



# Projekt NICE

Inovativni operativni alati za konkurentnost mikro poduzeća i dobrobit zaposlenika

Referentni broj projekta: 2024-1-DE02-KA220-VET-000245590

## Radni paket 2

### Aktivnost 2.3

## Sažetak

Konsolidirani dokument s nacionalnim izvješćima i nalazima

### Sadržaj

1. Uvod.....	2
2. Metodologija i referentni okvir .....	3
3. Transnacionalni pregled MMSP-a u postpandemijskom kontekstu .....	3
4. Dinamika inovativnih poslovnih praksi .....	3
5. Izazovi u provedbi .....	4
6. Dobre prakse i prenosivost .....	5
7. Ključni nedostaci u vještinama i kompetencijama .....	6
8. Dobrobit zaposlenika: Novi trendovi i potrebe .....	7
9. Poveznica sa strategijom osposobljavanja za WP3 .....	8
10. Zaključci i strateške preporuke .....	8
Dodatak – Kratki pregled nacionalnih izvješća .....	10





## 1. Uvod

Ovaj sažetak objedinjuje nalaze iz šest analitičkih izvještaja izrađenih u okviru Radnog paketa 2, Aktivnosti 2.3 (WP2 A2.3) Erasmus+ projekta NICE – *Inovativni operativni alati za konkurentnost mikro poduzeća i dobrobit zaposlenika*. Aktivnost je imala za cilj prikupiti i analizirati nacionalne podatke iz Italije, Španjolske, Njemačke, Hrvatske, Slovenije, kao i s transnacionalne razine Europske unije kako bi se stvorila objedinjena baza znanja o dinamici, izazovima i dobrim praksama koje oblikuju konkurentnost mikro, malih i srednjih poduzeća (MMSP) i dobrobit zaposlenika u europskom postpandemijskom kontekstu.

Pandemija COVID-19 djelovala je istovremeno kao akcelerator i destabilizator, prisiljavajući MMSP-a na brzu prilagodbu novim oblicima rada, istovremeno razotkrivajući strukturne slabosti u razvoju radne snage, digitalizaciji i inovacijama usmjerenima na čovjeka. Projekt NICE, kroz svoj strukturirani analitički pristup, odgovara na ovu hitnu potrebu istražujući koje je alate, prakse, kompetencije i okvire potrebno razviti kako bi se ojačala otpornost MMSP-a na način usmjeren na čovjeka i održiv razvoj.

Radni paket 2 (WP2) predstavlja istraživačku i analitičku okosnicu projekta NICE. Njegovi rezultati ključni su za oblikovanje aktivnosti osposobljavanja i izgradnje kapaciteta predviđenih u okviru Radnog paketa 3 (WP3). Aktivnost je obuhvatila tri faze: (1) uspostavu zajedničkog plana provedbe i djelovanja, (2) izradu zajedničke metodologije i predložaka te (3) mapiranje, analizu i izdavanje specifičnih nalaza za svaku zemlju. Ovaj sažetak zaključuje treću fazu pružajući objedinjeni prikaz ključnih uvida dobivenih iz nacionalnih izvješća.

Glavni cilj ovog sažetka je objediniti veliku količinu kvalitativnih i kvantitativnih podataka koje su prikupili partneri u koherentan okvir koji će podržati pedagoške i strateške odluke u sljedećem radnom paketu. Konkretno, ovaj sažetak bavi se sljedećim pitanjima:

- Trenutno stanje MMSP-a u partnerskim zemljama s obzirom na inovacije u području radne snage i organizacijske prakse;
- Najrelevantniji i prenosivi inovativni poslovni modeli koji povezuju konkurentnost s dobrobiti zaposlenika;
- Izazovi s kojima se MMSP-a suočavaju prilikom implementacije takvih praksi;
- Vještine, kompetencije i uvjeti koji omogućuju održive promjene.

Povezujući nacionalne kontekste s transnacionalnim trendovima, ovaj sažetak ima za cilj pružiti integriranu osnovu za razvoj obrazovnih modula i alata za učenje u okviru WP3. Oni će biti usmjereni na vlasnike poduzeća i zaposlenike s ciljem potpore razvoju inkluzivnih, održivih i učinkovitijih radnih okruženja diljem Europe.

Ukratko, ovaj dokument služi i kao konsolidacija dosadašnjeg rada i kao polazišna točka za sljedeću fazu projekta. Dokument pokazuje raznolikost sektora MMSP-a u Europi identificirajući konkretne smjernice za istovremeno unaprjeđenje dobrobiti zaposlenika i konkurentnosti poduzeća.



## 2. Metodologija i referentni okvir

Sva nacionalna izvješća slijedila su standardiziranu strukturu i smjernice utvrđene u okviru WP2 A2.2, temeljem zajedničke metodologije i predložka. Metodološki pristup kombinirao je analizu dostupne literature i statističkih podataka o nacionalnim i europskim politikama, primjere studija slučaja te usklađenost s pokazateljima, dimenzijama i područjima definiranim u prijavnom obrascu i planu provedbe projekta NICE.

Ova metodologija osigurala je dosljednost među partnerima, omogućujući učinkovitu međusobnu usporedbu između zemalja. Analiza je bila strukturirana oko tri glavna stupa:

- Razvoj vještina i kompetencija radne snage
- Organizacijske inovacije i transformacija
- Poslovni modeli za konkurentnost MMSP-a i dobrobit zaposlenika.

Ovakva struktura omogućila je izdvajanje potreba i rješenja vezanih uz osposobljavanje, koja odražavaju različite institucionalne, socio-ekonomske i kulturne uvjete diljem Europe.

## 3. Transnacionalni pregled MMSP-a u postpandemijskom kontekstu

U svim zemljama MMSP-a čine više od 99% poduzeća i zapošljavaju više od 70% radne snage. Pandemija je djelovala kao katalizator transformacije, razotkrivši slabosti u planiranju kontinuiteta poslovanja, digitalnoj zrelosti i angažmanu zaposlenika. Analiza je izdvojila nekoliko zajedničkih obilježja:

- Spora i fragmentirana digitalna tranzicija u mikro poduzećima
- Ograničeni kapacitet za inovacije s reaktivnim umjesto strateškim pristupima
- Trajna neusklađenost vještina, osobito u digitalnom i zelenom sektoru
- Neformalne i zastarjele prakse upravljanja ljudskim resursima
- Inicijative za dobrobit zaposlenika uglavnom ovisne o individualnom vodstvu.

Italija, Slovenija i Hrvatska u velikoj se mjeri oslanjaju na mikro poduzeća u turizmu i uslužnim djelatnostima, dok Njemačka i Španjolska pokazuju razvijenije sustave i institucionalnu podršku. Situacija u Europi otkriva ne samo zajedničke slabosti, već i širok raspon razina spremnosti koje projekt NICE mora uzeti u obzir.

## 4. Dinamika inovativnih poslovnih praksi

Kroz svih šest izvješća ponavlja se opažanje o postupnoj redefiniciji pojma "inovacije" u kontekstu MMSP-a. Inovacija se sve više percipira ne samo kao usvajanje novih tehnologija ili digitalnih alata, već i kao sposobnost reorganizacije rada, smislenog angažiranja zaposlenika te promicanja dobrobiti kao sastavnog dijela konkurentnosti. Ovo šire shvaćanje usko je povezano s dvostrukim fokusom projekta NICE na poslovne rezultate i dobrobit zaposlenika te odražava promjenjive socio-ekonomske uvjete u razdoblju oporavka nakon pandemije.



Pandemija je za mnoga MMSP-a djelovala i kao katalizator i kao test izdržljivosti. U zemljama poput Njemačke i Španjolske poduzeća s postojećom digitalnom infrastrukturom ili partnerstvima s ustanovama za strukovno obrazovanje i osposobljavanje mogla su se brže prilagoditi, uvodeći rad na daljinu, digitalne usluge za klijente ili interne platforme za osposobljavanje. Nasuprot tome, MMSP-a u Italiji i Hrvatskoj često nisu imali osnovne kapacitete ili resurse za brzu reakciju, što dodatno naglašava neujednačenu razinu spremnosti unutar EU-a.

Ključne inovativne prakse identificirane u različitim zemljama uključuju:

- **Usvajanje hibridnih modela rada:** Iako su uobičajeni u većim poduzećima, i MMSP-a počela su istraživati hibridne ili udaljene oblike rada — uglavnom u urbanim sredinama i uslužnim sektorima — iako često bez formalnih politika.
- **Interni programi osposobljavanja:** Nekoliko MMSP-a ulaže u učenje na radnom mjestu, mentorsko učenje među kolegama ili mikro-treninge, prepoznajući ograničenja vanjskih ponuda za osposobljavanje.
- **Inovacije u digitalnim procesima:** Čak su i tradicionalni sektori poput proizvodnje i turizma uveli digitalne alate za koordinaciju opskrbnog lanca, e-trgovinu ili online komunikaciju s korisnicima.
- **Pilot programi za dobrobit zaposlenika:** U Sloveniji i Njemačkoj MMSP-a eksperimentirala su s procjenama dobrobiti, programima mentorstva ili fleksibilnim rasporedima rada s ciljem smanjenja stresa i povećanja zadržavanja zaposlenika.

Međutim, ove inovacije često su ograničene na pojedinačne slučajeve. Njihovo širenje uvelike ovisi o postojanju poticajnog okruženja — poput javnog financiranja, podrške institucija ili sektorskih mreža. U zemljama s aktivnim regionalnim ili lokalnim inovacijskim središtima, poput inovacijskih centara u Hrvatskoj ili gospodarskih komora u Španjolskoj, širenje ovih praksi je lakše ostvarivo. Nasuprot tome, u ruralnim ili perifernim područjima MMSP-a često ostaju izvan tih procesa.

Izvješća također pokazuju da se inovacije ne percipiraju na jednak način. U nekim kontekstima vlasnici poduzeća poistovjećuju inovacije s povećanjem složenosti ili administrativnog opterećenja, što može dovesti do otpora ili zadržavanja postojećeg stanja. Tamo gdje se inovacije predstavljaju kao sredstvo za podršku zaposlenicima, unaprjeđenje dobrobiti i pojednostavljenje poslovanja, veća je vjerojatnost da će biti prihvaćene i dugoročno održive.

Zadnji uvid iz izvješća jest da inovacije ne treba promatrati kao jednokratnu promjenu, već kao postupan, iterativan proces. MMSP-a potrebna je postupna podrška, primjeri iz prakse i fleksibilni okviri kako bi mogli prijeći na inovativnije modele poslovanja usmjerene na čovjeka. Ovo je zapažanje ključno za oblikovanje i provedbu obrazovnih materijala u okviru WP3 kako bi oni odgovarali stvarnim potrebama MMSP-a — tamo gdje se oni trenutno nalaze, a ne gdje politika pretpostavlja da bi trebali biti.

## 5. Izazovi u provedbi

Prijelaz prema održivijim, inovativnijim i na čovjeka usmjerenim poslovnim modelima u MMSP-a obilježen je nizom ukorijenjenih i međusobno povezanih izazova. Ti su izazovi i unutarnji — povezani s organizacijskom kulturom i kapacitetima — i vanjski, a odnose se na politike, financiranje i infrastrukturu.



Jedna od najčešće prijavljivanih prepreka je **nepostojanje formaliziranih struktura upravljanja ljudskim resursima**, osobito u mikro i malim poduzećima. U mnogim slučajevima poslove vezane uz ljudske resurse izravno vodi vlasnik poduzeća ili se oni delegiraju neformalno, što rezultira ograničenim strateškim planiranjem radne snage, nedosljednim procesima zapošljavanja te minimalnom pažnjom posvećenom razvoju zaposlenika i njihovoj dobrobiti. Ovaj je problem osobito izražen u Italiji i Hrvatskoj, ali je zabilježen i u dijelovima Španjolske i Slovenije.

**Otpor prema promjenama** još je jedan često spominjani izazov, osobito među starijim ili tradicionalnijim poduzetnicima. Prijelaz na digitalne procese, uključivo vodstvo ili čak fleksibilne modele rada često se doživljava više kao rizik nego kao prilika. Taj se otpor dodatno pojačava percepcijom da inovacije zahtijevaju skupa ulaganja ili napredna tehnička znanja — čimbenici za koje mnoga MMSP-a smatraju da nemaju dovoljno kapaciteta.

**Financijska ograničenja** dodatno smanjuju sposobnost MMSP-a za inovacije. Pristup financiranju — bilo za osposobljavanje, tehnologiju ili inicijative za dobrobit zaposlenika — nije uvijek jednostavan. Čak i kada postoje javni mehanizmi podrške, poput vaučera ili subvencija, administrativna složenost ili nedostatak informiranosti često otežavaju njihovo korištenje. To se posebno odnosi na najmanja poduzeća, koja posluju s minimalnim brojem zaposlenika i nemaju dovoljno vremena ni resursa za istraživanje novih programa.

Na strani **obrazovanja i osposobljavanja** i dalje postoji neusklađenost između postojećih ponuda strukovnog obrazovanja i osposobljavanja ili cjeloživotnog učenja i stvarnih, promjenjivih potreba MMSP-a. Mnogi pružatelji obrazovnih usluga još uvijek ne odgovaraju na specifična vremenska ograničenja, formate i praktičnu primjenjivost koje zahtijevaju mala poduzeća. Osim toga, regionalne razlike — poput slabog pristupa širokopojasnom internetu ili koncentracije obrazovnih institucija u urbanim središtima — dodatno produbljuju nejednakosti u pristupu.

Među MMSP-a prevladava općenito **kratkoročno razmišljanje**. Budući da su opstanak i svakodnevno poslovanje prioritet, dugoročno planiranje razvoja radne snage, digitalizacije ili održivosti često se odgađa ili stavlja u drugi plan. Takav kratkoročni pristup otežava usvajanje inovacija kao kontinuiranog procesa i ograničava kapacitete za organizacijsko učenje.

Kako bi se prevladale ove prepreke, nadolazeći treninzi u okviru radnog paketa 3 (WP3) moraju uzeti u obzir ove strukturne ograničenosti, predlažući praktične, modularne i pristupačne alate koje je lako integrirati u svakodnevno poslovanje te koji postupno pomažu u promjeni načina razmišljanja kroz konkretne primjere i podršku.

## 6. Dobre prakse i prenosivost

Unatoč identificiranim izazovima, svako nacionalno izvješće ističe niz obećavajućih praksi koje pokazuju kako MMSP-a, uz odgovarajuće uvjete, mogu provesti značajne inovacije koje povezuju poslovne rezultate s razvojem zaposlenika i njihovom dobrobiti.

U Hrvatskoj inicijative poput **inkubatora PISMO** pružaju prilagođenu podršku mikro poduzećima u ruralnim područjima, kombinirajući digitalnu obuku s infrastrukturom i mentorstvom. Slično tome, **regionalni centri kompetencija u Italiji** — često razvijeni uz potporu EU fondova — igraju sve važniju ulogu u poticanju usavršavanja, osobito u proizvodnji i uslužnim djelatnostima.



**Javno-privatna partnerstva** u Španjolskoj, osobito ona koja uključuju regionalne gospodarske komore, pokazuju kako posredničke organizacije mogu poslužiti kao ključne poveznice između politika i njihove provedbe. Ova partnerstva omogućuju MMSP-a lakši pristup digitalnim alatima, programima osposobljavanja i programima financiranja, s posebnim naglaskom na prilagodljivost i modularnost.

Njemačka se ističe svojim razvijenim **dualnim sustavom strukovnog obrazovanja i osposobljavanja**, koji i dalje pruža snažnu poveznicu između obrazovanja i potreba poduzeća. Zemlja također nudi primjere **radne demokracije i uključivog vodstva**, osobito u sektorima s jakom sindikalnom tradicijom, što može poslužiti kao koristan primjer za integraciju dobrobiti zaposlenika u poslovnu kulturu.

U Sloveniji nekoliko **pilot projekata** pokazuje izvedivost uvođenja fleksibilnih radnih aranžmana, procjena dobrobiti zaposlenika i internog mentoriranja za razvoj vodstva — osobito u malim i srednjim poduzećima koja djeluju u zelenom ili digitalnom sektoru. Iako ovi primjeri još uvijek nisu postali standard, upućuju na sve veću otvorenost prema eksperimentiranju i organizacijskom učenju.

Ono što povezuje ove prakse njihova je **lokalna relevantnost i prilagodljivost**. Umjesto oslanjanja na generičke modele, uspješne inicijative uglavnom nastaju kada se alati i strategije razvijaju zajedno s MMSP-a, prilagođeni sektorskim potrebama i podržani lokalnim ili regionalnim ekosustavima. Izazov u budućnosti nije samo dokumentirati ove dobre prakse, već ih pretočiti u modele koji se mogu **širiti i prenositi** kako bi poslužili kao inspiracija i podrška za slične aktivnosti u drugim kontekstima.

## 7. Ključni nedostaci u vještinama i kompetencijama

Sljedeći nedostaci u vještinama identificirani su u svim nacionalnim izvješćima:

Vrsta vještine	Opis
<b>Digitalne vještine</b>	Korištenje digitalnih alata, e-trgovina, kibernetička sigurnost; zaostajanje za prosjekom EU-a (posebno u Italiji i Hrvatskoj)
<b>Ljudski resursi i vodstvo</b>	Motivacija zaposlenika, uvođenje novih zaposlenika, upravljanje sukobima, strateško planiranje ljudskih resursa
<b>Meke vještine</b>	Komunikacija, rješavanje problema, prilagodljivost – često odsutni u tradicionalnim stilovima upravljanja
<b>Zelene vještine</b>	Ekološka osviještenost, održivi procesi, osobito u proizvodnji i turizmu
<b>Poduzetničke i inovacijske kompetencije</b>	Sposobnost prepoznavanja tržišnih trendova, preuzimanja promišljenih rizika i integracije inovacija u poslovne modele nedovoljno je razvijena



## 8. Dobrobit zaposlenika: Novi trendovi i potrebe

Kroz sva izvješća sve se više prepoznaje dobrobit zaposlenika kao važna — premda još uvijek nedovoljno razvijena — dimenzija održivosti i konkurentnosti MMSP-a. Iako raste svijest o tome da dobrobit pridonosi zadržavanju zaposlenika, produktivnosti i njihovom zadovoljstvu, njezina je provedba i dalje uglavnom neformalna, fragmentirana i ovisna o stavovima pojedinih rukovoditelja, a ne o institucionalnim okvirima.

Analiza pokazuje da se o **praksama za dobrobit zaposlenika češće govori nego što se one stvarno provode**. U većini MMSP-a ne postoje strukturirane politike, ključni pokazatelji uspješnosti (KPI), niti posebne odgovorne osobe koje bi nadzirale ovo područje. Umjesto toga, inicijative se često uvode povremeno, primjerice kao odgovor na određenu krizu ili zahtjev zaposlenika. Zbog toga je učinak takvih aktivnosti teško mjeriti i održavati.

U različitim nacionalnim kontekstima pojavljuju se nekoliko ponavljajućih tema:

- **Ravnoteža između poslovnog i privatnog života** česta je izazov, osobito u mikro poduzećima gdje su dugi radni sati i preklapanje uloga uobičajeni.
- **Mentalno zdravlje i emocionalna dobrobit** postupno postaju teme od interesa, premda se još rijetko konkretno primjenjuju u praksi.
- **Angažman zaposlenika** često se shvaća kao neformalna lojalnost ili bliskost s vlasnikom, umjesto kao organizacijski cilj.
- **Fleksibilni radni aranžmani**, kada su dostupni, doživljavaju se pozitivno, ali se često uvode bez jasnih okvira ili pratećih alata.

Tamo gdje postoje određeni napori — poput procjena dobrobiti zaposlenika u slovenskim MMSP-a ili pilot projekata uključivog vodstva u Njemačkoj — oni uglavnom ostaju izolirani, bez značajnijeg prijenosa na druga poduzeća ili sektore. Nedostatak zajedničkih standarda, pokazatelja uspješnosti ili alata za osposobljavanje otežava MMSP-a da dobrobit zaposlenika sistematiziraju i uvrste u svoje svakodnevne poslovne procese.

Mnoga MMSP-a **nemaju dovoljno samopouzdanja ili resursa** za ulaganje u dobrobit zaposlenika, doživljavajući je više kao luksuz nego kao alat za povećanje produktivnosti. Takav stav dodatno pojačava nedostatak konkretnih dokaza ili jednostavnih alata za mjerenje učinka, prilagođenih malim poslovnim sustavima.

WP3 će morati odgovoriti **razvojem formata i sadržaja osposobljavanja koji će demistificirati koncept dobrobiti zaposlenika**, ponuditi praktične predloške i primjere te ga predstaviti ne samo kao etički imperativ, već i kao stratešku prednost. Premošćivanje jaza između svijesti i provedbe ključno je za integraciju dobrobiti zaposlenika u širi okvir inovacija i konkurentnosti MMSP-a.



## 9. Poveznica sa strategijom osposobljavanja za WP3

Nalazi WP2 nadopunjuju početni prijedlog strukture u WP3. Konkretna usklađivanja uključuju:

WP3 moduli	Potvrđeno nalazima WP2
<b>M1. Pozitivno radno okruženje</b>	Nedostatak strukturiranog upravljanja ljudskim resursima, potreba za razvojem organizacijske kulture i komunikacije
<b>M2. Procjena i evaluacija</b>	Ne postoje zajednički pokazatelji za mjerenje dobrobiti zaposlenika i konkurentnosti
<b>M3. Dizajn strategije za dobrobit zaposlenika</b>	Potreba za institucionaliziranim praksama, a ne samo za povremenim inicijativama
<b>M4. Provedba</b>	Nedostatak operativnih alata i postupaka za praćenje
<b>M5. Razvoj zaposlenika</b>	Potreba za osposobljavanjem za vodstvo i modularnim programima cjeloživotnog učenja
<b>M6. Održivost u području dobrobiti zaposlenika</b>	Postoje pilot prakse, ali je potrebna njihova sistematizacija i alati za osiguranje kvalitete

## 10. Zaključci i strateške preporuke

Ovaj sažetak objedinio je ključne nalaze iz šest nacionalnih i izvješća na razini EU-e izrađenih u okviru WP2 A2.3 projekta NICE, pružajući integrirani pregled trenutnog stanja, izazova i prilika za MMSP-a diljem Europe. Unatoč nacionalnim specifičnostima, analiza otkriva niz zajedničkih izazova koji utječu na mikro i mala poduzeća: ograničeni kapaciteti u upravljanju ljudskim resursima, neformalne prakse u radu sa zaposlenicima, nedostatan pristup obrazovanju i osposobljavanju te još uvijek slaba integracija dobrobiti zaposlenika u poslovne modele.

Istovremeno, izvješća su ukazala na nekoliko obećavajućih trendova — od digitalnih eksperimentiranja i pilot projekata za angažman zaposlenika do modularnih programa usavršavanja — koji upućuju na spremnost za promjene kada su osigurani odgovarajući uvjeti. Postoji izražena potreba za praktičnim, na kontekst osjetljivim alatima koji omogućuju MMSP- da poduzmu male, ali značajne korake prema inovacijama i otpornosti.

U tom kontekstu proizlaze sljedeće strateške preporuke:

- **Promicati modularne i vremenski učinkovite formate učenja**, osobito mikro kvalifikacije i kombinirane programe osposobljavanja prilagođene ograničenjima MMSP-a.
- **Ugraditi dobrobit zaposlenika u strateško planiranje**, pružajući poslodavcima jednostavne alate i praktične smjernice za procjenu, provedbu i praćenje inicijativa za dobrobit.
- **Potaknuti razvoj vodstva**, osobito u mikro poduzećima gdje su donošenje odluka i iskustvo zaposlenika usko povezani s kompetencijama i načinom razmišljanja vlasnika.
- **Ojačati lokalne ekosustave za osposobljavanje i podršku**, osiguravajući bolju usklađenost između pružatelja strukovnog obrazovanja i osposobljavanja, okvira politika i stvarnih potreba poduzeća.



[www.projectnice.eu](http://www.projectnice.eu)

- **Potaknuti kulturu kontinuiranog učenja i prilagodljivosti**, osnažujući i zaposlenike i poslodavce da se razvijaju u skladu s tržišnim trendovima i očekivanjima radne snage.
- **Učiniti digitalne i zelene tranzicije uključivijima** dizajnirajući intervencije koje se mogu proširiti na mikro poduzeća i ne pretpostavljaju prethodnu spremnost.

Ovi nalazi i preporuke ne samo da zaključuju analitičku fazu WP2, već i izravno oblikuju dizajn i provedbu obrazovnih materijala u WP3. Cilj je osigurati da ono što je uočeno i naučeno na terenu bude pretvoreno u pristupačan i primjenjiv sadržaj — sposoban donijeti stvarna poboljšanja u konkurentnosti MMSP-a i dobrobiti radne snage diljem Europe.



## Dodatak – Kratki pregled nacionalnih izvješća

### RAZINA EU-e

Izvješće na razini EU sažima međusektorske trendove, izazove i prilike identificirane u svim partnerskim zemljama. MMSP-a suočavaju se s nizom zajedničkih problema: ograničenim kapacitetima u upravljanju ljudskim resursima, slabom integracijom dobrobiti zaposlenika, nedovoljnim ulaganjem u digitalne i meke vještine te neadekvatnim pristupom uslugama strukovnog obrazovanja i osposobljavanja prilagođenim njihovoj veličini. Pandemija je potaknula preispitivanje rada i radne kulture, no većina promjena ostaje djelomična ili u pilot fazi. Ključni trendovi uključuju rastuću potražnju za modularnim, kombiniranim formatima učenja te želju za obukama usko povezanim sa svakodnevnim poslovanjem. Postoji konsenzus o potrebi za alatima koji su jednostavni, fleksibilni i prilagođeni sektorima. Zelene i digitalne tranzicije polako dopiru do MMSP-a, ali samo tamo gdje postoji snažna podrška posrednika. Izvješće ističe jaz između dizajna politika i njihove primjene na terenu, pozivajući na bolju promociju, jasniju komunikaciju i zajednički razvoj obrazovnih rješenja. Dobrobit zaposlenika prepoznaje se kao čimbenik konkurentnosti, no još uvijek nedostaju koherentni okvirni dokumenti na razini EU-e za provedbu u MMSP-a.

### NJEMAČKA

Njemačka se ističe snažnim sustavom strukovnog obrazovanja i osposobljavanja, kulturom dualnog obrazovanja te uspostavljenim socijalnim dijalogom. Izvješće pokazuje da mnoga MMSP-a imaju koristi od institucionalne podrške, no često ostaju konzervativni u eksperimentiranju s novim modelima rada poput hibridnog ili rada na daljinu. Dobrobit zaposlenika nije sustavno integrirana u poslovnu strategiju, iako snažna zaštita radnika i demokratski radni uvjeti djelomično nadoknađuju tu manjkavost. Nedostaci u vještinama posebno su prisutni u prekvalifikacijama poput prilagodljivosti i komunikacije, unatoč visokoj razini tehničke obuke. Vodstvo u malim poduzećima često je usmjereno od strane vlasnika i nedostaju formalni razvojni putevi. Postoji značajan potencijal za širenje najboljih praksi iz većih MMSP-a na mikro poduzeća, osobito u regijama s inovacijskim ekosustavima. Cjeloživotno učenje dobro je podržano nacionalnom infrastrukturom, no sudjelovanje pada u manjim poduzećima. Ključne prepreke uključuju vrijeme, troškove i poteškoće u pristupu sadržajima prilagođenim potrebama. Mentalno zdravlje i inkluzija još su uvijek nedovoljno zastupljene teme u tradicionalnim sektorima.

### ITALIJA

Nacionalno izvješće za Italiju ističe fragmentirano, ali dinamično okruženje, u kojemu dominiraju mikro poduzeća s ograničenom formalizacijom praksi upravljanja ljudskim resursima. Nedostatak strukturiranih strategija razvoja radne snage, u kombinaciji s izmjenom generacija i digitalnom nepismenosti, stvara krhku osnovu za inovacije. Neformalno vodstvo, slabo strateško planiranje i slab pristup modularnim programima osposobljavanja česti su problemi. Unatoč tim nedostacima, nedavni nacionalni programi poput inicijative GOL i Nacionalnog plana za oporavak i otpornost (PNRR) pružaju snažne osnove za poboljšanje. Sve je veća svijest o dobrobiti zaposlenika, osobito u sektorima poput turizma i usluga, no vrlo malo poduzeća formalno procjenjuje ili integrira dobrobit u svoje poslovanje. Dualni sustavi i stručna praksa ostaju nedovoljno iskorišteni u malim poduzećima. Neusklađenost vještina — osobito digitalnih, transverzalnih i zelenih — prisutna je u svim regijama. Snažne razlike između sjevera i juga dodatno pogoršavaju problem. Ipak, primjeri lokalnih centara kompetencija i javno-privatnih eksperimentiranja nude modele na kojima se može dalje graditi.



## ŠPANJOLSKA

Izvešće za Španjolsku opisuje sektor MMSP-a orijentiran na usluge, obilježen skromnom dinamikom inovacija i neujednačenom digitalnom transformacijom. Mnoge tvrtke oslanjaju se na tradicionalne stilove upravljanja i nemaju posvećene funkcije za upravljanje ljudskim resursima, osobito u mikro poduzećima. Nacionalne strategije poput Plan Nacional de Competencias Digitales i Zakona o startupima nude sustavnu podršku, no mnoga MMSP-a imaju poteškoća u pristupu ili razumijevanju tih alata. Iako raste interes za dobrobit zaposlenika, rijetke tvrtke primjenjuju strukturirane programe ili alate za mjerenje. Nedostaju digitalno vodstvo, angažman zaposlenika i vještine procjene. Uloga regionalnih gospodarskih komora i digitalnih centara istaknuta je kao pozitivna snaga. Sustavi strukovnog obrazovanja i cjeloživotnog učenja postoje, ali nisu uvijek usklađeni sa stvarnim potrebama poduzeća. Mladi često nemaju usmjerenje prema karijeri u malim poduzećima. Ipak, pojavljuju se pilot projekti u kombiniranom učenju i angažmanu zaposlenika, osobito u digitalno naprednijim regijama.

## HRVATSKA

Izvešće za Hrvatsku prikazuje ekosustav MMSP-a oblikovan demografskim padom, odljevom mozгова i ovisnošću o mikro poduzećima u sezonskim sektorima. Upravljanje ljudskim resursima uglavnom je ad hoc, s ograničenim ulaganjem u razvoj zaposlenika ili inovacije. Regionalne nejednakosti su izražene, pri čemu je obalno područje bolje pozicionirano od zaleđa. Reforma strukovnog obrazovanja je u tijeku, ali još uvijek nije usklađena s lokalnim potrebama tržišta rada. MMSP-a često si ne mogu priuštiti slanje zaposlenika za osposobljavanje ili zapošljavanje novih talenata. Svijest o dobrobiti zaposlenika raste, no nedostaje njezina primjena kroz alate, pokazatelje ili operativne prakse. EU projekti i strategije pametne specijalizacije polako potiču lokalna inovacijska okruženja, osobito kroz inkubatore i hubove. Digitalna transformacija ostaje veliki izazov. Osnovne IT vještine još uvijek nedostaju u mnogim MMSP-a, osobito izvan urbanih centara. Ključni problem je jaz između obrazovanja i poslovnog sektora, uz slab angažman poslodavaca u dizajnu kurikuluma i stručne prakse.

## SLOVENIJA

Slovenska MMSP-a imaju ključnu ulogu u nacionalnoj gospodarskoj otpornosti i regionalnom razvoju. Izvešće ističe relativno visoku svijest o fleksibilnim oblicima rada, timskim pristupima i dobrobiti zaposlenika, osobito u urbanim i pograničnim područjima. Ipak, mnogim mikro poduzećima još uvijek nedostaje kapacitet za formalizaciju strategija dobrobiti ili ulaganje u dodatno usavršavanje. Strukovno obrazovanje dobro je integrirano u sustav, ali modularnost i programi prekvalifikacije odraslih ostaju nedovoljno razvijeni. Pristup obrazovanju nije ravnomjerno raspoređen po regijama. Strategija Digitalna Slovenija 2030 i mehanizmi financiranja za oporavak pružaju snažnu potporu za digitalno i zeleno usavršavanje. Ipak, mnoge tvrtke izražavaju nesigurnost kako pristupiti tim resursima. Postoje pilot prakse — poput timskog mentorstva, razvoja vodstva i programa za mentalno zdravlje — ali su često izolirane. Integracija dobrobiti u operativno i strateško planiranje napreduje, no još uvijek nije uobičajena praksa. Poduzetnici i dalje daju prednost produktivnosti u odnosu na organizacijsku kulturu, iako generacijske promjene postupno mijenjaju ovaj stav.

