

VRIJEME JASNIH ODLUKA

Fokus i prioriteti u
upravljanju ljudima u 2026.

*Rezultati online istraživanja među HR
profesionalcima*

**U PODRUČJU UPRAVLJANJA
LJUDIMA, 2026. DONOSI
JASAN FOKUS.**

**GODINA PRED NAMA NIJE
GODINA RASTA I ŠIRENJA,
VEĆ STABILNOSTI I
PRILAGODBE.**

Krajem prošle godine proveli smo istraživanje kako bismo dobili uvid u prioritete i izazove za 2026. godinu. U istraživanju su sudjelovala 84 stručnjaka za ljudske resurse.

Rezultati pokazuju:

- 2026. se doživljava kao godina **stabilnosti i prilagodbe**
- Fokus je na **zadržavanju zaposlenika i jačanju kulture**
- **Rast i zapošljavanje** imaju manju težinu
- **Razvoj ljudi i lidera** ostaje važan, ali je sve ciljaniji i vezan uz konkretne promjene

U nastavku donosimo ključne uvide i zaključke.

STABILNOST I UNUTARNJE JAČANJE ORGANIZACIJA

Godina pred nama percipira se kao godina stabilnosti i prilagodbe.

Fokus je na **zadržavanju zaposlenika (62,7 %)** te na **organizacijskim promjenama i budućnosti rada (56,6 %)** te dok zapošljavanje kao prioritet ima manju težinu (32,5 %).

Umjesto većih promjena u sustavima nagrađivanja, naglasak je na **jačanju kulture, načinu rada i kreiranju relevantnih iskustava zaposlenika.**

U tom kontekstu, HR ima ključnu ulogu u osiguravanju stabilnosti, kontinuiteta i fokusa.

HR prioriteti za 2026. godinu



1

**ZADRŽAVANJE LJUDI U
VREMENU PROMJENA**

2

**ORGANIZACIJSKE PROMJENE
I BUDUĆNOST RADA**

3

**CILJANI RAZVOJ
ZAPOSLENIKA I LIDERA**

1 ZADRŽAVANJE LJUDI U VREMENU PROMJENA

Zadržavanje i angažiranost zaposlenika jedan su od ključnih fokusa u 2026. za većinu sudionika istraživanja. HR stručnjaci sve jasnije prepoznaju kako promjene izravno utječu na svakodnevno iskustvo zaposlenika.

Naglasak je na:

- jačanju organizacijske kulture
- kvalitetnijoj internoj komunikaciji
- timskoj suradnji i povjerenju

Angažiranost se pritom promatra kao rezultat načina rada, odnosa i kulture, a manje kao pitanje pojedinačnih alata ili programa.

Za one kojima je zadržavanje i angažiranje zaposlenika prioritet, ovo su područja razvoja



2 ORGANIZACIJSKE PROMJENE I BUDUĆNOST RADA

S 56,63 % potvrdnih odgovora, organizacijske promjene i budućnost rada predstavljaju prioritet za značajan broj organizacija u 2026. godini.

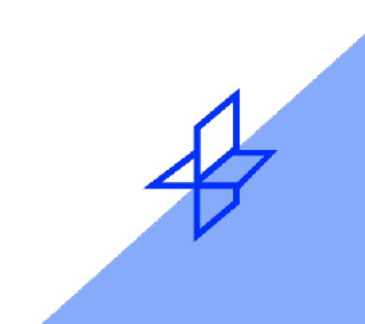
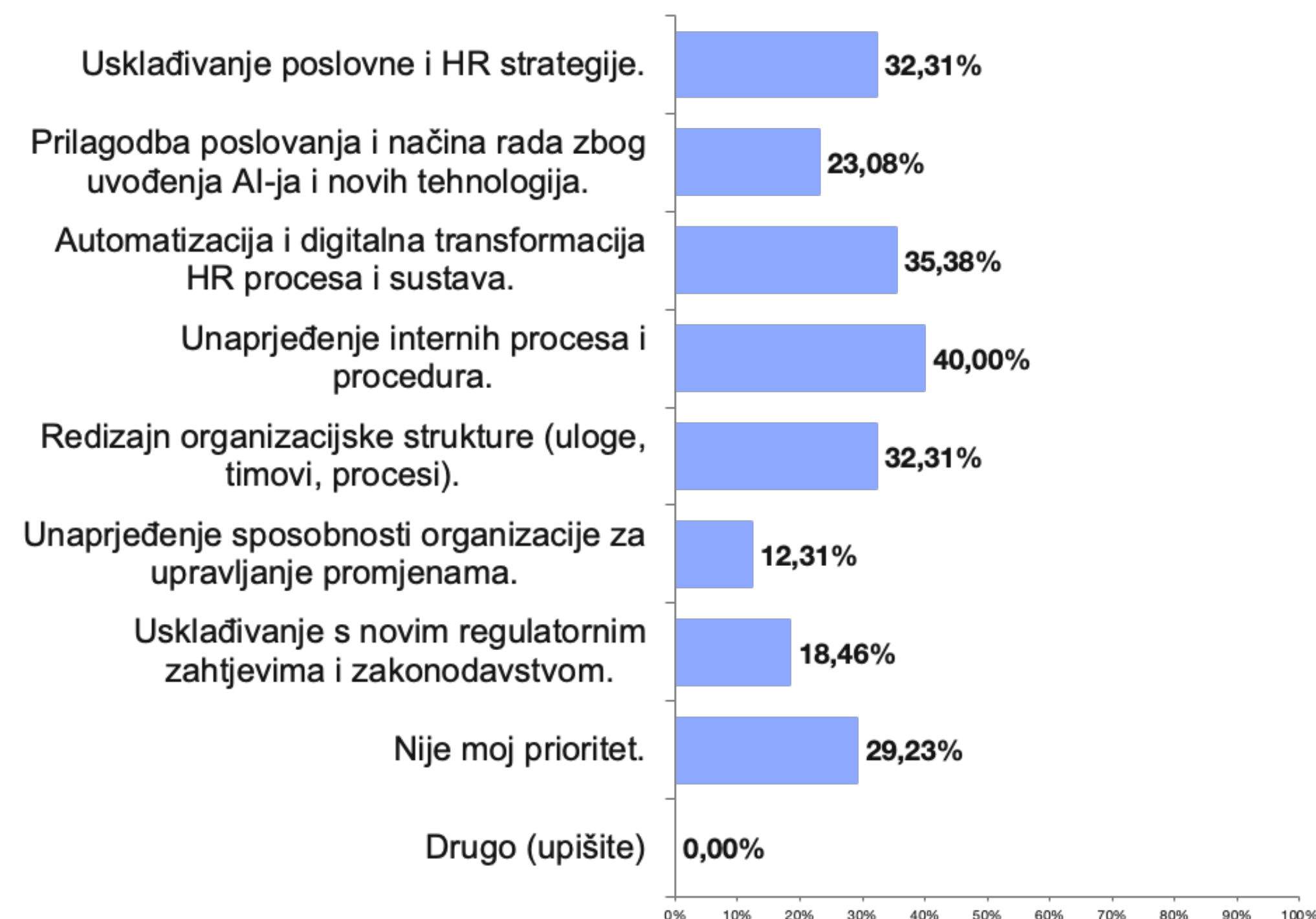
Fokus je na:

- unaprjeđenju internih procesa i procedura
- digitalizaciji i automatizaciji HR procesa
- jačem povezivanju HR i poslovne strategije

Organizacije se nalaze u trenutku u kojem je važno stati, sagledati prakse i ojačati temelje. Nakon razdoblja brzih promjena, raste potreba za jasnijim procesima, ulogama i načinima rada koji zaposlenicima olakšavaju svakodnevicu. Istodobno, tehnologija i novi modeli rada prestaju biti eksperiment i postaju dio stvarnosti, što traži integraciju.

U takvom kontekstu, HR snažnije preuzima ulogu partnera koji povezuje ljude, poslovne ciljeve i održive organizacijske odluke.

Za one kojima su organizacijske promjene, reorganizacija i budućnost rada prioriteta, ovo je u fokusu:

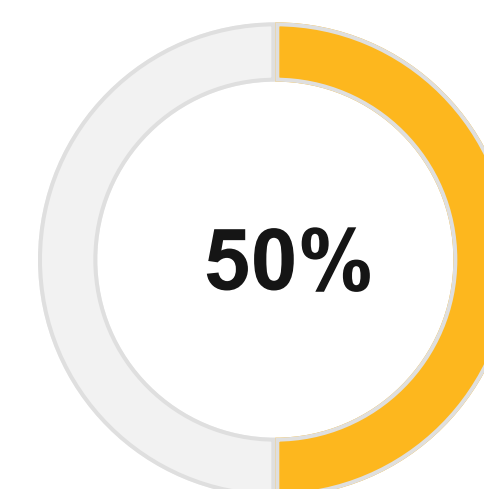


3 CILJANI RAZVOJ ZAPOSLENIKA I LIDERA

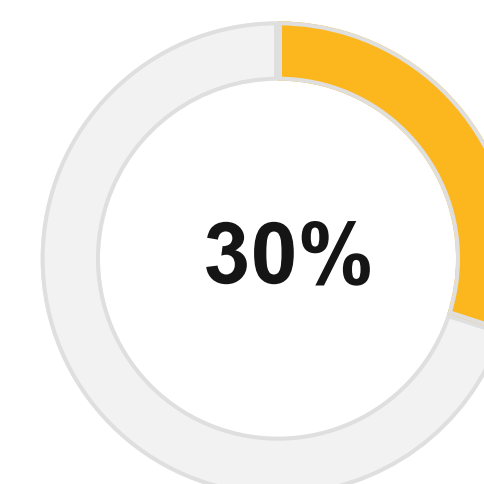
Razvoj ljudi ostaje važan prioritet i u 2026., ali s jasnijim fokusom (skills gap). **Razvoj zaposlenika te razvoj lidera i menadžera imaju podjednaku važnost (50,6 %)**, no naglasak se pomiče s općih programa na ciljane razvojne aktivnosti.

Razvoj se sve više veže uz karijerne putove i sustave kompetencija, dok je kod lidera poseban fokus na razvoju specifičnih leaderskih vještina edukacijom, coachingom i mentorstvom, spremnosti za vođenje multigeneracijskih timova i fleksibilnim modelim rada.

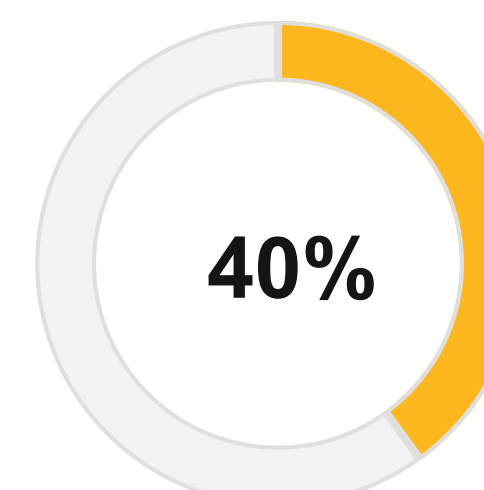
Planirani razvoj vještina u 2026.



Razvoj leaderskih vještina kroz edukacije, treninge, mentoring ili coaching



Razvoj kompetencijskih okvira



Razvoj karijernih putova i jasnih mogućnosti napredovanja

ŠTO JE S OSTALIM PODRUČJIMA?

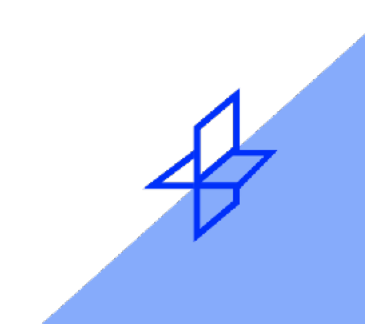
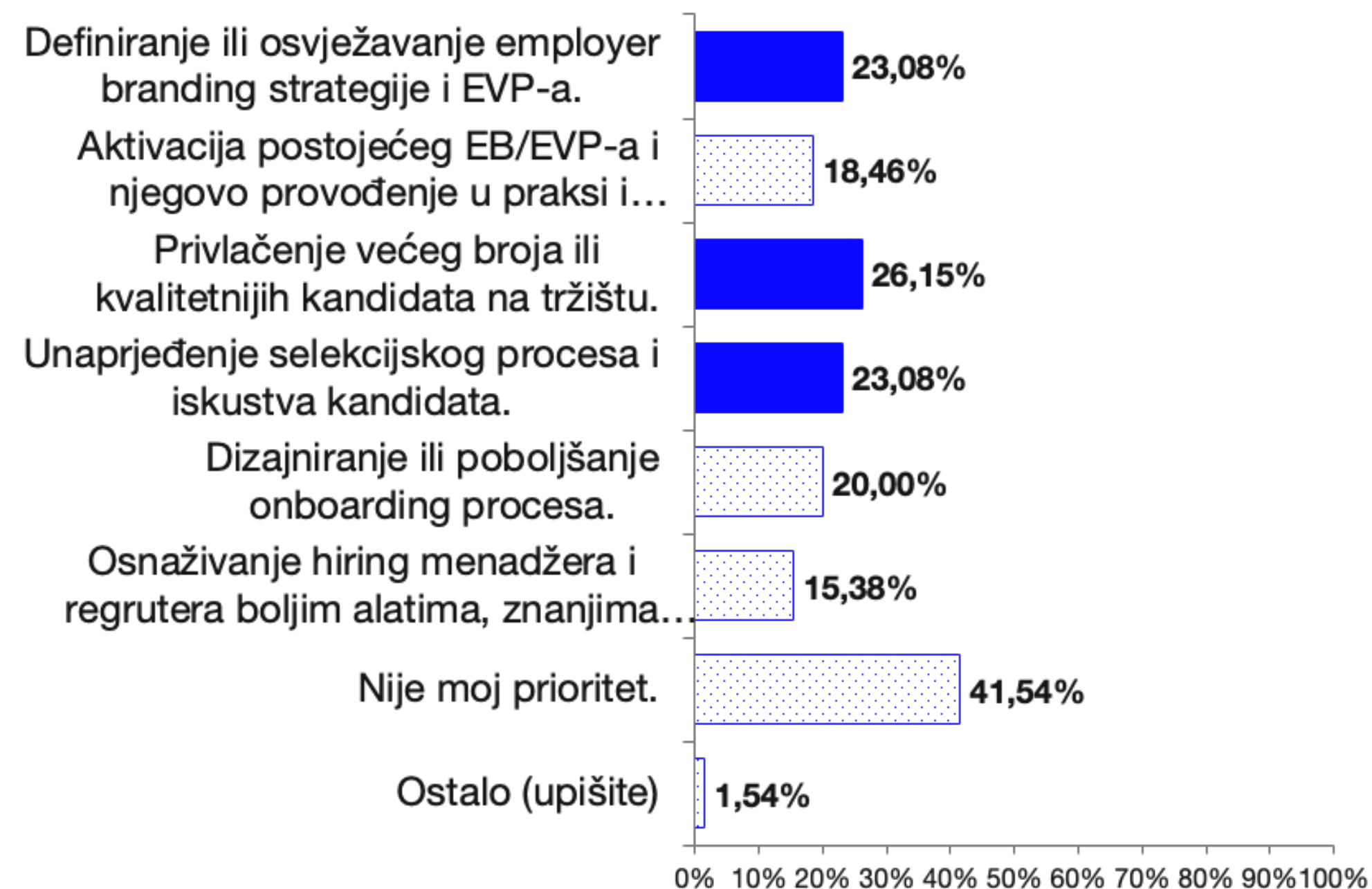
PRIVLAČENJE I ZAPOŠLJAVANJE U 2026. GODINI

Iako privlačenje novih zaposlenika nije među glavnim prioritetima, dio organizacija i dalje ga vidi kao važnu polugu za rast i razvoj organizacije.

Kod tih ispitanika, u okviru teme zapošljavanje ističe se **privlačenje i zapošljavanje stručnjaka i specifičnih profila.**

S tim je usko povezano unaprjeđenje selekcijskih procesa, iskustva kandidata te jačanje ili aktivacija employer brandinga kao podrške zapošljavanju.

Za one kojima je privlačenje novih zaposlenika prioritet, ovo su područja na kojima planiraju raditi

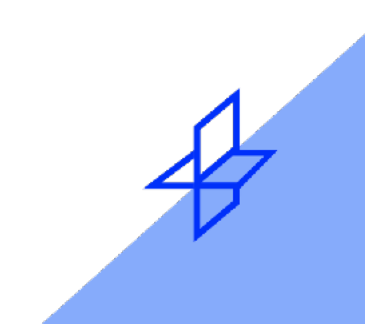
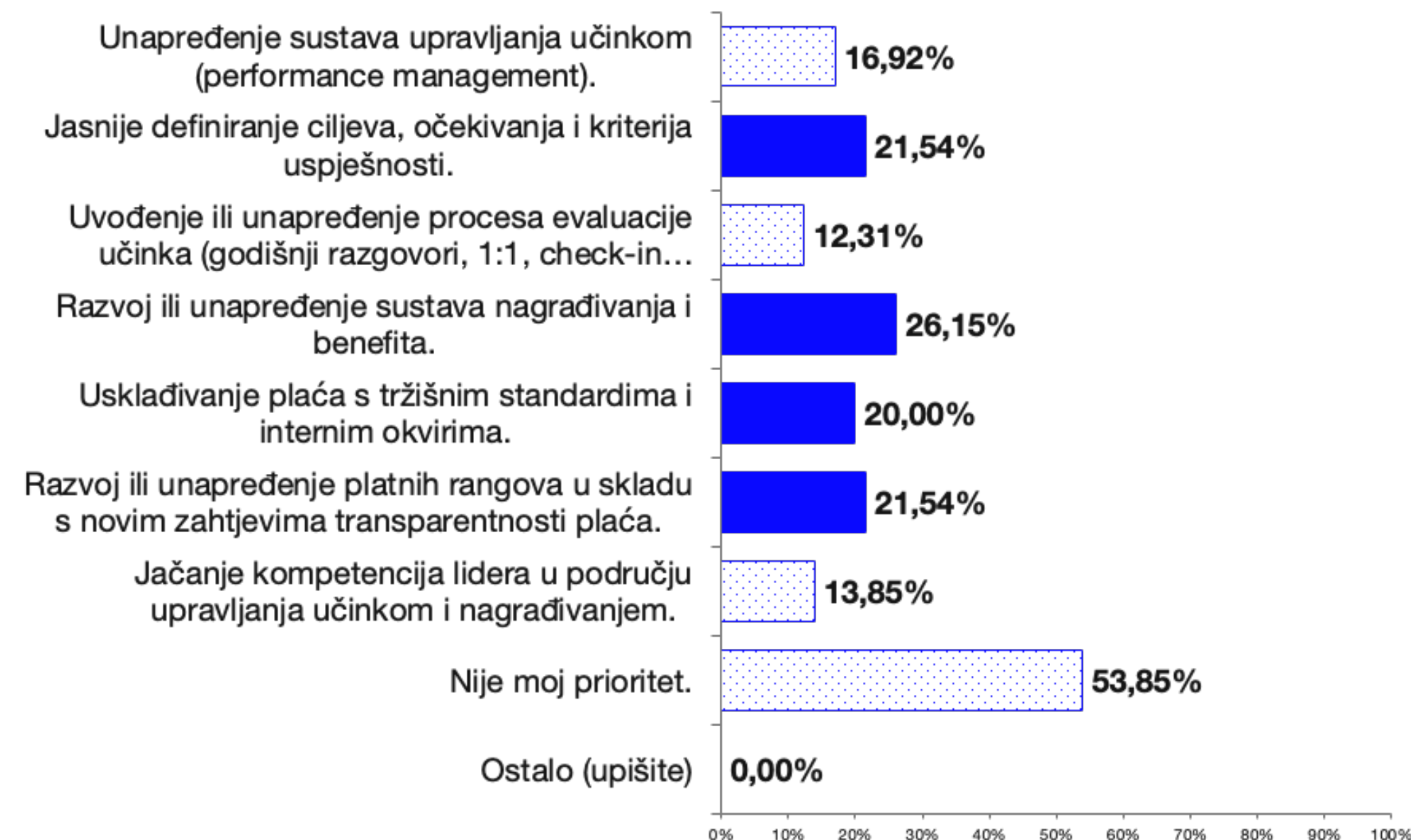


UPRAVLJANJE UČINKOM I NAGRAĐIVANJE U 2026. GODINI

Kao i privlačenje, teme upravljanja učinkom i nagrađivanja rjeđe se pojavljuju kao prioritet ispitanika, no za dio organizacija dalje ostaju relevantne, ponajviše u kontekstu **usklađivanja s EU direktivom o transparentnosti plaća**.

Kod organizacija kojima su učinkovitost i nagrađivanje prioritet, fokus je prvenstveno na **razvoju ili unaprjeđenju sustava nagrađivanja i benefita**, kao i na **razradi platnih rangova i kriterija**. Naglasak je na postavljanju jasnih okvira i procesa koji mogu dugoročno funkcionirati u praksi.

Ako je učinkovitost i nagrađivanje zaposlenika vaš prioritet, na kojim područjima planirate raditi?





PREPREKE?

ŠTO OTEŽAVA OSTVARENJE CILJEVA U 2026. GODINI?

Rezultati pokazuju da stručnjaci u području upravljanja ljudima u 2026. ulaze s jasnim prioritetima, ali i sa sviješću o kontekstu u kojem se oni ostvaruju. I dok su s jedne strane jasni prioriteti i usmjerenja, istovremeno se organizacije (i HR stručnjaci) suočavaju sa stalnim promjenama u poslovanju, tržištu rada i očekivanjima zaposlenika.



1

Ograničeni kapaciteti i potreba za jasnim fokusom

Izazovi vezani uz vrijeme, resurse i budžet pojavljuju se kao jedna od ključnih prepreka u ostvarenju prioriteta. To otvara potrebu za jasnijim fokusom i boljim postavljanjem prioriteta, upravljanjem odnosima s ključnim dionicima.

HR timovi se usmjeravaju na ona područja u kojima njihov doprinos ima najveći učinak te ističu da uspjeh u 2026. neće proizlaziti iz većeg broja inicijativa, već iz promišljenog izbora onih koje su najrelevantnije za organizaciju.

2

Nedostatak jasne strukture

Odgovori ukazuju na potrebu za dodatnom jasnoćom u procesima, ulogama i odgovornostima.

U okruženju čestih promjena, nedovoljno jasna struktura (ali i određene kompetencije) otežavaju provedbu inicijativa.

Jasno definirani okviri omogućuju dosljednost, skalabilnost i veću fleksibilnost u praksi.

3

Usklađivanje s menadžmentom i zajedničko postavljanje prioriteta

Suradnja s menadžmentom ističe se kao jedan od važnijih izazova u realizaciji ciljeva i planova. Rezultati upućuju na potrebu za kontinuiranim usklađivanjem očekivanja, prioriteta i odgovornosti.

Uspješna provedba HR inicijativa u 2026. ovisit će o kvaliteti tog partnerstva i razini zajedničkog razumijevanja ciljeva.

4

Stalne promjene tržišta rada i tehnologije

Izazovi vezani uz zadržavanje zaposlenika, digitalizaciju, AI i nove načine rada nisu novi, ali u 2026. dobivaju dodatnu važnost. Riječ je o temama na kojima je potrebno raditi kontinuirano, uz jasnu povezanost s poslovnim ciljevima. One traže dodatno educiranje stručnjaka, kao i implementaciju sustava koji će podržati takav rad.

JOŠ PAR TEMA...

IMAMO PRISTUP ZNANJU, A SADA TRAŽIMO ONO RELEVANTNO

Dostupnost sadržaja nikad nije bila veća, ali rezultati pokazuju da **količina ne znači i kvalitetu**.

Iako se stručnjaci informiraju kroz razne kanale (članci, LinkedIn, istraživanja, podcasti), većina navodi da im u sadržaju često nedostaju dubina, konkretni primjeri i jasna primjena u praksi. Umjesto novih trendova, traže se **jasni uvidi koji pomažu u donošenju odluka u stvarnim organizacijskim kontekstima**.

Što ispitanici misle o kvaliteti i dostupnosti stručnog sadržaja?

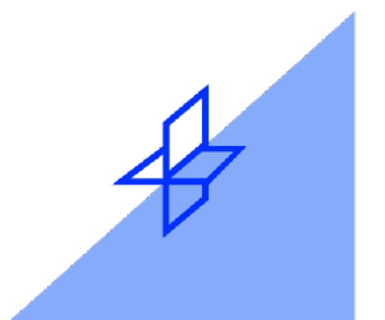


RAZMJENA ISKUSTVA KAO ODGOVOR NA POTREBE HR ZAJEDNICE

Rezultati istraživanja pokazuju snažan interes za povremene formate razmjene iskustava i peer learninga. Gotovo **80 % ispitanika** navodi da bi im takav prostor bio koristan ili da bi se u njega vjerojatno uključili.

Teme koje se najčešće ističu

- učenje iz konkretnih primjera i razmjena iskustava
- EU direktiva o transparentnosti plaća
- razvoj lidera i zaposlenika
- employer branding, privlačenje i zapošljavanje
- alati, digitalizacija i AI u praksi
- organizacijska kultura i angažiranost zaposlenika



PODRŠKA KOJU TREBATE ZA USPJEŠNU REALIZACIJU HR PLANOVA U 2026.

1 Jasniji procesi i struktura

Kad govore o tome što bi im najviše pomoglo u ostvarenju planova za 2026., ispitanici najčešće ističu potrebu za jasnijim procesima i strukturom. To potvrđuje da se uspjeh HR inicijativa ne veže uz uvođenje novih programa, već uz stvaranje okvira koji omogućuju dosljednu i učinkovitu provedbu postojećih prioriteta.

2 Dovoljni kapaciteti i podrška za provedbu

Veći budžet, dodatni kapaciteti unutar HR-a te alati i digitalizacija prepoznati su kao važni faktori uspjeha i omogućavatelji fokusa, kvalitete i kontinuiteta rada. U tom kontekstu, posebno se ističe i važnost podrške top menadžmenta, koja se vidi kao ključna za realizaciju zajednički definiranih prioriteta.

3 Jačanje liderskih sposobnosti

Razvoj lidera ističe se kao važan element uspješne provedbe planova u 2026. Jačanje liderskih sposobnosti izravno utječe na kvalitetu suradnje, donošenje odluka i sposobnost organizacije da provede promjene u praksi. Time se potvrđuje da su prioriteta za 2026. godinu snažno povezani s načinom na koji funkcionira cijela organizacija.

I ŠTO SAD?

**AKO BISMO OVE REZULTATE TREBALI
PREVESTI U PRAKTIČAN SAVJET,
ON BI GLASIO:**

NEMOJTE POKUŠAVATI RADITI SVE.

**PRVO SAGLEDAJTE, ZATIM DEFINIRAJTE
PRIORITETE, TEK ONDA RAZVIJAJTE.**

1 IMATE LI OSJEĆAJ DA JE SVE VAŽNO, KRENITE OD SAGLEDAVANJA SITUACIJE I MAPIRANJA BOLNIH TOČKA

Ako se u organizaciji istovremeno npr. provode reorganizacije, uvode novi alati, a još se javljaju izazovi sa zadržavanjem zaposlenika, onda nije trenutak za pokretanje novih inicijativa. Ako se nalazite u sličnoj situaciji, najveću vrijednost ima stabilizacija onoga što je aktualno i prepoznavanje onog što donosi najveću vrijednost.

U ovoj fazi savjetovali bismo fokus na:

- jasno definiranje **nekoliko ključnih područja koja izravno podržavaju poslovne ciljeve i prioritete za 2026. godinu** (npr. jasnoću uloga, osnovne HR procese, način komunikacije i donošenja odluka)
- privremeno zaustavljanje inicijativa koje **nemaju jasnog vlasnika, definirane ciljeve ili realan kapacitet za provedbu**
- usmjeravanje energije na **podršku menadžerima u svakodnevnom radu s ljudima**, kroz uklanjanje prepreka u procesima, razjašnjavanje očekivanja ili jačanje konkretnih liderskih vještina koje su im trenutačno najpotrebnije

U ovoj fazi vrijednost se ne stvara širinom aktivnosti, već **jasnoćom, dosljednošću i fokusom** na ono što organizaciji omogućuje stabilnost. Manje je više!



2 ZAPOŠLJAVATE, ALI IDE TEŠKO? OKTRIJTE U KOJEM DIJELU FUNNELA GUBITE ZAPOSLENIKE

U organizacijama u kojima fokus je na zapošljavanju, ali je ono sporo, zahtjevno ili frustrirajuće, uzrok najčešće nije samo u tržištu rada (očekivanja kandidata, aktivnosti konkurencije), već u **nedovoljnoj jasnoći oko toga koga zapravo traže, zašto i na koji način pristupiti.**

U ovoj fazi savjetujemo:

- jasno definirati **kritične uloge i profile za 2026.**, a koje je realno odgoditi ili razvijati interno
- napraviti **mapiranje ciljanih kandidata (employee personas)** kako bi se preciznije razumjelo koga želite privući, što im je važno i kakva su njihova očekivanja
- Kontinuirano analizirati **percepciju poslodavca na tržištu rada**, kao i faze selekcijskog procesa u kojima kandidati najčešće odustaju. Pulse check analize od velike su koristi za kalibraciju EVP-a
- tek na temelju tih uvida unaprijediti **selekcijski proces i iskustvo kandidata**, umjesto oslanjanja na dodatne kampanje ili širenje dosega
- koristiti employer branding kao **strateški alat za usklađivanje očekivanja i filtriranje kandidata**, a ne za privlačenje velikog broja prijava

Na taj način zapošljavanje postaje precizan odgovor na stvarne poslovne potrebe, a ne proces koji troši vrijeme i energiju bez jasnog učinka.

3 ULAGANJE U RAZVOJ JE PRISUTNO, ALI UČINAK IZOSTAJE? POSTAVITE JASNE KRITERIJE. KOMUNICIRAJTE OČEKIVANJA

U organizacijama u kojima postoji velik broj edukacija, ali se to ne odražava na promjene u ponašanju ili načinu rada, razvoj vrlo brzo postaje generičan i gubi svoju svrhu. U takvom kontekstu, savjetovali bismo da se razvoj u 2026. postavi znatno fokusiranije i selektivnije.

To znači:

- jasno definirati **koje su vještine i ponašanja kritični**, u odnosu na poslovne potrebe i ciljeve organizacije
- razlikovati razvoj prema **razini i spremnosti pojedinaca**, umjesto primjene istih razvojnih aktivnosti na sve
- tamo gdje ne postoji jasna slika o trenutačnim snagama i razvojnim potrebama, razmotriti uvođenje **alata za procjenu** (npr. 360° feedback, razvojne procjene) kao temelja za ciljane odluke
- kod lidera vrlo jasno definirati **što se od njih očekuje u praksi**: koje odgovornosti preuzimaju, kakvo ponašanje se traži i kako izgleda “dobro vodstvo” u konkretnom organizacijskom kontekstu
- zaustaviti ili odgoditi razvojne aktivnosti koje **nisu izravno povezane s realnim poslovnim izazovima i promjenama** (nice to have)

Razvoj koji nema cilj i očekivani učinak, a i provodi se kao jednokratna edukacija, vrlo brzo gubi smisao i podršku, bez obzira na kvalitetu sadržaja.

**A što ako do sada i niste ulagali u razvoj vještina?
Naš savjet je: počnite što prije!**

**REZULTATI ISTRAŽIVANJA POKAZUJU
DA HR ODJELI I ORGANIZACIJE U
2026. ULAZE S JASNIM AMBICIJAMA,
ALI I S VRLO KONKRETNIM
IZAZOVIMA U PROVEDBI.**

**UPRAVO U TOM PROSTORU, IZMEĐU
PRIORITETA I SVAKODNEVNE
PRAKSE, KORISNO JE IMATI
SUGOVORNIKA I PARTNERA.**

I zato, ako želite:

- prevesti HR prioritete u jasne i izvedive korake za ovu godinu
- donijeti odluke o tome na što se fokusirati, a što svjesno staviti u drugi plan
- dobiti podršku u rješavanju konkretnog izazova s kojim se trenutno suočavate

rado nastavljamo razgovor i podržavamo vas na vašem putu.

<p>EMPLOYER BRANDING</p>	<p>ORGANIZACIJSKA KULTURA</p>
<p>KOMUNIKACIJA SA ZAPOSLENICIMA</p>	<p>RAZNOLIKOST I UKLJUČIVANJE</p>
<p>RAZVOJ LIDERSKIH VJEŠTINA I COACHING</p>	<p>ANGAŽIRANOST I ISKUSTVO</p>
<p>RADIONICE I EDUKACIJE</p>	<p>ODRŽIVOST I ESG</p>

Klijenti s kojima smo surađivali u organizacijskom razvoju, projektima u domeni HR-a i usmjerenim zaposlenicima

- | | |
|---|---|
| <p>A1
Ano
Assist Digital (Hrvatska i Srbija)
Bugatti Rimac
Cemex Hrvatska
Dukat
Etranet grupa
Grawe osiguranje
HKG ICC
Hrvatska poštanska banka HPB
IN2</p> | <p>International Value Services
(Intesa Sanpaolo)
Lelo
Ludicrum
Maistra Hospitality Group
Metro
OTP banka
OTP leasing
Pekara Dubravica
Prima grupa
Span
Smart sense</p> |
|---|---|

Employer branding akademija, Shift happens (vještine vođenja), individualni coaching programi
- preko 380 polaznika iz različitih organizacija



Javite na se!

Spring+shift

info@spring-shift.com

razvoj@spring-shift.com

00385 1 4500 222

www.spring-shift.com