

HR BOARDROOM

HR trendovi: Što C-Suite mora znati u 2026.

Matija Subašić Maras
CHRO @ Studenac

HR Boardroom by Poslovni dnevnik
Hotel Zonar Zagreb, 20. svibnja 2026.



Tri pitanja koja će definirati HR agendu C-Suitea u 2026.

01

Generacija koja mijenja pravila rada

Gen Z traži posao, ali i smisao, i rast, i odnos. Traži balans i mentalno zdravlje.

02

Industrije pod pritiskom

Plaće, produktivnost i održivost rada su pod istim nazivnikom.

03

Uloga menadžera i HR-a

Stvaranje okruženja i sustava u kojem ljudi mogu i žele uspjeti.

Cilj: izgraditi poslovni sustav s kojim ljudi mogu rasti bez sagorijevanja.

2026. je godina redefiniranja odnosa između ljudi i rada.

**Boomeri izlaze iz sustava.
Gen Z ulazi i ne pristaje na pravila koja
su desetljećima bila standard.**

Pitanje više nije kako će se Gen Z prilagoditi kompanijama. Jer neće i ne želi. Pitanje je koliko brzo će se kompanije prilagoditi stvarnosti u kojoj Gen Z postaje dominantna radna snaga i **početi stvarati novo okruženje u kojima sve generacije mogu i žele dati najbolje od sebe.**



Nova generacija ne traži „samo posao”. Traži smisao, rast i odnos.

Gen Z nije problem kojim treba “upravljati” nego realnost koju treba razumjeti.

Jasno verbaliziranje granica.

Ova generacija puno jasnije komunicira što im je prihvatljivo, a na što ne pristaju.

Hijerarhija nije argument.

Autoritet više ne proizlazi iz titule, nego iz jasnoće, kompetencije i odnosa.

Brzi izlazak iz sustava

Kad ne vide smisao, napredak i poštovanje, mentalni odlazak dolazi prije stvarnog otkaza.



Nije dovoljno dati im posao, titulu i plaću. Oni žele razumjeti zašto rade i kako njihov doprinos mijenja širu sliku.

Što ih zapravo motivira: rast je novi minimum očekivanja.

51%

Gen Z zaposlenika motiviraju prilike za razvoj i rast

Kod boomera: 17%. Razvoj više nije benefit, nego osnovno očekivanje.

**RAST I
RAZVOJ**



**TIMSKI
USPJEH**



**ZADOVOLJAN
KLIJENT**



Retencija postaje pitanje: razvijaju li ljudi kod nas verziju sebe kojom žele postati? Plaća li se uspjeh prevelikom cijenom – gubitkom životnog balansa i osobne dobrobiti?

>50%

očekuje odlazak od trenutnog poslodavca unutar godine dana

76%

aktivno traži više učenja

Važan obrat: Gen Z manje motivira apstraktni “uspjeh organizacije”, a više kvaliteta odnosa i osjećaj pripadnosti unutar sustava.

Ukratko: Gen Z ne odbacuje rad. Odbacuje loše modele rada.

Prilike za rast

Razvoj vještina

Osjećaj svrhe

**SMISAO
+ RAZVOJ
+ POŠTOVANJE**

Kvalitetni odnosi

Osobni uspjeh

Osobna dobrobit i mentalno
zdravlje

Posao mora biti sustav u kojem ljudi mogu i žele dati najbolje od sebe - ne samo mjesto na kojem "odrade smjenu".

Retail je ogledalo budućnosti rada – izazovi i trendovi se tamo vide prvi.



Uz izazove prilikom zapošljavanja, fokus je i na tome kako dugoročno održati organizaciju funkcionalnom, produktivnom i konkurentnom.

pritisak na operativu

fluktuacija

burnout

percepcija nepravde

plaća vs. kvaliteta
života

Retail nije “poseban slučaj”. U retailu možemo vidjeti rani signal onoga što čeka sve radno-intenzivne industrije.

Ljudi nas napuštaju zbog osjećaja da odnos nije fer.

>20%

aktivno traži novi posao

najčešći uzroci: češći i neplaćeni prekovremeni rad, smjenski rad, količina posla, iscrpljenost

37%

Nema nikakve benefite

benefiti su danas signal odnosa prema kvaliteti života

~50%

razmišlja o promjeni posla

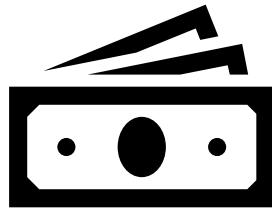
nebalansiran odnos + kronični umor pokreću odlazak

Državni sektor pokazuje kontrast: oko 30% zaposlenika ne traži novi posao - zbog predvidivosti, korektno kompenziranog dodatnog rada, benefita, edukacija, fleksibilnosti i osjećaja sigurnosti.

Zaključak za C-level: plaća je važna, ali održivost i balans odnosa postaje ključna varijabla retencije.

Kompanije konkuriraju plaćom, ali sve više i kvalitetom radnog iskustva.

OD PROIZVODA, PLAĆE I BONUSA



PREMA KVALITETI RADNOG ISKUSTVA

- predvidivost
- fer odnos
- održivost života

Radno iskustvo postaje strateška infrastruktura: ono odlučuje koliko dugo ljudi ostaju, koliko energije donose i koliko kvalitetno služe kupcu.

Od “motiviranja ljudi” do dizajniranja sustava u kojem ljudi mogu i žele uspjeti.

HR ne može biti *entertainment* industrija.

HR mora biti arhitekt sustava: jasnoća, podrška, razvoj, odnosi, vrijednost i zdravo vodstvo.



Generacija Z vrlo jasno govori ono što prethodne generacije nisu: “Neću pristati na sustav koji ignorira kvalitetu mog života.”

- 01 Svrha** slogan vs. svakodnevni leadership
- 02 Feedback** godišnji review vs. sigurnost i smjer
- 03 Zapošljavanje** “mi biramo tebe” vs. partnerski odnos
- 04 Sustav** motiviranje pojedinca vs. stvaranje uvjeta za uspjeh
- 05 Prilagodba** kompanije se moraju mijenjati i prilagođavati više nego zaposlenici
- 06 Strategija** HR kao funkcija transformacije

Što C-Suite mora razumjeti u 2026.?

- | | | |
|-----------|--|---|
| 01 | Ljudi više ne ostaju zato što moraju. | Ostaju tamo gdje vide smisao, razvoj, odnose i poštovanje. |
| 02 | Produktivnost bez održivosti više nije uspjeh. | Organizacije koje iscrpljuju ljude gube talent, energiju, inovativnost i konkurentnost. |
| 03 | Budućnost pripada kompanijama koje znaju slušati. | Ne najvećima, nego onima koje se najbrže prilagođavaju ljudima. |
| 04 | Najveći posao HR-a nije “motivirati ljude”. | Nego stvoriti okruženje u kojem ljudi žele i mogu dati najbolje od sebe. |

Zaposlenici glasno traže i očekuju da posao bude LJUDSKIJI.

Od nas očekuju da budemo bolji lideri i bolji menadžeri.