0000-0003-2827-1307>

## **Simona Perhat Belečić, mag. oec.**

Sveučilište Jurja Dobrile u Puli  
Fakultet ekonomije i turizma „Dr. Mijo Mirković“  
E-mail: sperhat@unipu.hr  
Orcid: <https://orcid.org/0000-0003-3921-2206>

# **UTJECAJ RAZLIČITOSTI I UKLJUČIVOSTI LJUDSKIH POTENCIJALA NA USPJEŠNOST ORGANIZACIJA<sup>1</sup>**

UDK / UDC: 005.96

JEL klasifikacija / JEL classification: J24, M51, M54

DOI: 10.17818/EMIP/2022/2.13

Pregledni rad / Review

Primljeno / Received: 31. ožujka 2022. / March 31, 2022

Prihvaćeno / Accepted: 23. svibnja 2022. / May 23, 2022

### ***Sažetak***

*Izazovi poslovanja u globaliziranom svijetu i veća društvena svijest potiču organizacije na aktivno bavljenje pitanjima različitosti te na uvođenje različitih modela i pristupa upravljanju različitosti. Svrha je rada istražiti i predstaviti teorijsko-empirijske spoznaje o utjecaju različitosti i uključenosti ljudskih potencijala na uspješnost organizacija, pri čemu je fokus istraživanja autorica na pozitivnim utjecajima. Rad se temelji na komparativnoj analizi dostupnih istraživanja koja ukazuje na značajan pozitivan utjecaj različitosti i uključenosti kako na kvantitativne tako i na kvalitativne pokazatelje uspješnosti. Organizacije koje su toga svjesne počinju sve više ulagati u pristupe koji će ne samo uvažavati nego i poticati zapošljavanje različite radne snage, za koju se onda razvijaju i odgovarajući modeli upravljanja.*

***Ključne riječi: različitost, ljudski potencijali, uključenost, upravljanje različitosti, uspješnost.***

---

<sup>1</sup> Ovaj je rad nastao kao rezultat suradnje tijekom pripreme diplomskog rada *Upravljanje različitostima ljudskih potencijala kao pretpostavka uspješnosti*.

## 1. UVOD

Izazovi poslovanja u globaliziranom svijetu i veća društvena svijest potiču organizacije na aktivno bavljenje pitanjima različitosti te na uvođenje različitih modela i pristupa upravljanju različitošću. Dok je nekad glavni poticaj za uvažavanje i uvođenje različitosti u organizacije bila zakonska regulativa, u suvremenim uvjetima poslovanja kompanije sve više postaju svjesne prednosti koje im pruža različita radna snaga ne samo glede učinkovitijeg funkcioniranja organizacije već i glede inovativnosti, kreativnosti i boljih ukupnih rezultata.

Svrha je rada istražiti i predstaviti teorijsko-empirijske spoznaje o utjecaju različitosti i uključivosti ljudskih potencijala na uspješnost organizacija, pri čemu je fokus istraživanja autorica na pozitivnim utjecajima.

Rad se temelji na komparativnoj analizi dostupnih istraživanja (koristili su se sekundarni podaci), iz koje se izvode temeljni zaključci o utjecaju različitosti i uključivosti ljudskih potencijala na ključne pokazatelje uspješnosti (kvantitativne i kvalitativne) te se donose preporuke za daljnja istraživanja.

Rad je strukturiran u 7 poglavlja. Nakon uvodnog poglavlja donosi se pregled teorijskog okvira koji elaborira temeljne teoretske pretpostavke iz kojih je proizašla potreba za ovakvim tipom istraživanja. U trećem poglavlju opisuje se pristup istraživanju, a središnje, četvrto poglavlje, daje pregled rezultata istraživanja. Nakon prikaza rezultata slijedi analiza i komentar rezultata (rasprava) te zaključak rada i popis korištene literature.

Cilj je rada analizom dostupnih istraživanja ukazati na mnoge prednosti raznolikih i uključivih radnih okruženja te istražiti moguće pozitivne utjecaje različitih i uključivih ljudskih potencijala, kao i intenzitet njihova utjecaja na kvantitativne i kvalitativne pokazatelje uspješnosti organizacija. Rad je usmjeren na preispitivanje pretpostavke o pozitivnom utjecaju različitosti i uključivosti ljudskih potencijala na uspješnost organizacija.

## 2. TEORIJSKI OKVIR

Različitost (ljudskih potencijala) u današnjem (poslovnom) svijetu prisutnija je no ikada prije. Razlog je tomu ubrzani razvoj i brojne promjene u poslovanju uslijed globalizacijskih procesa i drugih velikih izmjena, poput ulaska većeg broja žena u radni odnos, produljenja životnog i radnog vijeka. Turbulentnosti, izazovi i sve učestalije promjene u poslovnom okruženju zahtijevaju brzu reakciju, stalno učenje i prilagodbu, kreativnost i inovativnost. Promjene u načinu poslovanja uvjetuju promjene unutar organizacija, a upravo su ljudi ti od kojih se očekuje brza prilagodba promjenama. S obzirom na to da je najveća odgovornost upravo na ljudima, mora im se posvećivati posebna pozornost te se s poštovanjem odnositi prema njihovim osobnostima i razlikama, koje ujedno čine njihov identitet.

Menadžment ljudskih potencijala kakav danas poznajemo označava „specifičnu filozofiju i pristup menadžmentu koji ljude vidi kao najvažniji resurs i potencijal te ključnu strategijsku i konkurentsku prednost“, a to je filozofija usmjerena na „meke“ elemente organizacijske uspješnosti u kojima upravo ljudi i njihove sposobnosti, znanja i razlike imaju središnje mjesto (Bahtijarević-Šiber, 1999: 11). Kada se govori o različitostima među ljudskim potencijalima, obično se prvenstveno govori o razlikama u vezi sa seksualnom orijentacijom, religijom, bojom kože, kulturom, jezikom, fizičkim i mentalnim sposobnostima te rodnim identitetom (Vojvoda, s. a.), no različitost je zapravo puno više od toga – to je „svaka dimenzija koja se koristi za razlikovanje grupa i ljudi“ (Foma, 2014: 382).

Činjenica je da ne postoje dva po osobinama identična čovjeka. „Ljudi se razlikuju po svojim sposobnostima, znanjima, vještinama i motivacijama, i konzekventno tome, radnom ponašanju i uspješnosti. Ljudi imaju različite percepcije i doživljaje okoline, različite vrijednosti, radne preferencije i ciljeve, različite aspiracije i očekivanja, različite crte ličnosti koje određuju njihovo opće ponašanje, i različite potrebe i motive“ (Bahtijarević-Šiber, 1999: 29). Konačno, upravljanje različitošću može se definirati kao „...priznavanje, razumijevanje, prihvaćanje, vrednovanje i slavljenje razlika među ljudima s obzirom na dob, klasu, etničku pripadnost, spol, fizičke i mentalne sposobnosti, rasu, seksualnu orijentaciju, duhovnu praksu i status javne pomoći“ (Etsy et al., 1995, prema Green et al., 2013: 14). Sve te brojne izvore različitosti, od kojih na neke možemo, a na druge ne možemo utjecati, jasno prikazuje Shema 1.



Shema 1. Izvori različitosti ljudskih potencijala

Izvor: prilagođeno prema Gardenswartz, L., Rowe, A. (2003). *Diverse team at work*. 2<sup>nd</sup> Edition. Alexandria: Society of Human Resources Management. Dostupno na: <https://www.gardenswartzrowe.com/why-g-r>

Prema Shemi 1, vidljivo je da je središte identiteta osobnost i karakteristike osobnosti čine prvu dimenziju različitosti. Krug se dalje širi na unutarnje dimenzije različitosti (dob, rod, spolna orijentacija, etnička pripadnost...), koje su dominantno vidljive i nepromjenjive, naime, dobivaju se rođenjem. Dalje, širenjem kruga dolazi se do vanjskih dimenzija različitosti, čije je obilježje promjenjivost, poput odabira prebivališta, zanimanja, obrazovanja, slobodnih aktivnosti i dr. Naposljetku, vanjski krug podrazumijeva organizacijsku dimenziju različitosti, odnosno razlikovna obilježja uloge pojedinca unutar organizacije – vrstu i trajanje zaposlenja, mjesto rada, funkciju te polje rada.

Osim navedenih, Mazur (2010) govori i o primarnim i sekundarnim dimenzijama različitosti. Tako su primarne one koje najviše utječu na identitet i oblikuju pojedinčev pogled na svijet te najviše utječu na grupne interakcije (dob i spol, rasa, etnička pripadnost, seksualna orijentacija, mentalno zdravlje i fizičke sposobnosti), a one sekundarne jesu „manje vidljive, imaju varijabilni utjecaj na osobni identitet i obogaćuju primarne dimenzije raznolikosti“ (Mazur, 2010: 6), a to su obrazovanje, geografska pripadnost, vjera, materinji jezik, obiteljski status, stil rada i radno iskustvo, prihodi i drugo.

Postojanje različitosti u organizacijama ukazuje da je „...radno mjesto heterogeno u smislu spola, rase i etničke pripadnosti te da zaposlenici posjeduju različite elemente i kvalitete, koji ih razlikuju jednog od drugoga“ (Robbins, 2003; Buchingam, 2012, prema Foma, 2014). U tom smislu upravljanje različitostima (engl. *diversity management*) odnosi se na „...strategije zapošljavanja, obuke i mentorske programe koje organizacije koriste za stvaranje raznolikije radne snage...“ (Roberson, 2016., prema Brimhall, Mor Barak, 2018., 475), te je usredotočeno na to da svi zaposlenici doprinesu ciljevima organizacije (Aoun, Gibeily, 2013.). Nepostojanje, pak, sustavnog pristupa upravljanju različitostima ukazuje na smanjenu svijest, nesposobnosti ili manjak volje vrhovnih menadžera da usmjere svoje organizacije ka vrednovanju različitosti te na postojanje predrasuda i stereotipa, ili one najnepoželjnije (i zakonom zabranjene) pojave - diskriminacije na radnom mjestu. Diskriminacija (*lat. discriminatio*; odvajanje, razlikovanje) podrazumijeva „...nejednako postupanje prema društvenim skupinama ili pojedincima u nekom društvu, odnosno samovoljno i nepravedno dijeljenje stanovništva na skupine koje imaju i na one koje nemaju pravo na isti društveni postupak“ (Leksikografski zavod Miroslav Krleža). U radnim sredinama ona postoji „...kada su pojedinci/ke ili grupe pojedinaca/ki stavljeni u nejednak položaj uslijed nekog svog osobnog svojstva od strane poslodavca ili fizičkog lica na radnom mjestu ili prilikom traženja zaposlenja...“ (Študentski kulturni centar ŠKUC, 2015., 9), što predstavlja prepreke u smislu nejednake dostupnosti zaposlenja, uvjeta dobivanja posla, uvjeta na radnom mjestu, sistema nagrađivanja i drugo, te kao takva dovodi do pogoršanja uvjeta u radnoj sredini i ugrožava integritet osobe.

Može se reći da je upravo upravljanje različitošću jedan od većih izazova današnjice, ali i značajan čimbenik u ostvarenju konkurentske prednosti zbog sljedećih razloga (Bahtijarević-Siber, 1999: 83): (1) globalizacija poslovanja koja

povezuje cijeli svijet na jednome mjestu i zahtijeva komuniciranje i obavljanje posla između različitih ljudi iz različitih kultura; (2) brojni poslovni promašaji i gubici (ugovora, poslova i dr.) nastali su upravo zbog nepoznavanja kulturnih razlika; (3) sve brojnija istraživanja koja upućuju na presudan utjecaj kulture na menadžment.

Multikulturalno okružje poslovnog svijeta današnjice, osim brojnih prilika, nosi i poneke prepreke. Odnosno, kako ističu Kraljević, Filipović i Bilić (2018), poslovanje s različitim kulturama (ljudima) istovremeno je i nužnost i izazov. Ipak, „čini se da suvremene multinacionalne organizacije sa svojom multikulturalnom zaposleničkom strukturom danas ne samo da nisu izuzeci, već pod utjecajem globalnih procesa postaju pravilom“ (Vrhovski i Medvešek, 2012: 29). Tim je više za suvremene organizacije i njihove menadžere potrebno poznavanje ključnih spoznaja iz područja upravljanja različitošću. Naime, poteškoće prilikom upravljanja različitim zaposlenicima u jednoj organizaciji ne proizlaze samo iz heterogenosti radne snage već često i zbog nesposobnosti vrhovnih menadžera da se liše vlastitih predrasuda i kreativno oslobode potencijal koji je ugrađen u multikulturalnu radnu snagu (Mor Barak, 2017: 26).

Iako se razlozi i ciljevi za uvođenje sustavnog pristupa upravljanju različitostima razlikuju od organizacije do organizacije, najčešće su oni vezani uz ostvarenje: (1) moralne, etičke i društvene odgovornosti; (2) zakonske obveze; (3) ekonomskih performansi organizacija (Cox, 1993). Istraživanja koja se analiziraju u nastavku rada pokazuju da su sve češći motiv organizacija za uvođenje i poticanje različitosti upravo ekonomske performanse.

### 3. PRISTUP ISTRAŽIVANJU

Do istraživanja predstavljenih u radu došlo se višemjesečnim pretraživanjem relevantnih baza podataka (siječanj – ožujak 2022.) na temelju sljedećih ključnih riječi: različitost, ljudski potencijali, uključivost, uspješnost, upravljanje različitošću i financijske performanse. Preliminarna pretraga izvora uputila je autorice prema onim bazama podataka koje su sadržavale najveći broj empirijskih istraživanja o utjecaju različitosti i uključivosti ljudskih potencijala na uspješnost organizacija (uzeta su u obzir istraživanja koja su testirala utjecaj na kvantitativne i kvalitativne pokazatelje uspješnosti): *Web of Science*, *Scopus*, *EconLit*, *Emerald*, *EBSCOhost*, *ProQuest*, *ScienceDirect*, *Hrčak*. U konačnici, rezultati pretrage ukazali su na velik broj teorijskih radova o različitim i uključivim radnim okruženjima i upravljanju različitostima, ali i na još uvijek ograničen broj empirijskih radova koji se bave ispitivanjem utjecaja različitosti i uključivosti ljudskih potencijala na uspješnost organizacija. Korištenjem metodom sekundarnog istraživanja analizirala su se potom i usporedila dostupna istraživanja povezana s temom rada. Pri odabiru analiziranih i u radu prezentiranih istraživanja ključni kriterij bio je empirijski karakter istraživanja i korištenje različitim pokazateljima uspješnosti organizacija kao zavisnim varijablama u provedenim istraživanjima.

Analizirana istraživanja bavila su se vezom između različitosti i sljedećih ključnih pokazatelja uspješnosti: inovativnost i, shodno tome, prihodi od inovacija, EBIT marža, povrat na (uloženi) kapital, produktivnost i performanse, profitabilnost, ugled organizacija, smanjenje sukoba i diskriminacije, lojalnost i zadovoljstvo zaposlenika, brzina, točnost i temeljitost u rješavanju problema, proizvodnja intelektualnog vlasništva, općenito financijske performanse te drugi kvantitativni i kvalitativni pokazatelji istaknuti u pregledu rezultata istraživanja koji je prikazan u sljedećem poglavlju.

#### 4. REZULTATI ISTRAŽIVANJA

Dostupna istraživanja ukazuju na brojne prednosti uspostavljanja radnog okruženja koje poštuje i potiče različitost i uključivost. Prvenstveno, to je razmjena ideja među zaposlenicima različitih kultura, prijateljstvo bez diskriminacije te eliminacija predrasuda i stereotipa. Zatim, raznoliko radno mjesto povećava produktivnost, kreativnost i kvalitetnije rješavanje problema, a upravo je to jedna od glavnih briga današnjih menadžera (Cox, 1993). Zapravo, smatra se da „kreativnost napreduje na raznolikosti“ (Morgan, 1989, prema Cox, 1993). Različitost u organizaciji pomaže u kreiranju poslovnih praksi koje stvaraju harmoniju na radnome mjestu te omogućava učinkovito izvršavanje ciljeva i planova (Foma, 2014). Osim toga, prema Foma (2014), rad u timu različitih pojedinaca rezultira i većom kreativnošću s manjim brojem sukoba, a u takvim će timovima i produktivnost biti na višoj razini iz jednostavnog razloga što svatko donosi različita rješenja i ideje dobivene različitim obrazovanjem i iskustvom (Lee, 2008, prema Foma, 2014). Iz različite će radne skupine proizaći veći i kvalitetniji broj rješenja za jedan problem (Foma, 2014), a raznolikije organizacije imaju i širi krug talenata, zahvaljujući kojima se mogu uspješnije natjecati sa svojim sve brojnijim konkurentima te bilježe nižu stopu fluktuacije.

S tim u vezi Cox (1993) sumira pet glavnih argumenata koji podupiru perspektivu različitosti: (1) privlačenje i zadržavanje najboljeg ljudskog talenta; (2) pojačani marketinški naponi; (3) veća kreativnost i inovativnost; (4) bolje rješavanje problema; (5) veća organizacijska fleksibilnost. Sve se veći broj menadžera slaže da različitost zaposlenika može utjecati na cjelokupnu uspješnost organizacije, „podižući moral zaposlenika i osjećaj pripadnosti kompaniji, a istovremeno donoseći mogućnost prodiranja na nova tržišta i osvajanja novih grupa potrošača“ (Vrhovski i Medvešek, 2012: 32). Na kraju, ključno je otkriti kako sve te brojne prednosti iskoristiti (Hunt et al., 2015).

Prema Aoun i Gibeily (2013: 9), „ignoriranje različitosti košta novaca, vremena i učinkovitosti“, a zasigurno vodi i prema drugim negativnim učincima – napetosti na radnome mjestu, gubitku produktivnosti zbog neslaganja i učestalih sukoba, nesposobnosti privlačenja i zadržavanja talentiranih ljudi koji su ključni za razvoj organizacija, a time izravno i smanjenja inovacija, povećanju broja pravnih tužbi te, konačno, do povećanja fluktuacije, koja za sobom nosi značajne novčane i druge gubitke. Iako u značajno manjoj mjeri, postojanje različitosti može

dovesti i do nekih negativnih učinaka. To mogu biti niža predanost organizaciji, slaba komunikacija među zaposlenicima i niže zadovoljstvo zaposlenika (Milliken i Martins, 1996, prema Mazur, 2010). Treba istaknuti i neke kritike povezane s implementacijom menadžmenta različitosti, koje ističu, primjerice, Wondrack i Segert (2015, prema Mor Barak, 2017: 350): manjak znanja o procesu i učincima menadžmenta koji podržava različitost; aktivnosti ovakvog oblika menadžmenta često su vidljive samo na površini, a ne prodiru dublje u organizaciju; često se aktivnosti prekidaju i prije nego što pokažu rezultate ili postoje problemi pri provedbi pa se pokazuju neodrživim; ovakav se menadžment često kritizira jer je teško mjerljiv, odnosno ne pokazuje specifičan povrat na ulaganja. Ipak, izazovi i složenost uspostavljanja sustavnog pristupa upravljanja različitostima i mjerenja njegove uspješnosti ne bi trebali skrenuti pozornost od brojnih pozitivnih učinaka zbog kojih se organizacije u praksi sve više posvećuju ovom području upravljanja ljudskim potencijalima.

Pregled analiziranih istraživanja i njihovih ključnih zaključaka daje se u nastavku rada (Tablica 1).

Tablica 1.

Pregled dosadašnjih istraživanja o pozitivnom utjecaju različitosti i uključivosti ljudskih potencijala na uspješnost

R. BR.	AUTORI I GODINA ISTRAŽIVANJA	KLJUČNE SPOZNAJE
1.	Boston Consulting Group, 2018, Diversity and innovation survey (službena mrežna stranica)	Organizacije s različitim timovima prijavljuju veći prihod od inovacija, čak 45% ukupnog prihoda, u odnosu na 26% u manje raznolikim timovima – kao rezultat, financijski nadmašuju organizacije koje to ne čine.
2.	Boston Consulting Group i Tehničko sveučilište u Münchenu, 2017 (prema Catalyst.org)	Istraživanje različitosti menadžera, glavnih direktora i rukovoditelja ljudskih resursa u 171 organizaciji u Njemačkoj, Austriji i Švicarskoj pokazalo je da veća razina različitosti na upravljačkim pozicijama pridonosi povećanju prihoda od inovacija za 19% te da organizacije koje uspostavljaju povoljne uvjete rada za svoje zaposlenike imaju veće EBIT marže za 9% od onih koje to ne čine.
3.	Catalyst, 2020. Why Diversity and Inclusion Matter (quick take) (službena mrežna stranica)	Istraživanja pokazuju sljedeće: - organizacije s višom razinom rodne raznolikosti povezane su s nižim razinama fluktuacije i veća je vjerojatnost da će zaposliti i zadržati talente - organizacije sa snažnijom klimom različitosti vjerojatnije će povećati zadovoljstvo zaposlenika i predanost organizaciji, a također smanjuju interpersonalnu agresiju i diskriminaciju; - povećanje percepcije uključenosti od 10% smanjuje apsentizam za jedan dan manje u godini po radniku - u organizacijama s inkluzivnom kulturom povećava se kreativnost, inovativnost i otvorenost za čak 59,1% te je 37,9% bolja procjena interesa potrošača - različiti timovi brže rješavaju probleme i proizvode kvalitetnije intelektualno vlasništvo (patente) - žene manje trpe diskriminaciju i spolno uznemiravanje na radnome mjestu u organizacijama koje podržavaju različitosti - u okruženju u kojem se osjećaju uključenima i znaju da njihova organizacija podržava različitosti, zaposlenici imaju više povjerenja i angažiraniji su na poslu

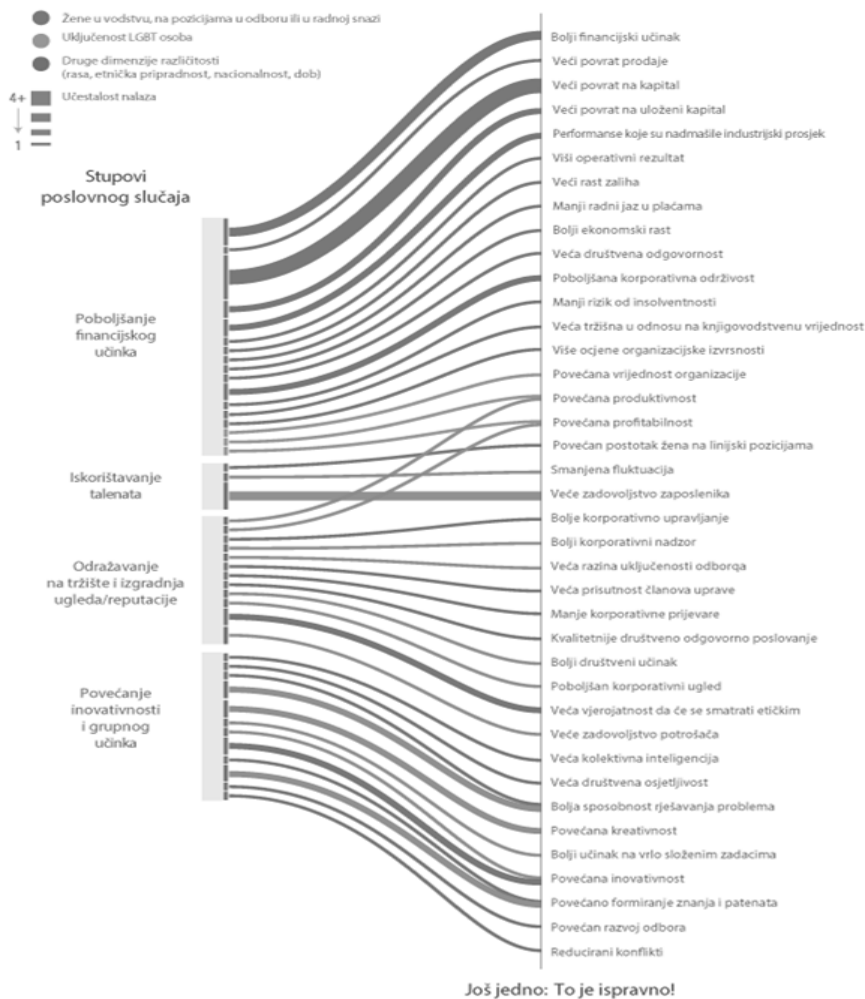
		- poslovni timovi koji uključuju različita stajališta brže rješavaju probleme te brže, temeljitije i točnije razmatraju informacije.
4.	Catalyst, 2020. Why Diversity and Inclusion Matter: financial performance (službena mrežna stranica)	Globalno istraživanje finansijskih te podataka o upravljanju koje su pokrenuli istraživači s <i>Peterson instituta</i> obuhvatilo je čak 21 980 organizacija u 91 zemlji. Istraživanje je otkrilo pozitivnu povezanost prisutnosti žena na višim pozicijama i profitabilnosti (bruto i neto marže), a povezanost je bila jača za žene na izvršnim rukovodećim položajima nego u odborima.
5.	Cox et al., 1991 (prema Mazur, 2010: 8.)	Različitost u grupama utječe na povećanje grupne produktivnosti i performansi.
6.	Cox i Blake, 1991 (prema Fidanonski et al., 2014)	Autori identificiraju šest koristi što ih organizacije koje cijene raznolikost mogu dobiti: prednost troškova, poboljšana akvizicija resursa, veća marketinška sposobnost, fleksibilnost sustava te poboljšana kreativnost i rješavanje problema.
7.	Cox i Blake, 1991 (prema Ahmed, 2019: 11)	Etnička različitost, kada se njome pravilno upravlja, daje vidljive pozitivne rezultate te utječe na konačan uspjeh organizacija i služi kao izvor konkurentne prednosti.
8.	Credit Suisse Research Institute, 2016 (službena mrežna stranica)	Istraživanje usmjereno na spolnu različitost u organizacijama pokazalo je da organizacije s većim brojem žena u odborima imaju veći povrat na kapital, i to za 28%, a organizacije koje imaju udio žena na pozicijama višeg menadžmenta veći od 15% ostvaruju povrat uloženog kapitala za 52% veći od organizacija koje na istim pozicijama imaju udio žena manji od 10%.
9.	Europska komisija, 2016 (službena mrežna stranica)	Usvajanje LGBT politika i prihvaćanje LGBT osoba u organizacijama ima nekoliko pozitivnih učinaka, između kojih finansijsku uštedu na troškovima zaposlenika i pozitivan učinak na cijene dionica. Točnije, usvajanje takvih politika dovodi do smanjenja odlazaka zaposlenika za 16,6%, što izravno dovodi do velikih ušteda na troškovima zaposlenika. Primjerice, na razini jedne države, konkretno, Francuske, ušteda iznosi čak 2,76 milijardi američkih dolara.
10.	Gartnerovo istraživanje, 2019 (službena mrežna stranica)	Istraživanje je pokazalo da su rodno različiti i timovi okrenuti različitostima nadmašili manje različite timove za 50%. Predviđa se da će do 2022. 75% organizacija s raznolikim i inkluzivnim timovima za donošenje odluka premašiti svoje finansijske ciljeve.
11.	Hewlett, S. A., Marshall, M., Sherbin, L., 2013, How Diversity Can Drive Innovation ( <i>Harvard Business Review</i> , prema BuiltIn.com)	Prema istraživanju autorica, zaposlenici u organizacijama koje primjenjuju pristup upravljanja različitostima imaju 45% veću vjerojatnost da će prijaviti rast tržišnog udjela u odnosu na prethodnu godinu te 70% veću vjerojatnost da će osvojiti nova tržišta. Osim toga, u poslovnim timovima koji dijele etničku pripadnost s klijentima postoji veća vjerojatnost za čak 152% da će razumjeti svoje klijente u odnosu na druge timove.
12.	Lorenzo, R., Reeves, M., 2018 (prema <i>Harvard Business review</i> )	Istraživanje provedeno nad 1700 organizacija u osam zemalja diljem svijeta (SAD, Francuska, Njemačka, Kina, Brazil, Indija, Švicarska i Austrija), koje je ispitivalo postojanje različitosti (prema više dimenzija) na menadžerskim pozicijama, pokazalo je da su najraznovrsnije organizacije najinovativnije, odnosno njihove su inovacije više za 19%, a EBIT marža za 9% u odnosu na one koje to nisu.
13.	McKinsey & Company, 2018, Delivering Through Diversity (prema weforum.org)	Organizacije koje prihvaćaju rodnu raznolikost u vrhovnom menadžmentu konkurentnije su i 27% je vjerojatnije da će nadmašiti svoje konkurente u dugoročnom stvaranju vrijednosti.
14.	McKinsey & Company, 2020 (Dixon-Flye et al., prema Catalyst.org)	Globalna studija među više od 1000 organizacija u 15 zemalja pokazala je da je vjerojatnije da će organizacije s postojećom rodnom raznolikošću biti profitabilnije za 25% u odnosu na one koje ne podržavaju rodnu raznolikost, kao i da će organizacije koje imaju etničku/kulturnu raznolikost među rukovoditeljima imati 36% veću vjerojatnost za postizanje natprosječne profitabilnosti od onih koje to nemaju.



15.	McKinsey & Company, 2015, Diversity matters (McKinsey.com)	Različitość povećava zadovoljstvo zaposlenika i smanjuje sukobe između grupa te poboljšava suradnju i lojalnost. Također, potiče inovativnost i kreativnost na temelju šireg spektra rješavanja problema, pristupa i ideja.
16.	McKinsey & Company, 2015, Diversity Matters (prema McKinsey.com)	Istraživanje u 366 javnih organizacija različitih industrija u Kanadi, Latinskoj Americi, Ujedinjenom Kraljevstvu i SAD-u pokazalo je sljedeće: - organizacije s najviše zastupljenom rasnom i etničkom raznolikosti imaju 30% veću vjerojatnost financijskih povrata iznad razine njihove industrije - organizacije s većim postotkom rodne raznolikosti imaju 15% veću vjerojatnost financijskog povrata iznad razine njihove industrije.
17.	Međunarodna organizacija rada, 2015 (prema Catalyst.org)	Organizacije s poslovnom kulturom koja njeguje različitosti imaju visokih 57,8% veću vjerojatnost da će poboljšati svoj ugled te će kupci radije razmisliti o kupnji ili, pak, kupiti proizvode od organizacija koje se percipiraju i oglašavaju kao one koje podržavaju različitu radnu snagu.
18.	People Management, 2017, Diversity drives better decisions (prema BuiltIn.com)	Istraživanja koja su analizirala oko 600 poslovnih odluka koje je donijelo 200 različitih timova iz različitih organizacija pokazala su da će različiti timovi u čak 87% slučajeva donositi bolje poslovne odluke. Usporedbe radi, timovi u kojima su svi članovi muškarci donosili su bolje odluke u 58% slučajeva, timovi različiti s obzirom na spol u 73%, timovi različiti po dobi i spolu u 80% i, konačno, timovi različiti po dobi, spolu i geografskoj pripadnosti u 87% slučajeva u odnosu na pojedince.
19.	Richard et al., 2013 (prema Ahmed, 2019: 12)	Istraživanje 177 nacionalnih banaka u SAD-u, koje je obuhvaćalo mjerenje financijskih rezultata, rasne raznolikosti i stupanj inovacija, pokazalo je da je povećanje rasne raznolikosti bilo izrazito povezano s povećanjem financijskih performansi.
20.	Weber Shandwik, 2019 (prema Purdue University Global)	66% rukovoditelja u organizacijama koje su svoje poslovne ciljeve uskladile s ciljevima raznolikosti i inkluzije slažu se da je raznolikost važan pokretač financijskog učinka organizacije.
21.	Guerrero, M., 2022. Does Workforce Diversity Matter on Corporate Venturing? (prema Taylor & Francis Online)	Koristeći se uzorkom od 17 217 zaposlenika iz 20 zemalja, rezultati studije potvrđuju da zaposlene žene i radnici migranti pridonose korporativnom poduzetništvu identificiranjem poslovnih prilika (istraživačka iskustva) i iskorištavanjem intelektualnog kapitala (ljudski i društveni kapital).
22.	Fabrizio, V., 2021. Diversity Drives Sales Success – The Link Between Successful Sales Team and Diversity, Equity And Inclusion (prema Forrester Research, Inc.)	Istraživanje među 500 donositelja odluka u prodaji u SAD-u o tome kako raznolikost utječe na prodajne rezultate pokazalo je da raznolikost u prodajnim timovima vodi k većem uspjehu u prodaji, većem zadovoljstvu kupaca i većoj učinkovitosti prodajnih timova, s čime se složilo 60% ispitanika. Osim toga, 72% ispitanika vjeruje da će različitość i inkluzija imati ključnu ulogu u poslovanju u sljedeće dvije godine, kao i da će 55% američkih potrošača radije kupiti proizvode robne marke koja odražava osobnost kupaca.
23.	Wu et al., 2021. The Performance Impact of Gender diversity in the Top Management Team and Board of Directors: A Multiteam Systems Approach (prema Wiley Online Library)	Rezultati istraživanja u organizacijama u Kini i Velikoj Britaniji potvrđuju da rodna raznolikost u najvišem menadžmentu i upravnom odboru utječe na inovacije. Točnije, inovativnost organizacija najveća je kada postoji visok stupanj rodne raznolikosti u obama područjima vodstva (najviši menadžment i upravni odbor), čime se poboljšavaju ukupne performanse organizacije.
24.	Beraki, M. T. et al., 2021. Exploring the Correlation Between Diversity and Financial performance: An Empirical Study (prema Inder Science online)	Studija ispituje u kojoj mjeri vrijednosti povezane s različitošću utječu na financijski učinak organizacija čijim se dionicama javno trguje na burzi u New Yorku. Rezultati su pokazali da je dimenzija vrijednosti povezanih s različitošću u pozitivnoj korelaciji s financijskim performansama organizacija.

Izvor: izrada autorica

Organizacija *Catalyst* izdvojila je 39 razloga (pozitivnih učinaka) zbog kojih bi organizacije trebale težiti različitoj radnoj snazi, što se prikazuje na slici 1.



Slika 1. 39 razloga zašto je različitost bitna

Izvor: *Catalyst* (2014). *Diversity Matters*. New York: *Catalyst*. Dostupno na: <https://www.catalyst.org/research/infographic-diversity-matters/>

## 5. RASPRAVA

Rezultati istraživanja ukazuju da organizacije s različitom strukturom ljudi postizu bolje rezultate od onih čija struktura nije toliko različita, čime je

potvrđena temeljna pretpostavka o pozitivnom utjecaju različitosti i uključivosti ljudskih potencijala na uspješnost organizacija. Značajna pozitivna korelacija između različitosti i uključivosti radne snage te ključnih kvantitativnih i kvalitativnih pokazatelja uspješnosti, dokazana istraživanjima spomenutima u radu, upućuje organizacije na sustavno bavljenje ovim područjem upravljanja ljudskim potencijalima.

Upravljanje raznolikošću čini „...dio strateškog programa poslovanja kao odgovor na sve raznolikije društvo, bazu potrošača, strukturu tržišta rada i cjelokupni način poslovanja gdje znanje i inovacije predstavljaju ključ osiguranja konkurentne prednosti u globaliziranoj ekonomiji“ (Europska komisija, 2012: 1). Polazeći od navedenog i prema podacima iznesenima u radu, vidljivo je da je različitost u današnjem poslovnom svijetu neizbježna u smislu opstanka organizacija pa glavni zadatak postaje saznati kako se nositi s brojnim različitostima nositi da bi i zaposlenici i organizacije dobili najviše. Upravo pitanje pristupa različitosti danas razlikuje uspješne od neuspješnih organizacija.

Iako je među istraživanjima zastupljen veći broj autora s američkog područja, i dokumenti Europske unije sve više naglašavaju kritičnost ovog područja upravljanja ljudskim potencijalima za uspjeh organizacija. U novije vrijeme i domaći se znanstvenici počinju zanimati za ovu problematiku pa je u tom kontekstu i ovaj rad doprinos raspravi o potrebi implementacije pristupa upravljanja različitosti u hrvatskom okruženju.

Rezultati su potvrdili da različitost u organizacijama uistinu utječe na njihov uspjeh. Nedvojbena je izravan i neizravan pozitivan utjecaj različitosti i uključivosti na financijske performanse u smislu povećanja inovacija i prihoda od inovacija, povećanja produktivnosti i kreativnosti, razvoja novih ideja te intelektualnih proizvoda i uživanja konkurentne prednosti. Osim tih prednosti, organizacije koje su implementirale pristup upravljanju različitostima uživaju i bolji društveni ugled, bilježe veću lojalnost kupaca, fleksibilnije su, brže se prilagođavaju promjenama i nude rješenja za različite probleme. Konačno, u takvim su organizacijama zaposlenici zadovoljniji, aktivniji, produktivniji, skloni stalnom učenju i osobnom rastu i razvoju, donose bolje poslovne odluke i lojalniji su, a i stupanj je fluktuacije puno niži, što stvara direktne uštede.

Kada znamo da na radnome mjestu različitost uključuje „...niz različitosti prema etničkoj ili nacionalnoj pripadnosti, rodu, funkciji, kompetencijama, jeziku, religiji, životnom stilu, kulturi, intelektualnim i drugim sposobnostima zaposlenika unutar određene organizacije“ (Matković et al., 2011: 7), bitno je u skladu s time oblikovati i radna mjesta. No, pogrešno je vjerovati da će pojedinci postizati odlične rezultate jednom kad su „ubačeni“ u različite timove – dug je put prije nego što se vide pravi rezultati. Jedan od najvećih problema pri uspostavljanju menadžmenta različitosti, osim činjenice da takav sustav ne pruža brze kvantitativne rezultate, a iziskuje vrijeme i ulaganje, jest taj što se površno i s minimalno znanja i volje pristupa zadatku pa ne dolazi do maksimalnih rezultata. Odluka da se uspostavi takav pristup sa sobom nosi puno učenja, uloženog napora

i zahtijeva fundamentalne promjene. Edukacije, učenje i treninzi jesu prvo čime valja započeti. Buđenje svijesti, razvoj pojedinaca i suočavanje s vlastitim predrasudama i stereotipima te spoznaja kako ih suzbiti ili umanjiti ključni su za istinsko prihvaćanje drugih pojedinaca i njihovih razlika. Prvenstveno se to odnosi na viši menadžment, koji mora prvi krenuti na taj put i biti uzor drugima kako bi takvo ponašanje mogao očekivati i od ostalih zaposlenika. Također, implementacija takvog sustava zahtijeva uvođenje i održavanje promjena u brojnim aktivnostima upravljanja ljudskim potencijalima: od stvaranja oglasa za radno mjesto, intervjua i kriterija zapošljavanja, do komunikacije, praćenja radne uspješnosti te nagrađivanja, sve s ciljem stvaranja inkluzivne organizacije.

Na kraju, osim što je ekonomski opravdano, to je etički i ljudski. Pokazatelji uspješnosti jesu posljedica uspješnih ljudskih procesa i interakcija u organizaciji, a na organizacijama je da uvide i uče kako iskoristiti bogatstvo i prednosti različitosti.

U analiziranim istraživanjima dominiraju ona koja različitost razmatraju prema spolu, dobi, rasi i etničkoj pripadnosti, stoga je preporuka autorica da se u buduća istraživanja ove problematike integriraju mjere koje reflektiraju širi skup izvora različitosti.

## 6. ZAKLJUČAK

Rad predstavlja doprinos analizi utjecaja različitosti i uključivosti ljudskih potencijala na kvantitativne i kvalitativne pokazatelje uspješnosti te ukazuje na važnost implementacije politika različitosti i modela upravljanja različitostima u suvremenim organizacijama. Različitost i uključivost ljudskih potencijala pozitivno utječe na brojne pokazatelje uspješnosti: inovativnost, kreativnost, produktivnost, profitabilnost, proizvodnju intelektualnog vlasništva, lojalnost kupaca, zadovoljstvo zaposlenika, bolje korporativno upravljanje i bolji društveni učinak.

Iako u istraživanjima još uvijek dominiraju ona koja različitost razmatraju prema spolu, dobi, rasi i etničkoj pripadnosti, sve se više autora okreće i širem skupu dimenzija različitosti u svojim analizama, što je put koji bi i ubuduće trebalo slijediti.

Ograničenje istraživanja vezano je uz broj istraživanja uključenih u analizu (veći broj istraživanja u pregledu rezultata premašio bi zadana ograničenja rada, a i za sada je to još uvijek nevelik broj sekundarnih istraživanja dostupnih za analizu) te donekle uz usporedivost istraživanja (iako je svrha rada ukazati na utjecaj različitosti na različite pokazatelje uspješnosti, usporedba bi bila realnija kad bi se sva istraživanja usmjerila na širi skup dimenzija različitosti, a ne samo na jednu ili svega nekoliko njih).

Izazovi upravljanja različitostima i analiza negativnih posljedica zastupljenosti različite radne snage jesu teme koje zahtijevaju posebnu pozornost, a koje zbog ograničenja vezana uz opseg rada nisu uključene u ovo istraživanje te ostaju predmet zanimanja nekih budućih radova.

Rad može biti temelj za buduća empirijska istraživanja o utjecaju raznolikih i uključivih radnih okruženja na uspješnost organizacija u Republici Hrvatskoj, čime bi se pridonijelo aktualiziranju ove teme u hrvatskim znanstvenim i stručnim krugovima te poslovnoj praksi. Potencijalna kvalitativna i kvantitativna istraživanja razvijenosti raznolikih i uključivih radnih okruženja i njihovih pozitivnih utjecaja na kvantitativne i kvalitativne pokazatelje uspješnosti na temelju metode analize poslovnih slučajeva, metode intervjua s predstavnicima menadžmenta i metode anketnog istraživanja zaposlenika testirala bi zaključke iznesene u ovom radu na uzorku poslovnih organizacija iz Republike Hrvatske.

## 7. LITERATURA

Ahmed, M. (2019). „Ethnic Diversity in the Work Place: the Good, the Bad, and the Ugly“. *Aisthesis: Honors Students Journal*, Vol. 10, No. 1, str. 10-17. Dostupno na: <https://pubs.lib.umn.edu/index.php/aisthesis/article/view/1908/1499> [pristup: 1/3/2022]

Aoun, G., Gibeily, T. (2013). „Managing Diversity in the Workplace“. *A Journal for Entrepreneurs and Managers*, Vol. 5, No. 1, str. 7-12. Dostupno na: [https://www.uregina.ca/business/assets/cmd/smee\\_review2013.pdf](https://www.uregina.ca/business/assets/cmd/smee_review2013.pdf) [pristup: 1/3/2022]

Bahtijarević-Šiber, F. (1999). *Management ljudskih potencijala*. Zagreb: Golden Marketing.

Beraki, M. T., Tessena, M. T., Dhupal, P., Spemna, K. J., Kelati, S. (2021). „Exploring the Correlation Between Diversity and Financial Performance: An Empirical study“. *International Journal of Business Performance Management*, Vol. 23, No. 1-2, str. 206-223. Dostupno na: <https://www.inderscienceonline.com/doi/abs/10.1504/IJBPM.2022.119578> [pristup: 17/5/2022]

Brimhall K. C., Mor Barak, M. E. (2018). „The Critical Role of Workplace Inclusion in Fostering Innovation, Job Satisfaction, and Quality of Care in a Diverse Human Service Organization“. *Management, Leadership and Governance*, Vol. 42, No. 5, str. 474-492. Dostupno na: [https://www.researchgate.net/publication/328797461\\_The\\_Critical\\_Role\\_of\\_Workplace\\_Inclusion\\_in\\_Fostering\\_Innovation\\_Job\\_Satisfaction\\_and\\_Quality\\_of\\_Care\\_in\\_a\\_Diverse\\_Human\\_Service\\_Organization](https://www.researchgate.net/publication/328797461_The_Critical_Role_of_Workplace_Inclusion_in_Fostering_Innovation_Job_Satisfaction_and_Quality_of_Care_in_a_Diverse_Human_Service_Organization) [pristup: 3/3/2022] <https://doi.org/10.1080/23303131.2018.1526151>

Catalyst.org (2020). „Why diversity and inclusion matter: financial performance“. Dostupno na: <https://www.catalyst.org/research/why-diversity-and-inclusion-matter-financial-performance/> [pristup: 1/3/2022] <https://doi.org/10.51952/9781529216677.int001>

Catalyst.org (2020). „Why diversity and inclusion matters“. Dostupno na: <https://www.catalyst.org/research/why-diversity-and-inclusion-matters/> [pristup: 1/3/2022]

Cox, Jr., T. (1993). *Cultural Diversity in Organizations – Theory, Research and Practice*. Berrett-Koehler Publishers Inc.

Dawson, J., Kersley, R., Natella, S. (2016). „The CS Gender 3000: the Reward for Change. Credit Suisse Research Institute“. Dostupno na: [https://evolveetfs.com/wp-content/uploads/2017/08/Credit-Suisse-Reward-for-Change\\_1495660293279\\_2.pdf](https://evolveetfs.com/wp-content/uploads/2017/08/Credit-Suisse-Reward-for-Change_1495660293279_2.pdf) [pristup: 5/3/2022]

Europska komisija (2012). *Lista za provjeru upravljanja raznolikošću – podrška dobrovoljnim inicijativama upravljanja raznolikošću na radnim mjestima diljem EU*. Dostupno na: <https://www.hrpsor.hr/wp-content/uploads/2020/02/ListaZaProvjeruUpravljanjaRaznolikosc2.pdf> [pristup: 10/3/2022]

Europska komisija (2016). „The Business Case for Diversity in the Workplace: sexual orientation and gender identity: report on good practices“. Dostupno na: [https://www.hrpsor.hr/wp-content/uploads/2020/02/report\\_companies\\_final\\_en.pdf](https://www.hrpsor.hr/wp-content/uploads/2020/02/report_companies_final_en.pdf) [pristup: 3/3/2022]

Fabrizio, V. (2021). *Diversity Drives Sales Success – The Link Between Successful Sales Team And Diversity, Equity And Inclusion. Forrester's Infrastructure & Operations research group*. Forrester research, Inc. Dostupno na: <https://business.linkedin.com/content/dam/me/business/en-us/amp/sales-solutions/pdf/forrester-diversity-report-2021.pdf> [pristup: 17/5/2022]

Fidanonski, F., Simeonovski, K., Mateska, V. (2014). „Utjecaj raznolikosti odbora na korporativnu učinkovitost: novi dokazi iz jugoistočne Europe“. U: *Korporativno upravljanje u SAD-u i globalne postavke* [Napredak u financijskoj ekonomiji, sv. 17], str. 81-123. Bingley: Emerald Group Publishing Limited. Dostupno na: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/S1569-373220140000017003/full/html> [pristup: 3/3/2022]

Foma, E. (2014). „Impact of Workplace Diversity“. *Review of Integrative Business and Economics Research*, Vol. 3, No. 3, str. 382-390. Dostupno na: [http://www.sibresearch.org/uploads/2/7/9/9/2799227/riber\\_sk14-026\\_382-390.pdf](http://www.sibresearch.org/uploads/2/7/9/9/2799227/riber_sk14-026_382-390.pdf) [pri stup: 1/3/2022]

Gardenswartz, L., Rowe, A. (2003). *Diverse team at work*. 2<sup>nd</sup> Edition. Alexandria: Society of Human Resources Management. (<https://www.gardenswartzrowe.com/why-g-r>) [pristup: 1/3/2022]

Gartner (2019). „Raznolikost i uključenost grade timove visokih performansi“. Dostupno na: [Gartner.com](https://www.gartner.com) [pristup: 5/3/2022]

Green, K. A. et al. (2013). „Diversity in the Workplace – Benefits, Challenges and the Required Managerial Tools“. *A Journal for Entrepreneurs and Magnagers*, Vol. 5, No. 1, str. 13-15. Dostupno na: [https://www.uregina.ca/business/assets/cmd/smee\\_review2013.pdf](https://www.uregina.ca/business/assets/cmd/smee_review2013.pdf) [pristup: 1/3/2022]

Guerrero, M. (2022). „Does Workforce Diversity Matter on Corporate Venturing?“ *Economics of Innovation and New Technology*, Vol. 31, No. 1-2, str. 35-53. Taylor & Francis Online. Dostupno na: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/10438599.2020.1843989?tab=permissions&scroll=top> [pristup:15/5/2022] <https://doi.org/10.1080/10438599.2020.1843989>

Hewlett, S. A., Marshall, M., Sherbin, L. (2013). „How Diversity Can Drive Innovation“. *Harvard Business Review*. Dostupno na: <https://hbr.org/2013/12/how-diversity-can-drive-innovation> [pristup: 5/3/2022]

Hunt, V., Layton, D., Prince, S. (2015). „Diversity matters“. McKinsey and Company. Dostupno na: <https://www.mckinsey.com/business-functions/people-and-organizational-performance/our-insights/why-diversity-matters> [pristup: 5/3/2022]

Hunt, V., Layton, D., Prince, S. (2015). „Diversity Matters“. McKinsey and Company. Dostupno na: <https://www.mckinsey.com/~/media/mckinsey/business%20functions/people%20and%20organizational%20performance/our%20insights/why%20diversity%20matters/diversity%20matters.pdf> [pristup: 1/3/2022]

Kraljević R., Filipović, Z., Bilić, I. (2018). „Interkulturalna otvorenost: izazov ili nužnost u međunarodnoj suradnji“. *Zbornik sveučilišta Libertas*, Vol. 3, str. 317-324.

Leksikografski zavod Miroslav Krleža. *Hrvatska enciklopedija* (mrežno izdanje) (2021). Dostupno na: <https://enciklopedija.hr/natuknica.aspx?ID=15411> [pristup: 10/3/2022]

Lorenzo, R. et al. (2018). „How diverse leadership teams boost innovation“. Boston Consulting Group. Dostupno na: <https://www.bcg.com/en-us/publications/2018/how-diverse-leadership-teams-boost-innovation> [pristup: 5/3/2022] [https://doi.org/10.1142/9781786346216\\_0002](https://doi.org/10.1142/9781786346216_0002)

Lorenzo, R., Reeves, M. (2018). „How and where diversity drives financial performance“. *Harvard Business Review*. Dostupno na: <https://hbr.org/2018/01/how-and-where-diversity-drives-financial-performance> [pristup: 1/3/2022]

Matković et al. (2011). *Raznolikost u upravljanju ljudskim potencijalima – priručnik za poslodavce*. Zagreb: Ured za ljudska prava Vlade Republike Hrvatske. Dostupno na: <https://zaposlosi.hr/data/guide/03.pdf> [pristup: 2/3/2022] <https://doi.org/10.3935/zpifz.72.12.21>

Mazur, B. (2010). „Cultural Diversity in Organisational Theory and Practice“. *Journal of Intercultural Management*, Vol. 2, No. 2, str. 5-15. Dostupno na: <http://31.186.81.235:8080/api/files/view/7178.pdf> [pristup: 1/3/2022]

Mor Barak, E. M. (2017). *Managing Diversity Toward a Globally Inclusive Workplace*. 4<sup>th</sup> Edition. SAGE Publications.

Purdue Global University (2020). „Does Workplace Diversity Actually Impact a Business“. Dostupno na: <https://www.purdueglobal.edu/blog/careers/how-does-workplace-diversity-affect-business/> [pristup: 10/3/2022]

Študentski kulturni center Škuc (2015). *Upravljanje različitostima pri zapošljavanju – uloga nevladinih organizacija u zalaganju za jednake mogućnosti i promociji ravnopravnosti pri zapošljavanju*. Beograd. Dostupno na: [http://labris.org.rs/sites/default/files/Upravljanje%20razlici\\_tostima.pdf](http://labris.org.rs/sites/default/files/Upravljanje%20razlici_tostima.pdf) [pristup: 10/3/2022]

Tadić, I. (2014). „Definiranje 'snopova' funkcije upravljanja ljudskim resursima i njihove povezanosti s finansijskim performansama poduzeća“. *Ekonomika misao i praksa*, Vol. 1, str. 145-169. Dostupno na: <https://www.proquest.com/docview/1545527014/9CD677A2A58E4DF9PQ/5?accountid=47665> [pristup: 8/3/2022]

Vojvoda, T. (s. a.). *Različitost: učiti živjeti zajedno*. Zagreb: Obrtničko učilište. Dostupno na: [https://epale.ec.europa.eu/sites/default/files/razlicitost\\_u\\_obrazovanju\\_odraslih\\_uciti\\_zivjeti\\_zajedno\\_tamara\\_vojvoda\\_0.pdf](https://epale.ec.europa.eu/sites/default/files/razlicitost_u_obrazovanju_odraslih_uciti_zivjeti_zajedno_tamara_vojvoda_0.pdf) [pristup: 3/3/2022]

Vrhovski, I., Medvešek, I. (2012). „Koncepti različitosti u multikulturalnim tvrtkama“. *Praktični menadžment*, Vol 3, No. 5, str. 29-36.

World Economic Forum (2019). „The business case for diversity in the workplace is overwhelming“. Dostupno na: <https://www.weforum.org/agenda/2019/04/business-case-for-diversity-in-the-workplace/> [pristup: 5/3/2022]

Wu, J., Richard, O. C., Del Carmen Triana, M., Zhang, X. (2021). „The Performance Impact of Gender Diversity in the Top management Team and Board of Directors: A Multiteam Systems approach“. U: *Human Resource Management*. Wiley Online Library. Dostupno na: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1002/hrm.22086> [pristup: 17/5/2022] <https://doi.org/10.2139/ssrn.3930637>

***Sabina Lacmanović, PhD***

Associate Professor  
Juraj Dobrila University in Pula  
Faculty of Economics and Tourism Dr. Mijo Mirković  
E-mail: sabina.lacmanovic@unipu.hr  
Orcid: <https://orcid.org/0000-0003-2827-1307>

***Simona Perhat Beletić, mag. oec.***

Juraj Dobrila University in Pula  
Faculty of Economics and Tourism Dr. Mijo Mirković  
E-mail: sperhat@unipu.hr  
Orcid: <https://orcid.org/0000-0003-3921-2206>

**THE IMPACT OF WORKFORCE DIVERSITY AND INCLUSIVENESS ON THE ORGANIZATIONAL SUCCESS*****Abstract***

*The challenges of doing business in a globalized world as well as greater social awareness foster organizations to implement active approaches to diversity in working environments and to implement diversity management. The purpose of the paper is to explore and present theoretical and empirical evidence about the impact of workforce diversity and inclusiveness on the organizational success. The focus of the research is on the positive effects of workforce diversity and inclusiveness. The paper is based on the comparative analyses of secondary data which has shown a significant positive impact of diversity and inclusiveness on both the quantitative as well as qualitative indicators of organizational success. Organizations that are aware of this are beginning to invest more and more into the approaches that not only respect but also encourage recruitment of diverse workforce, and into the development of diversity management models.*

***Keywords: diversity, human resources, inclusiveness, diversity management, success***

***JEL classification: J24, M51, M54***