



Zbornik radova Ekonomskog fakulteta Brčko Proceedings of Faculty of Economics Brcko

zbornik.efb.ues.rs.ba

Časopis Ekonomskog fakulteta Brčko
Volumen 19, Sveska 1, 2025, str. 17-24
Journal of Faculty of Economics Brcko
Volume 19, Issue 1, 2025, pp. 17-24

Klasifikacija
Originalni naučni članak
Classification
Original scientific paper

UDK 338.486.1.02:640.4(100)
DOI 10.7251/ZREFB2519019C
COBISS.RS-ID 143745793

DIVERZITET I INKLUZIJA KAO POKRETAČI INOVATIVNOSTI I POSLOVNE USPEŠNOSTI: STUDIJA SLUČAJA HOTELSKOG LANCA MARRIOTT

DIVERSITY AND INCLUSION AS DRIVERS FOR INNOVATION AND BUSINESS SUCCESS: A CASE STUDY OF THE MARRIOTT HOTEL CHAIN

Drago Cvijanović^{a,1}, Bojana Ostojić^{b,2}, Goran Maksimović^{c,3}

^aFaculty of Hotel Management and Tourism in Vrnjačka Banja, Vrnjačka Banja, Serbia

^bFaculty for Project and Innovation Management, Educons University, Belgrade, Serbia

^cFaculty of Agriculture Lešak, University of Priština in Kosovska Mitrovica, Lešak, Serbia

PODACI O ČLANKU

Primljen 29.11.2025.
Dostavljen na recenziju 2.12.2025.
Prihvaćen 19.12.2025.
Dostupan online od 30.12.2025.

Ključne riječi

diverzitet
inkluzija
hotelska industrija
inovativnost
poslovni uspeh

ARTICLE INFO

Received 11/29/2025
Sent to revision 12/2/2025
Accepted 12/19/2025
Available online 12/30/2025

Keywords:

diversity
inclusion
hospitality industry
innovation
business success

APSTRAKT

Cilj ovog rada jeste da se sagleda uloga i značaj diverziteta i inkluzije u savremenim organizacijama, kao i njihov uticaj na poslovni uspeh, inovativnost i organizacionu kulturu. Poseban fokus stavljen je na identifikaciju praksi koje omogućavaju kreiranje podsticajnog radnog okruženja zasnovanog na jednakim prilikama, toleranciji i poštovanju individualnih razlika. U okviru istraživanja sprovedena je studija slučaja lanca hotela Marriott International, koji predstavlja globalni primer dobre prakse u implementaciji inkluzivnih politika i upravljanju različitostima u sektoru ugostiteljstva. Kroz studiju slučaja prikazano je kako Marriott integriše inkluzivne vrednosti u sve aspekte poslovanja – od zapošljavanja i razvoja liderstva, preko internih politika, do odnosa sa gostima i dobavljačima. Rezultati istraživanja ukazuju na to da strateško upravljanje različitostima doprinosi inovativnosti, većoj lojalnosti i zadovoljstvu zaposlenih, jača reputaciju brenda i podstiče održiv poslovni rast. Implementacija inkluzivnih praksi jasno pokazuje direktnu povezanost između organizacione kulture koja neguje različitost i ostvarivanja ekonomskih i organizacionih benefita. Iskustvo Marriott International može poslužiti kao smernica za druge organizacije u unapređenju praksi upravljanja ljudskim resursima i kreiranju inkluzivnog, motivišućeg i produktivnog radnog okruženja.

ABSTRACT

The aim of this paper is to analyze the role and significance of diversity and inclusion in contemporary organizations, as well as their impact on business performance, innovation, and organizational culture. Special emphasis is placed on identifying practices that enable the creation of a supportive work environment based on equal opportunities, tolerance, and respect for individual differences. The research includes a case study of Marriott International, a global hotel chain that serves as a leading example of best practices in implementing inclusive policies and managing diversity within the hospitality sector. The case study demonstrates how Marriott integrates inclusive values across all aspects of its operations – from recruitment and leadership development, through internal policies, to interactions with guests and suppliers. The findings indicate that strategic management of diversity contributes to increased innovation, higher employee loyalty and satisfaction, enhanced brand reputation, and sustainable

¹ drago.cvijanovic@kg.ac.rs

² bojanaostojic85@gmail.com

³ goran.maksimovic@pr.ac.rs

business growth. The implementation of inclusive practices highlights the direct link between an organizational culture that embraces diversity and the realization of economic and organizational benefits. The experience of Marriott International can serve as a guideline for other organizations seeking to improve human resource management practices and create an inclusive, motivating, and productive work environment.

Uvod

U savremenom poslovnom okruženju, koje karakterišu ubrzani tehnološki napredak, dinamično tržište rada i sve veći značaj poštovanja raznolikosti, način organizovanja rada i postizanja poslovnih performansi prolazi kroz značajne promene (Jovanović, 2016; Lukić Nikolić i Labus, 2024). U takvim okolnostima, uloga ljudskih resursa u stvaranju i očuvanju konkurentске prednosti postaje od ključne važnosti (Đurišin i Anošević, 2009; Lazarević i Lukić Nikolić, 2024). Jedna od centralnih funkcija savremenog upravljanja ljudskim resursima jeste upravljanje različitostima, koje se može definisati kao proces prepoznavanja, uvažavanja i korišćenja individualnih razlika zaposlenih radi ostvarivanja poslovnih ciljeva, unapređenja jednakih mogućnosti i maksimalnog iskorišćavanja potencijala svih zaposlenih (Greif, 2015).

Rastući značaj diverziteta i inkluzije u poslovnom okruženju potvrđuju i empirijski podaci. Studija sprovedena u februaru 2019. godine, koja je obuhvatila više od 2.000 poslodavaca širom sveta, pokazala je da 85% kompanija smatra diverzitet poslovnim prioritetom. Samo 13% ispitanih kompanija ocenjuje diverzitet kao umereni prioritet, a svega 2% smatra da on ima marginalan značaj (Universum, 2019). Pored toga, istraživanje kompanije Universum ukazuje na promenu percepcije diverziteta – sa naglaska na vidljive karakteristike (pol, starost, etničko poreklo) ka nevidljivim oblicima raznolikosti, poput ličnosti, iskustva, obrazovanja i socioekonomskog porekla. Čak 93% ispitanika iz generacija milenijalaca i Z definiše diverzitet i inkluziju prvenstveno kroz kulturalne razlike, dok 72% naglašava razlike u ličnim osobinama. Diverzitet povezan sa starosnom strukturom prepoznaje 53% ispitanika, etnički diverzitet 51%, a polni diverzitet 50% (Universum, 2019). Ovi podaci ukazuju na šire i dublje razumevanje različitosti kod novih generacija zaposlenih.

Ipak, izuzev najvećih globalnih brendova, većina organizacija još uvek ne pridaje dovoljno pažnje raznolikosti u procesu regrutovanja. Kako podaci o polnoj, etničkoj i drugim oblicima raznolikosti postaju sve dostupniji javnosti, očekuje se promena organizacionih pristupa, naročito na rukovodećim nivoima. Takva transformacija mogla bi da doprinese redefinisaju praksi zapošljavanja i razvoju internih politika podrške, čime bi se omogućila efikasnija implementacija inkluzivnih modela upravljanja. Pored toga, iako promocija i zastupljenost različitosti predstavljaju značajne korake ka unapređenju poslovanja, njihovi efekti neće biti u potpunosti ostvareni ukoliko organizacija ne pokaže spremnost i sposobnost da različitost integriše u svakodnevnu praksu (Lukić Nikolić i Labus, 2024). Ključno je da svi zaposleni u organizaciji pokazuju toleranciju prema kolegama, prihvataju i poštuju različitosti, kao i da svesno izbegavaju bilo kakav oblik diskriminacije ili isključivanja u zajedničkim projektima i aktivnostima.

Cilj ovog rada jeste da se sagleda uloga i značaj različitosti i inkluzije u savremenim organizacijama, kao i njihova povezanost sa poslovnim uspehom, inovacijama i organizacionom kulturom. Poseban akcenat stavljen je na razumevanje načina na koje organizacije mogu da unaprede svoje prakse i stvore podsticajno radno okruženje zasnovano na toleranciji, jednakim mogućnostima i poštovanju individualnih razlika. U okviru ovog rada sprovedena je i studija slučaja lanca hotela Marriott International, kako bi se prikazali značaj i uloga implementiranja politika različitosti i inkluzije u jednoj međunarodnoj organizaciji iz hotelijerske industrije.

1. Definicija i značaj diverziteta i inkluzije u savremenim organizacijama

Pojmovi diverzitet i inkluzija zauzimaju centralno mesto u savremenom menadžmentu i istraživanjima iz oblasti ljudskih resursa. Iako se često koriste zajedno, svaki od njih nosi specifično značenje i implikacije za organizacione prakse. Diverzitet se najčešće odnosi na prisustvo različitosti unutar grupe ili organizacije, dok inkluzija naglašava način na koji se ta različitost koristi i vrednuje, odnosno da li svi zaposleni imaju jednake mogućnosti za učestvovanje u svim aktivnostima i procesima donošenja odluka. U Tabeli 1 prikazane su definicije diverziteta i inkluzije, kao i njihov obuhvat.

Tabela 1: Definicije diverziteta i inkluzije

Izvor	Diverzitet	Inkluzija
Oxford Learner's Dictionary (n.d.)	„Skupina ljudi ili stvari koji se jako razlikuju jedno od drugih“; ili „osobina ili činjenica karakteristična za skupinu ljudi ili stvari koji su znatno različiti jedno od drugih“.	„Sam akt uključivanja nekoga ili nečega u nešto; čin bivanja uključenim“; dublje značenje: davanje istih prilika i resursa ljudima koji ih možda drugačije ne bi dobili (npr. osobe sa invaliditetom, manje zastupljene grupe)“.
Talent Intelligence (2014)	„Kolektivna mešavina razlika i sličnosti koje uključuju, na primer, individualne i organizacione karakteristike, vrednosti, verovanja, iskustva, pozadine, preference i ponašanja“.	„Postizanje radnog okruženja u kom su sve osobe tretirane na fer način i s poštovanjem, imaju jednak pristup prilikama i resursima i mogu u potpunosti doprineti uspehu preduzeća“.

Izvor: (pregled autora).

Tabela 2 prikazuje kako različite globalne kompanije interpretiraju pojmove diverziteta i inkluzije, naglašavajući da, iako se definicije razlikuju u detaljima, postoji zajednički fokus na priznavanju različitosti i stvaranju inkluzivnog radnog okruženja. Samsung i IKEA naglašavaju inovativnost i timsku saradnju, dok American Express fokus stavlja na kulturu gde zaposleni mogu da budu autentični i da se osećaju istinski uključeno. Ovi primeri pokazuju da uspešne organizacije ne posmatraju diverzitet samo kao demografski podatak, već kao strateški resurs za inovacije, performanse i održiv rast.

Tabela 2: Definicije diverziteta i inkluzije

Kompanija	Diverzitet	Inkluzija	Napomene
Samsung	Različitost je posebnost koja donosi različita iskustva i perspektive.	Razvijanje inkluzivnih odnosa kroz samospoznaju i učenje doprinosi kontinuiranoj inovaciji i održivom razvoju.	Diverzitet i inkluzija se posmatraju kao strateški alati za inovacije i dugoročni rast (Samsung, n.d.).
IKEA	Diverzitet je ključ uspeha i dolazi u svim oblicima i veličinama.	Radna sredina gde se svi osećaju dobrodošlo, poštovano, podržano i cenjeno promoviše saradnju i inkluzivno ponašanje.	Cilj je maksimalno korišćenje razlika kako bi se unapredio timski rad i rezultati (IKEA, n.d.).
American Express	Diverzitet i inkluzija su u srcu korporativne kulture.	Stvaranje okruženja gde svaki zaposleni može da bude ono što jeste, prigrli razlike i oseća se uključeno.	Negovanje inkluzivne kulture omogućava da svi zaposleni budu podržani i uspešni, što donosi kolektivni uspeh (American Express, n.d.).

Izvor: (pregled autora).

Iz prikazanih definicija može se zaključiti sledeće:

- Diverzitet je uglavnom deskriptivan pojam, koji opisuje postojanje razlika među članovima grupe ili organizacije. Različitost može da se posmatra kroz vidljive i nevidljive karakteristike (npr. pol, rasa, obrazovanje, iskustvo, vrednosti). Ali, različitost ne obuhvata samo faktore kao što su etnička pripadnost, rasa, seksualna orijentacija i pol, već i elemente poput starosne dobi, fizičkih i mentalnih sposobnosti, društvenog statusa, bračnog i roditeljskog statusa, mesta stanovanja i radnog iskustva (Loden i Rosener, 1991; Champoux, 2011).
- Inkluzija je proces koji osigurava da sve osobe u organizaciji imaju jednake šanse za svoj maksimalni doprinos i napredak.

Savremeni pristupi ljudskim resursima naglašavaju da je potrebno ostvariti sinergiju diverziteta i inkluzije: samo kombinacijom raznolikog tima i inkluzivne kulture moguće je ostvariti inovativnost, angažovanost zaposlenih i održivu konkurentsku prednost (Lukić Nikolić i Labus, 2025). Kada zaposleni osećaju psihološku sigurnost, oni pokazuju veću angažovanost i spremnost da doprinesu inovacijama, što direktno utiče na kreativnost u radnom okruženju (Winters, 2017). Upravo zbog ovog efekta, sve više organizacija prepoznaje značaj kreiranja inkluzivnog radnog okruženja, gde se pojedinci osećaju prihvaćeno i osnaženo da slobodno izraze svoja mišljenja i ideje. Poslednjih godina, Evropska komisija aktivno podstiče kompanije da primenjuju prakse diverziteta i inkluzije kako bi ispunile ciljeve održivog razvoja Ujedinjenih nacija i Pariskog sporazuma (Confetto i sar., 2023).

2. Doprinos diverziteta i inkluzije inovativnosti i profitabilnosti

Postoji veliki broj različitih prednosti koje ostvaruju organizacije koje su posvećene stvaranju diverziteta i inkluzije, jer ovi koncepti značajno doprinose poslovnom uspehu, inovativnosti i stvaranju održive organizacione kulture. Na osnovu pregleda literature mogu se izdvojiti sledeće ključne prednosti:

Veća raznolikost i kvalitet kandidata. Organizacije koje primenjuju politike diverziteta i inkluzije privlače sve više kandidata različitih iskustava i sposobnosti. Time povećavaju verovatnoću zapošljavanja stručnjaka sa najboljim kompetencijama. Istovremeno, sve veći broj potencijalnih zaposlenih aktivno traži poslodavce koji neguju inkluzivne vrednosti. Istraživanje kompanije Glassdoor pokazalo je da 57% zaposlenih i 67% kandidata koji traže zaposlenje smatra da su diverzitet i inkluzija ključni elementi radnog okruženja, dok 72% žena i 62% muškaraca ističe diverzitet kao važan faktor prilikom odabira poslodavca (Glassdoor, 2014).

Bolja reputacija i veće zadovoljstvo zaposlenih. Studija Deloitte Australia iz 2013. godine pokazala je da čak 80% zaposlenih koji rade u kompanijama posvećenim diverzitetu i inkluziji smatra da su deo uspešne i napredne organizacije (Deloitte Australia, 2013). Ovakva percepcija doprinosi većoj motivaciji, produktivnosti i lojalnosti zaposlenih, kao i privlačenju kvalitetnije radne snage. Zaposleni koji su zadovoljni organizacionom kulturom i vrednostima češće promovišu pozitivan imidž svog poslodavca, što dodatno jača njegovu reputaciju i pomaže u privlačenju novih talenata.

Veći stepen inovativnosti. Prema istraživanju objavljenom u Harvard Business Review-u, organizacije čiji lideri poseduju tzv. „dvodimenzionalni diverzitet“ – kombinaciju urođenih karakteristika (pol, etničko poreklo, seksualna orijentacija) i stečenih iskustava (rad u različitim zemljama, saradnja sa multikulturnim timovima) – ostvaruju znatno bolje rezultate u inovacijama i performansama (Hewlett i sar., 2013). Slično tome, BCG studija iz 2018. godine, sprovedena na uzorku od 171 kompanije iz različitih sektora, pokazala je da raznolikost u menadžmentu – uključujući zastupljenost žena i lidera sa različitim profesionalnim i kulturnim iskustvima – pozitivno utiče na inovativnost i kvalitet poslovnih odluka (Hofhuis i sar., 2016; Stevens i sar., 2008).

Veća profitabilnost. Prema istraživanju McKinsey instituta, organizacije sa izraženom etničkom raznolikošću imaju 35% veću verovatnoću da ostvare iznadprosečnu profitabilnost, dok organizacije sa većom rodnom raznolikošću imaju 15% veću šansu za iste rezultate (Hunt i sar., 2015). Iako diverzitet sam po sebi ne garantuje veće prihode, raznolike organizacije ostvaruju prednost kroz različite perspektive, inovativnije pristupe i bolju povezanost sa korisnicima, što se direktno odražava na produktivnost i reputaciju.

Pozitivni ekonomski i organizacioni efekti inkluzivnog okruženja. Inkluzivno radno okruženje, u kojem svi zaposleni imaju priliku da izraze mišljenje i ravnopravno učestvuju u odlučivanju, pozitivno utiče na motivaciju, angažovanost i ukupne rezultate organizacije. Ovakva kultura doprinosi i boljoj saradnji sa poslovnim partnerima i korisnicima, jačajući poverenje i lojalnost. Istraživanja pokazuju da su kompanije koje neguju diverzitet i inkluziju u proseku 1,32 puta produktivnije od onih koje to ne čine (Kasinathan, Mallu & Bozinski, 2024). Kompanija McKinsey ističe da su organizacije čiji su izvršni timovi rodno raznovrsni do 21% skloniji ostvarivanju iznadprosečnih profita i do 27% uspešniji u stvaranju dugoročne vrednosti u poređenju sa organizacijama u kojima jedan pol dominira na rukovodećim pozicijama (Hunt i sar., 2018).

Na osnovu navedenih ključnih prednosti, može se zaključiti da primena principa diverziteta i inkluzije u organizacijama ne predstavlja samo etičku i društvenu obavezu, već i strateški alat koji direktno doprinosi konkurentskoj prednosti, inovativnosti, zadovoljstvu zaposlenih i održivom poslovnom uspehu.

3. Metodologija istraživanja

Istraživanje je sprovedeno kao kvalitativna studija slučaja (case study), jer omogućava detaljno razumevanje kompleksnog fenomena – integrisanja diverziteta i inkluzije u sve aspekte poslovanja. Ova metodologija je prikladna za analizu kako se inkluzivne politike primenjuju na različitim organizacionim nivoima i kako utiču na zaposlene, klijente i poslovne partnere.

Za studiju slučaja je izabran Marriott International, kao jedan od najvećih i najpoznatijih hotelskih lanaca na svetu, sa više od 9500 hotela u preko 144 zemlje. Kao globalni lider u sektoru ugostiteljstva,

Marriott se suočava sa izrazito raznolikim tržištem – kulturno, etnički, jezički i generacijski. Upravo ta raznolikost okruženja učinila je da kompanija rano prepozna važnost diverziteta i inkluzije kao ključnih elemenata svoje korporativne kulture i dugoročne strategije poslovanja. Studija slučaja je fokusirana na to da pruži odgovore na sledeća istraživačka pitanja:

1. Kako Marriott kreira i održava inkluzivno radno okruženje?
2. Na koji način programi i politike diverziteta utiču na zadovoljstvo i lojalnost zaposlenih?
3. Kako inkluzivne prakse kompanije doprinose reputaciji brenda i kvalitetu odnosa sa korisnicima usluga?

Podaci korišćeni u studiji slučaja potiču iz sekundarnih izvora, uključujući: zvanične publikacije i izveštaje Marriott International (korporativni web sajt, godišnji izveštaji, kampanje poput #LoveTravels) i stručnu literaturu i istraživanja iz oblasti upravljanja ljudskim resursima, diverziteta i inkluzije (Greif, 2015; Universum, 2019; Hewlett et al., 2013). Sekundarni izvori podataka omogućili su identifikaciju ključnih inicijativa, politika i efekata koje primena diverziteta i inkluzije ima na inovativnost, zadovoljstvo zaposlenih, reputaciju brenda i odnos sa klijentima.

Analiza u okviru studije slučaja je sprovedena deskriptivno i komparativno, sa ciljem da se:

- identifikuju ključne inicijative kompanije u pogledu diverziteta i inkluzije;
- sagleda njihova primena na različitim organizacionim nivoima (zaposleni, menadžment, dobavljači, klijenti);
- povežu prakse inkluzije sa efektima na poslovne performanse, inovativnost i korporativnu kulturu.

4. Marriott: diverzitet i inkluzija kao temelji korporativne kulture

Tabela 3 prikazuje pregled brendova kompanije Marriott International, razvrstanih prema nivou luksuza i tržišnom segmentu, čime se ističe raznolikost njenog portfolija.

Tabela 3: Pregled brendova Marriott International-a

Kategorija	Brendovi
Luxury (luksuzni brendovi)	JW Marriott; The Ritz-Carlton; St. Regis; W Hotels; The Luxury Collection; EDITION; Bulgari Hotels & Resorts (PR Newswire, 2016).
Premium	Marriott Hotels; Sheraton; Westin; Renaissance; Le Méridien; Autograph Collection; Delta Hotels by Marriott; Gaylord Hotels; Marriott Executive Apartments; Marriott Vacation Club; Tribute Portfolio; Design Hotels (Marriott International, Inc., 2018).
Duži boravak / srednji rang	Courtyard; Residence Inn; Fairfield Inn & Suites; SpringHill Suites; Four Points by Sheraton; TownePlace Suites; Protea Hotels by Marriott; Aloft; AC Hotels by Marriott; Element; Moxy Hotels (Marriott International, Inc., 2018).

Izvor: (istraživanje autora).

Raznovrsnost brendova Marriott-a odražava osnovne vrednosti kompanije koje su zasnovane na principima diverziteta i inkluzije, a koje omogućavaju prilagođavanje različitim kulturama, tržištima i preferencijama gostiju, što posledično stvara inovativni poslovni model.

Kao jedan od vodećih hotelskih lanaca na globalnom tržištu, Marriott International dosledno promoviše diverzitet i inkluziju kao temeljne vrednosti svog poslovanja. Ove vrednosti nisu usmerene samo na interno funkcionisanje kompanije, već se prožimaju kroz sve aspekte njenog delovanja — od odnosa prema zaposlenima, gostima i poslovnim partnerima, do odnosa sa dobavljačima i vlasnicima franšiza. Marriott time nastoji da izgradi kredibilitet i reputaciju koja odražava principe jednakosti, poštovanja i saradnje na svetskom nivou. Kompanija polazi od uverenja da njena snaga i dugoročna konkurentska prednost proizlaze iz sposobnosti da prepozna, prihvati i valorizuje razlike među ljudima, stvarajući tako prilike za sve aktere uključene u poslovni proces.

Marriott-ova osnovna korporativna vrednost — „People First“ — zasniva se na stavu da su ljudi u središtu svakog poslovnog uspeha. U skladu s tim, diverzitet i inkluzija zauzimaju centralno mesto u strategiji kompanije, uz stalnu podršku Komiteta za izvrsnost, koji nadgleda sprovođenje inkluzivnih politika na svim organizacionim nivoima (Marriott Serve 360 report, 2022).

U odnosu prema gostima, Marriott teži da svako iskustvo boravka bude inkluzivno i otvoreno prema različitim kulturama i identitetima. Njihova poznata kampanja #LoveTravels promoviše ideju da su putovanja prilika za izražavanje autentičnosti, slavljenje različitosti i poštovanje individualnih priča.

Kampanja je prepoznata i nagrađena zbog doprinosa stvaranju društveno odgovornog i inkluzivnog brenda (LoveTravels, n.d.).

Na internom nivou, Marriott razvija jednu od najraznovrsnijih i najinkluzivnijih radnih politika u hotelskoj industriji. Kompanija prepoznaje raznolikost zaposlenih kao strateški poslovni resurs, ističući da upravo različite perspektive i iskustva podstiču inovativnost i kreativnost u radu. Ova orijentacija rezultirala je time da je Marriott prepoznat kao jedno od najboljih multinacionalnih mesta za rad prema istraživanju organizacije Great Place to Work.

Marriott aktivno ulaže u edukaciju i razvoj svojih menadžera kroz programe multikulturalne obuke i alate koji pomažu u boljem razumevanju i poštovanju kulturnih razlika. Posebna pažnja posvećena je inkluziji različitih grupa — veterana, osoba sa invaliditetom, kao i generacijskog diverziteta među zaposlenima. Još pre četvrt veka pokrenut je program osnaživanja žena na tržištu rada, sa posebnim akcentom na razvoj ženskog liderstva.

Marriott se ističe i po sistemskom pristupu razvoju diverzifikovanog liderstva. Još 2005. godine kompanija je pokrenula inicijativu za veću zastupljenost različitih grupa u rukovodećim strukturama, što je doprinelo formiranju inkluzivnijeg poslovnog okruženja i ekonomske vitalnosti. Jedan od najistaknutijih programa odnosi se na osnaživanje žena kao vlasnica hotela i njihovu edukaciju o investicijama i poslovanju u hotelskoj industriji.

S obzirom na to da Marriott sarađuje sa velikim brojem poslovnih subjekata širom sveta, diverzitet i inkluzija predstavljaju ključne principe i u odnosima sa dobavljačima. Program Exchanges, posvećen raznolikosti dobavljača, ima za cilj ekonomsko osnaživanje manjih i istorijski marginalizovanih kompanija. Ovaj program podstiče saradnju sa kompanijama u vlasništvu žena, manjinskih grupa, veterana, osoba sa invaliditetom i pripadnika LGBT zajednice, promovišući inovacije kroz razmenu iskustava i ideja (Marriott Bonvoy, 2021).

Marriott je aktivni član brojnih međunarodnih organizacija koje se zalažu za inkluzivne prakse u poslovanju, kao što su The National Gay and Lesbian Chamber of Commerce, The Women's Business Enterprise National Council i WEConnect International. Kompanija redovno učestvuje i organizuje konferencije, forume i seminare posvećene unapređenju diverziteta dobavljača i razmeni dobrih praksi na globalnom nivou (Marriott, n.d.).

Na osnovu sprovedene studije slučaja, možemo da zaključimo nekoliko važnih stvari o Marriott-ovom načinu poslovanja. Pre svega, Marriott pokazuje kako diverzitet može biti strateška prednost, a ne samo moralna ili zakonska obaveza. Zatim, njihove inicijative dokazuju da inkluzivna kultura povećava inovativnost, lojalnost zaposlenih i zadovoljstvo gostiju. I na kraju, Marriott uspešno povezuje korporativnu društvenu odgovornost sa održivim rastom i brend identitetom.

Zaključak

Koncepti diverziteta i inkluzije sve više zauzimaju centralno mesto u savremenom upravljanju ljudskim resursima, postajući ključni elementi organizacione kulture i poslovnog uspeha. Njihova integracija od samog početka odnosa između poslodavca i zaposlenog omogućava stvaranje autentičnog, inkluzivnog radnog okruženja u kojem se svaka individualnost vrednuje kao izvor kreativnosti i inovativnosti. S obzirom na to da mlađe generacije koje stupaju na tržište rada raznolikost doživljavaju kao ličnu i neopipljivu karakteristiku, koja prevazilazi poreklo, identitet ili socijalni status, organizacije moraju da nauče kako da ovu vrednost prepoznaju, neguju i jasno komuniciraju kroz svoju organizacionu kulturu i brend poslodavca.

Studija slučaja Marriott International pokazuje da sistemska implementacija inkluzivnih politika može doprineti održivom rastu, jačanju lojalnosti zaposlenih i stvaranju pozitivnog iskustva za klijente. Marriott-ov model jasno pokazuje da različitost nije samo društvena ili zakonska obaveza, već strateška prednost koja omogućava privlačenje najboljih talenata, unapređenje kreativnog rešavanja problema i sticanje konkurentne prednosti. Rezultati ukazuju da organizacije koje aktivno neguju inkluzivnu kulturu, razvijaju strategije zasnovane na jednakim šansama i poštovanju individualnih razlika, ostvaruju značajne ekonomske i organizacione benefite. Iskustvo Marriott International može poslužiti kao smernica i inspiracija drugim organizacijama u unapređenju praksi upravljanja ljudskim resursima i kreiranju radnog okruženja koje koristi puni potencijal svakog zaposlenog.

Iako se studija slučaja oslanja na sekundarne izvore podataka, što ograničava mogućnost direktnog uvida u subjektivne stavove zaposlenih, analiza korporativnih politika, javno dostupnih podataka i

relevantnih istraživanja pruža značajan uvid u uspješne prakse i implementaciju diverziteta i inkluzije. Za buduća istraživanja preporučuje se sprovođenje kvantitativnih analiza, na primer putem upitnika, kako bi se empirijski ispitala percepcija zaposlenih o efektima diverziteta i inkluzije na motivaciju, angažovanost i inovativnost. Takođe, moglo bi se istražiti kako različiti oblici raznolikosti utiču na dugoročne poslovne rezultate i zadovoljstvo zaposlenih u različitim sektorima i organizacionim kulturama.

Literatura

1. American Express. (n.d.). *Global diversity and inclusion at American Express*. Preuzeto 10. oktobra 2025. sa <https://www.americanexpress.com/us/company/global-diversity-and-inclusion.html>.
2. Champoux, J. E. (2011). *Organizational Behavior: Integrating Individuals, Groups, and Organizations*. New York and London: Routledge. Taylor & Francis Group.
3. Confetto, M. G., Ključnikov, A., Covucci, C., & Normando, M. (2023). Diversity and inclusion in employer branding: an explorative analysis of European companies' digital communication. *Employee Relations: The International Journal*, 45(7), 121-139. <https://doi.org/10.1108/ER-11-2022-05228>.
4. Deloitte Australia. (2013). *Waiter, is that inclusion in my soup? A new recipe to improve business performance*. Preuzeto 9. oktobra 2025. sa <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/au/Documents/human-capital/deloitte-au-hc-diversity-inclusion-soup-0513.pdf>.
5. Đuričin D., Janošević, S. (2009). Strategijska analiza ljudskih resursa. *Ekonomске Teme*, 47(1), 1-46.
6. Glassdoor. (2014). *What Job Seekers Really Think About Your Diversity and Inclusion Stats*. Preuzeto 10. oktobra 2025. sa <https://www.glassdoor.com/employers/blog/diversity/>.
7. Greif, T. (2015). *Upravljanje različitostima pri zapošljavanju*. Beograd: Študentski Kulturni Centar ŠKUC.
8. Hewlett, S. A., Marshall, M., & Sherbin, L. (2013). How diversity can drive innovation. *Harvard Business Review*, 91(12), 30–30.
9. Hofhuis, J., van der Rijt, P. G. A., Vlug, M. (2016). Diversity climate enhances work outcomes through trust and openness in workgroup communication. *Springerplus*, 5(1), 714. <https://doi.org/10.1186/s40064-016-2499-4>.
10. Hunt, V., Layton, D., Prince, S. (2015). *Why diversity matters*. Preuzeto 10. oktobra 2025. sa <https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Business%20Functions/Organization/Our%20Insights/Why%20diversity%20matters/Why%20diversity%20matters.ashx>.
11. Hunt, V., Prince, S., Dixon-Fyle, S., Yee, L. (2018). *Delivering through Diversity*. Preuzeto 10. oktobra 2025. sa https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Business%20Functions/Organization/Our%20Insights/Delivering%20through%20diversity/Delivering-through-diversity_full-report.ashx.
12. IKEA. (n.d.). *Diverzitet i inkluzija*. Preuzeto 9. oktobra 2025. sa <https://www.ikea.com/rs/sr/this-is-ikea/work-with-us/diverzitet-i-inkluzija-pub973051d1>.
13. Jovanović, S.S. (2016). *Karakteristike menadžmenta ljudskih resursa u krizi – primer finansijskih institucija u Srbiji*. Univerzitet Union u Beogradu, BBA. Preuzeto 10. oktobra 2025. sa <http://union.edu.rs/wp-content/uploads/2016/07/Doktorat-Final-Jul-2016.pdf>.
14. Kasinathan, R., Mallu, M., Bozinski, M. (2024). *Diversity and inclusion in industry. A road to prosperity*. CRC Press. Taylor & Francis Group.
15. Lazarević, S., Lukić Nikolić, J. (2024). *Timovi i timski rad - upravljanje timskim procesima*. Beograd: Visoka sportska i zdravstvena škola.
16. Lukić Nikolić, J., Labus, P. (2024). The role of education and training in fostering workplace diversity and inclusion in digitally oriented organizations. *Agora International Journal of Economical Sciences*, 18(1), 182-190. <https://doi.org/10.15837/ajes.v18i1.6721>.
17. Lukić Nikolić, J., Labus, P. (2025). An Empirical Study of the Glass Ceiling's Impact on Gender Equality and Career Opportunities in the Food and Beverage Sector. *Stanovništvo*, 63(1), 51-72. <https://doi.org/10.59954/stnv.634>.
18. Loden, M., Rosener, J. B. (1991). *Workforce America! Managing Employee Diversity as a Vital Resource*. Homewood, IL: Business One Irwin.
19. LoveTravels. (n.d.). *Love Travels by Marriott Bonvy*. Preuzeto 10. oktobra 2025. sa <https://www.marriottbonvoylovetravels.com/>.

20. Marriott. (n.d.). *Access to Opportunity & Welcoming All*. Preuzeto 10. oktobra 2025. sa <https://www.marriott.com/welcoming-all.mi>.
21. Marriott Serve 360 report. (2022). *Serve 360 report: Environmental, Social, and Governance Progress*. Preuzeto 10. oktobra 2025. sa https://serve360.marriott.com/wp-content/uploads/2022/10/Marriott-2022-Serve-360-ESG-Report-accessible_F.pdf.
22. Marriott Bonvoy. (2021). *Embrace diversity and inclusion at your next event*. Preuzeto 10. oktobra 2025. sa <https://marriottbonvoyevents.com/news-and-highlights/article/239/embrace-diversity-and-inclusion-at-your-next-event>.
23. Marriott International, Inc. (2018). *Annual Report*. Preuzeto 10. oktobra 2025. sa <https://marriott.gcs-web.com/static-files/8799734e-b9e0-4e53-b194-7bd24a381118?>.
24. Oxford Learner's Dictionary. (n.d.). *Diversity*. // *Inclusion*. Preuzeto 10. oktobra 2025. sa <https://www.oxfordlearnersdictionaries.com/definition/english/diversity?q=diversity> i <https://www.oxfordlearnersdictionaries.com/definition/english/inclusion?q=inclusion>
25. PR Newswire. (2016). *Marriott International*. Preuzeto 10. oktobra 2025. sa <https://www.prnewswire.com/news-releases/marriott-internationals-expanded-portfolio-of-30-leading-hotel-brands-sets-new-global-standard-for-unrivalled-travel-experiences-and-expanded-loyalty-benefits-300333129>.
26. Samsung. (n.d.). *Diverzitet i razvoj*. Preuzeto 10. oktobra 2025. sa <https://www.samsung.com/rs/aboutsamsung/sustainability/diversity-and-inclusion/>.
27. Stevens, F. G., Plaut, V. C., Sanchez-Burks, J. (2008). Unlocking the Benefits of Diversity. All-Inclusive Multiculturalism and Positive Organizational Change. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 44(1), 116-133. <https://doi.org/10.1177/0021886308314460>.
28. Talent Intelligence. (2014). *Inclusion and the Benefits of Diversity in the Workplace*. Preuzeto 10. oktobra 2025. sa <https://www.talentintelligence.com/blog/bid/377611/inclusion-and-the-benefits-of-diversity-in-the-workplace>.
29. Universum. (2019). *2019 World's Most Attractive Employers rankings and report*. Preuzeto 10. oktobra 2025. sa <https://universumglobal.com/wmae-2019/>.
30. Winters, M-F. (2017). *We Can't Talk about That at Work!*. San Francisko: Berrett-Koehler Publishers.