

# Metode prikupljanja podataka u konzultantskom procesu

---

Stanić, Ana

Master's thesis / Diplomski rad

2020

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **Josip Juraj Strossmayer University of Osijek, Faculty of Economics in Osijek / Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:145:182045>

Rights / Prava: [In copyright](#)/[Zaštićeno autorskim pravom.](#)

Download date / Datum preuzimanja: **2025-01-27**



Repository / Repozitorij:

[EFOS REPOSITORY - Repository of the Faculty of Economics in Osijek](#)



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Diplomski studij (Poduzetnički menadžment i poduzetništvo)

Ana Stanić

**Metode prikupljanja podataka u konzultantskom procesu**

Diplomski rad

Osijek, 2020. godina

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Diplomski studij (Poduzetnički menadžment i poduzetništvo)

Ana Stanić

## **Metode prikupljanja podataka u konzultantskom procesu**

Diplomski rad

**Kolegij: Konzultantstvo za mala i srednja poduzeća**

JMBAG: 0010208526

e-mail: [anjozic@efos.hr](mailto:anjozic@efos.hr)

Mentor: izv.prof.dr.sc. Anamarija Delić

Osijek, 2020. godine

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek

Faculty of Economics in Osijek

Graduate Study (Entrepreneurial management and entrepreneurship)

Ana Stanić

**Methods of data collection in the consultancy process**

Graduate paper

Osijek, 2020. year

## Zahvala

Posebnu zahvalu iskazujem mojem suprugu, bez čije ljubavi i podrške niti jedan uspjeh ne bi bio važan, pa tako ni ovaj. Zahvaljujem ti što si uvijek vjerovao u mene i pružao mi potporu tijekom cijelog razdoblja studiranja.

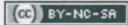
Zahvala mojim roditeljima, na bezgraničnoj ljubavi i strpljenju, te pruženoj pomoći i podršci u svim situacijama u životu.

Zahvala mojoj obitelji i prijateljima, što ste uvijek tu uz mene i zajedno sa mnom se veselili mojim uspjesima.

Također, zahvala i mojoj mentorici izv.prof.dr.sc. Anamariji Delić na pruženoj podršci i potpori tijekom cijelog studija i izradi Diplomskog rada

**IZJAVA**

**O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI,  
PRAVU PRIJENOSA INTELEKTUALNOG VLASNIŠTVA,  
SUGLASNOSTI ZA OBJAVU U INSTITUCIJSKIM REPOZITORIJIMA  
I ISTOVJETNOSTI DIGITALNE I TISKANE VERZIJE RADA**

1. Kojom izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je \_\_\_\_\_ diplomski \_\_\_\_\_ (navesti vrstu rada: završni / diplomski / specijalistički / doktorski) rad isključivo rezultat osobnoga rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu. Potvrđujem poštivanje nepovredivosti autorstva te točno citiranje radova drugih autora i referiranje na njih.
2. Kojom izjavljujem da je Ekonomski fakultet u Osijeku, bez naknade u vremenski i teritorijalno neograničenom opsegu, nositelj svih prava intelektualnoga vlasništva u odnosu na navedeni rad pod licencom *Creative Commons Imenovanje – Nekomercijalno – Dijeli pod istim uvjetima 3.0 Hrvatska*. 
3. Kojom izjavljujem da sam suglasan da se trajno pohrani i objavi moj rad u institucijskom digitalnom repozitoriju Ekonomskoga fakulteta u Osijeku, repozitoriju Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku te javno dostupnom repozitoriju Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu (u skladu s odredbama Zakona o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju, NN br. 123/03, 198/03, 105/04, 174/04, 02/07, 46/07, 45/09, 63/11, 94/13, 139/13, 101/14, 60/15).
4. izjavljujem da sam autor/autorica predanog rada i da je sadržaj predane elektroničke datoteke u potpunosti istovjetan sa dovršenom tiskanom verzijom rada predanom u svrhu obrane istog.

**Ime i prezime studenta/studentice:** Ana Stanić

**JMBAG:** 0010208526

**OIB:** 09030508864

**e-mail za kontakt:** [ana.jozic94@gmail.com](mailto:ana.jozic94@gmail.com)

**Naziv studija:** Diplomski studij Poduzetnički menadžment i poduzetništvo

**Naslov rada:** Metode prikupljanja podataka u konzultantskom procesu

**Mentor diplomskog rada:** izv.prof.dr.sc. Anamarija Delić

U Osijeku, 25.09.2020. godine

Potpis \_\_\_\_\_



## **Metode prikupljanja podataka u konzultantskom procesu**

### **SAŽETAK**

Konzultant ili savjetnik je osoba koja stručan i neovisan pogled na problem koji se pojavljuje u poslovnim subjektima (bez obzira na pravni oblik subjekta). Kako bi prikupio potrebne informacije i podatke, te osigurao nesmetan tijek konzultantskog procesa, konzultant se koristi različitim metodama prikupljanja podataka. Uspjeh konzultantovih prijedloga i rješenja ovisi ponajprije o prikupljenim podacima, ali i poznavanju prednosti i nedostataka pojedinih metoda, kako bi se izbjegla ograničenja pojedinih metoda i donošenje zaključaka na „iskrivljenim“ podacima. U radu je analiziran utjecaj sektora malih i srednjih poduzeća na razvoj hrvatskog gospodarstva, te važnost rješavanja problema s kojima se vlasnici ovih poduzeća susreću. U tu svrhu preporuka je angažirati konzultante koji mogu pomoći u rješavanju problema unutar poduzeća. U procesu prikupljanja podataka i informacija, konzultanti se koriste različitim metodama prikupljanja podataka, te je od iznimne važnosti poznavanje njihovih prednosti i nedostataka. U praktičnom dijelu rada voditelji projekata financiranih iz sredstava Europske unije (EU), odgovarali su na anketna pitanja o metodama prikupljanja podataka kojima se koriste u procesima prijave i provođenja EU projekata. U konačnici, donesen je zaključak o važnosti poznavanja prednosti i nedostataka pojedinih metoda prikupljanja podataka.

**Ključne riječi:** konzultant, konzultantski proces, metode prikupljanja podataka, mala i srednja poduzeća

## **Methods of data collection in the consulting process**

### **Abstract**

A consultant or advisor is a person who has a professional and independent view of a problem that arises in business entities (regardless of the legal form of the entity). In order to gather the necessary information and data, and to ensure undisturbed flow of the consulting process, the consultant uses a variety of data collection methods. The success of the consultant's proposals and solutions depends primarily on the data collected, but also on the knowledge of the advantages and disadvantages of individual methods, in order to avoid the limitations of individual methods and draw conclusions on "wrong" data. The paper analyzes the impact of the SME sector on the development of the Croatian economy, and the importance of solving the problems that the owners of these companies face. For this purpose, it is recommended to hire consultants who can help solve problems within the company. In the process of collecting data and information, consultants use different methods of data collection, and it is extremely important to know their advantages and disadvantages. In the practical part of the paper, project managers funded by the European Union (EU) answered survey questions about the data collection methods used in the application and management of EU projects. Finally, a conclusion was reached on the importance of knowing the advantages and disadvantages of individual data collection methods.

**Key words:** consultant, consulting process, data collection methods, small and medium-sized businesses



# SADRŽAJ

<b>1. Uvod</b> .....	1
<b>2. Metodologija rada</b> .....	2
<b>3. Pojam malih i srednjih poduzeća</b> .....	3
<b>4. Konzultantstvo</b> .....	6
4.1. Konzultant.....	6
4.2. Konzultantski proces.....	16
<b>5. Metode prikupljanja podataka</b> .....	18
5.1. Intervju.....	18
5.2. Ankete, istraživanja, upitnici.....	23
5.3. Promatranje.....	26
5.4. Pretraživanje dostupnih (sekundarnih) podataka.....	27
<b>6. Analiza primjene metoda prikupljanja podataka</b> .....	29
6.1. Prednosti pojedinih metoda.....	38
6.2. Nedostatci pojedinih metoda.....	39
<b>7. Zaključak</b> .....	40
<b>Literatura:</b> .....	41
<b>Popis tablica:</b> .....	43
<b>Popis slika:</b> .....	44
<b>Popis grafikona:</b> .....	45
<b>Prilog br. 1 – Anketa</b> .....	46

## 1. Uvod

Svjedoci smo snažnih i turbulentnih promjena u poslovnom okruženju koji stvaraju nove poslovne uvijete i standarde poslovanja, te je za poduzeća imperativ da brzo reagiraju i prilagođavaju se novonastalim situacijama. Njihova prilagodba uvelike ovisi o njihovoj sposobnosti da procjene da li, i u kojem trenutku, odnosno u kojoj fazi poslovanja trebaju pomoć vanjskog suradnika tj. konzultanta, budući da pažljiv odabir konzultanata i dobra suradnja može za mala i srednja poduzeća predstavljati presudni čimbenik uspjeha.

Za potrebe konzultantskog procesa, te pripreme konzultantskog izvješća konzultanti koriste slijedeće metode prikupljanja podataka: intervju, ankete, upitnike, istraživanja, promatranje i sekundarne izvore podataka. Ovisno o problemu na koji nailazi u poduzeću, od čije strane je angažiran, konzultant će na temelju znanja i iskustva odabrati onu metodu, koja će u konačnici imati najbolje rezultate i dovesti do rješavanja problema poduzeća.

Ovaj rad ima za svrhu pobliže objasniti pojam konzultanta, konzultantskog procesa i metoda kojima se koriste za prikupljanje podataka, te istražiti koje od metoda prikupljanja podataka najčešće koriste voditelji EU projekata i s kojom problematikom se kod pojedinih metoda najčešće susreću. Odgovor na to pitanje dobiven je putem anonimne ankete koja je detaljnije analizirana u nastavku ovog rada.

## 2. Metodologija rada

Prilikom pisanja diplomskog rada korišteni su različiti sekundarni izvori podataka, uključujući knjige, znanstvene i stručne članke i Internet, te znanstvene metode.

Znanstvene metode korištene u izradi su:

- a) Induktivna metoda – metoda kojom se na temelju se na temelju analize pojedinačnih činjenica dolazi do općih zaključaka
- b) Deduktivna metoda – metoda kojom se iz općih sudova izvode posebni i pojedinačni zaključci
- c) Deskriptivna metoda - postupak jednostavnog opisivanja činjenica, procesa i predmeta ali bez znanstvenog tumačenja i objašnjavanja
- d) Metoda analize - postupak znanstvenog istraživanja raščlanjivanjem složenih pojmova, sudova i zaključaka na njihove jednostavnije sastavne dijelove i elemente.

Rad se sastoji od sedam poglavlja. U prvom i drugom poglavlju je napravljen uvod u sam rad, te je pojašnjena metodologija koja je korištena prilikom prikupljanja podataka i pisanja samog rada. Treće poglavlje definira pojam malih i srednjih poduzeća, dok je četvrto poglavlje fokusirano na pojašnjenje pojmova konzultant i konzultantski proces, te ulogu konzultanata u malim i srednjim poduzećima. Peto poglavlje je posvećeno metodama i tehnikama prikupljanja podataka, koji konzultantima služe za donošenje zaključaka i rješenje, a s ciljem rješavanja problema s kojima se klijent suočava. U šestom su poglavlju prezentirane prednosti i nedostaci pojedinih metoda prikupljanja podataka, dok je sedmo poglavlje zaključak teme ovog diplomskog rada.

### 3. Pojam malih i srednjih poduzeća

„Riječ poduzetnik (*entrepreneur*) dolazi od francuske riječi *entre* što znači između, i *prendre* što znači uzeti. Riječ je izvorno korištena za opisivanje ljudi koji su „preuzimali rizik“ između prodavatelja i kupca ili koji su „poduzimali“ radnje kao što je započinjanje novih poslova.“ (Barringer, 2010;6)

Poduzeće je samostalna gospodarska, tehnička i društvena cjelina koja proizvodi dobra i usluge za potrebe tržišta, koristeći se potrebnim resursima. (Izvor: [https://view.officeapps.live.com/op/view.aspx?src=http%3A%2F%2Fwww.unizd.hr%2Fportals%2F4%2Fnastavni\\_mat%2F2\\_godina%2Fekonomika\\_pod%2FPOJAMI~1.PPT](https://view.officeapps.live.com/op/view.aspx?src=http%3A%2F%2Fwww.unizd.hr%2Fportals%2F4%2Fnastavni_mat%2F2_godina%2Fekonomika_pod%2FPOJAMI~1.PPT), pristupljeno 15.09.2020.)

Poduzetništvo predstavlja spoj ponašanja, vještina, atributa primijenjenih individualno i kolektivno radi savladavanja visoke razine nesigurnosti i kompleksnosti kao načina osobnog ispunjenja i postignuća organizacijskog uspjeha. (Izvor: *Nastavni materijali iz kolegija Poduzetništvo*, [http://www.efos.unios.hr/poduzetnistvo/wp-content/uploads/sites/206/2019/10/PODUZETNISTVO\\_05\\_poduzetnik-i-poduzetnistvo.pdf](http://www.efos.unios.hr/poduzetnistvo/wp-content/uploads/sites/206/2019/10/PODUZETNISTVO_05_poduzetnik-i-poduzetnistvo.pdf), pristupljeno 15.09.2020.)

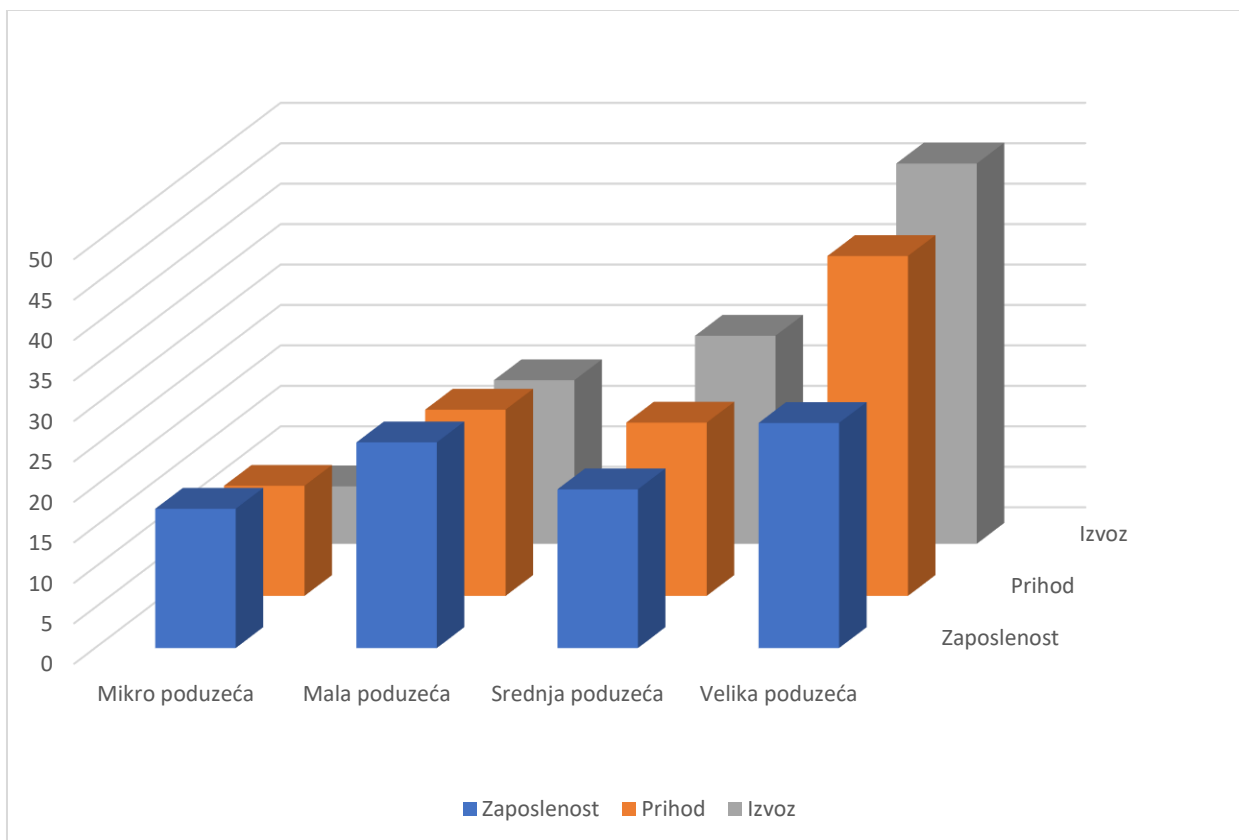
Prema Zakonu o poticanju razvoja malog gospodarstva (NN 29/2002), „Subjeksi malog gospodarstva su fizičke i pravne osobe koje samostalno i trajno obavljaju dopuštene djelatnosti radi ostvarivanja dobiti, odnosno dohotka na tržištu.“ ([https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2002\\_03\\_29\\_630.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2002_03_29_630.html), pristupljeno 15.09.2020.)

U Republici Hrvatskoj se prema članku 5. Zakona o računovodstvu (NN 78/2015), subjekti u sektoru malih i srednjih poduzeća razvrstavaju na mikro, male, srednje i velike, na temelju iznosa ukupne aktive, iznosa prihoda i prosječnog broja radnika tijekom poslovne godine pod uvjetom ne prelaze granične pokazatelje u dva od tri navedena uvjeta.

Prema gore navedenom Zakonu, mikro poduzetnici su oni čija vrijednost ukupne aktiva ne prelazi 2.600.000,00 kuna, prihod 5.200.000,00 kuna, te imaju prosječno 10 zaposlenih radnika tijekom poslovne godine. Mali poduzetnici su oni koji nisu mikro poduzetnici te imaju vrijednost ukupne aktive do 30.000.000,00 kuna, prihod do 60.000.000,00 kuna, a prosječan broj radnika tijekom poslovne godine im je do 50 radnika.

Srednji poduzetnici su oni koji nisu ni mikro ni mali poduzetnici te imaju vrijednost ukupne aktive do 150.000.000,00 kuna, prihod do 300.000.000,00 kuna, te u prosijeku zapošljavaju 250 radnika tijekom poslovne godine. (Izvor: Zakon o Računovodstvu NN 78/2015, [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2015\\_07\\_78\\_1493.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2015_07_78_1493.html), pristupljeno 01.09.2020.)

Udio malih i srednjih poduzeća u ukupnom broju poduzeća u Republici Hrvatskoj u 2018. godini iznosi 99,7%, baš kao i u većini europskih zemalja<sup>1</sup>. Mikro, mala i srednja poduzeća zapošljavaju 72,2% svih zaposlenih u poslovnim subjektima u Hrvatskoj u 2018. godini. Što se tiče prihoda, sektor malih i srednjih poduzeća ostvario je 58 % ukupnih prihoda, dok je udio u izvozu malih i srednjih poduzeća u 2018. godini iznosio 53%.



Grafikon 1 - MSP i Velika poduzeća po izvozu, prihodu i zaposlenosti

Izvor: <http://www.cepor.hr/wp-content/uploads/2015/03/SME-REPORT-2019-HR-WEB.pdf>  
(Pristupljeno 28.08.2020.)

<sup>1</sup> Izvor: <http://www.cepor.hr/wp-content/uploads/2015/03/SME-REPORT-2019-HR-WEB.pdf> pristupljeno 01.09.2020.

U 2018. godini, mikro poduzeća ostvaruju udio od 27,2% u ukupnoj zaposlenosti na razini Hrvatske, prihodi im iznose 13,6% a izvoz 7,1% u ukupnom udjelu na razini Hrvatske. Mala i srednja poduzeća zapošljavaju 25,4% odnosno 19,6% od ukupnog broja svih djelatnika u 2018. godini, ukupan prihod im je 23% odnosno 21,4%, dok izvoz čini 20,2% u malim, a 25,7% u srednjim poduzećima u odnosu na ukupan izvoz. (Izvor: <http://www.cepor.hr/wp-content/uploads/2015/03/SME-REPORT-2019-HR-WEB.pdf>, pristupljeno 01.09.2020.)

Iz svega navedenog je vidljivo kako mala i srednja poduzeća s obzirom na broj osoba koje zapošljavaju (72,2%), ali i s obzirom na udio prihoda (58%) i izvoza (53%), čine najvažniji stup hrvatskog gospodarstva. Stoga se problematici i barijerama s kojima se susreću ova poduzeća potrebno posebno posvetiti, kako na razini donositelja odluka i regulativa, tako i na razini rješavanja problema na razini poslovanja pojedinih poslovnih subjekata.

## 4. Konzultantstvo

Konzultantstvo se može opisati kao profesionalna usluga koja pruža praktične savjete, znanja, iskustvo i pomoć drugima. Opisuje ga se najčešće kao transfer znanja klijentima koje im je potrebno za provođenje i upravljanje poslom i drugim organizacijama. (Kubr, 2002:4)

Postoje dva pristupa konzultantstvu:

„Konzultanti kao eksperti: Primjer: liječnici opće prakse

Konzultanti kao facilitatori: Fokus je na asistiranju klijentu prilikom definiranja problema, analize situacije, procjene mogućih rješenja i donošenja odluke oko implementacije najboljeg rješenja“ (*Izvor: Nastavni materijali na kolegiju Konzultantstvo za mala i srednja poduzeća, [http://www.efos.unios.hr/konzultantstvo-za-mala-i-srednja-poduzeca/wp-content/uploads/sites/158/2018/04/P1\\_Konzultantstvo\\_uvodno.pdf](http://www.efos.unios.hr/konzultantstvo-za-mala-i-srednja-poduzeca/wp-content/uploads/sites/158/2018/04/P1_Konzultantstvo_uvodno.pdf), \_\_\_\_\_Pristupljeno 28.08.2020.*)

Konzultantske usluge danas su izrazito razvijene u svijetu, te predstavljaju uslužnu djelatnost čija je godišnja zarada iz godine u godinu sve više raste i broji se u milijardama dolara. Gotovo da ne postoji niti jedna djelatnost za koju se ne pružaju konzultantske ili savjetničke usluge. Svrha konzultantskih usluga je pomoći poduzećima da ostvare ali i zadrže konkurentnost, odnosno pokrenu poslovni pothvat, ili jednostavno vrate poduzeće na „pravi put“, te daju poslovne i privatne financijske ili nefinancijske savjete.

### 4.1. Konzultant

Konzultant je pojedinac koji ili savjetuje klijenta (osobu ili organizaciju) oko potrebe za nekom promjenom, ili pomaže klijentu u donošenju odluka, te sudjeluje u planiranju i/ili implementiranju promjena koje je klijent odredio. (*Izvor: Nastavni materijali iz kolegija Konzultantstvo za mala i srednja poduzeća, [http://www.efos.unios.hr/konzultantstvo-za-mala-i-srednja-poduzeca/wp-content/uploads/sites/158/2013/04/P1\\_Konzultantstvo\\_uvodno.pdf](http://www.efos.unios.hr/konzultantstvo-za-mala-i-srednja-poduzeca/wp-content/uploads/sites/158/2013/04/P1_Konzultantstvo_uvodno.pdf), \_\_\_\_\_Pristupljeno 28.08.2020.*)

„...Opći poslovni konzultant je onaj koji provodi dubinsku, detaljnu analizu u korist poduzeća, poput pripreme analize izvedivosti ili analize privredne grane.“ (Barringer, 2010;301)

Konzultant je osoba koja radi za druge osobe, grupe ili organizacije, koje nazivamo klijentima. On pomaže klijentima ostvariti ciljeve koje su si sami zacrtali, te posjeduje stručno znanje ili ekspertizu koje klijent nema. Konzultant svojim znanjem i iskustvom utječe na proces donošenja odluka u o promjenama u poduzeću ali nema moć mijenjati klijenta.

Za poduzeća je izrazito važno da budu svjesni i da procjene u kojem trenutku, odnosno u kojoj fazi poslovanja trebaju pomoć vanjskog suradnika tj. konzultanta, budući da pažljiv odabir konzultanata i dobra suradnja može za mala i srednja poduzeća predstavljati presudni čimbenik uspjeha.

Prvi korak koji poduzeće treba napraviti, prije angažiranja konzultanta je utvrditi kakav će utjecaj ono imati na djelatnike u poduzeću. Poduzeće bi trebalo odgovoriti na 2 važna pitanja:

„Jesu li djelatnici u poduzeću spremni na sudjelovanje u promjenama koje će donijeti angažiranje konzultanta

Jesu li menadžeri spremni na preuzimanje novih odgovornosti“  
(Izvor: Mr. sc. Nataša Rupčić, *Kako odabrati najboljeg konzultanta*,  
[https://bib.irb.hr/datoteka/250719.Kako\\_odabrati\\_najboljeg\\_konzultanta.pdf](https://bib.irb.hr/datoteka/250719.Kako_odabrati_najboljeg_konzultanta.pdf),  
pristupljeno 01.09.2020.)

Ukoliko zaposlenici nisu spremni na promjene koje će „doći izvana“ angažiranjem konzultanta, rad u organizaciji će postati sve više stresan, uz opiranje promjenama, pad motivacije ali i produktivnosti.

Ukoliko su odgovori na prethodno navedena pitanja pozitivni, idući korak je definiranje što se od konzultanata očekuje. Odnosno, poduzeće treba definirati ciljeve kako bi kasnije mogao procijeniti učinkovitost rezultata. Neki od ciljeva mogu biti: unaprjeđenje performanse, objektivan uvid i ocjenu vlastitih operacija, instaliranje novih sustava i procedura, unaprjeđenje znanja i vještina ljudskih potencijala, proširenje menadžerskih znanja o određenim poslovnim procesima ili unaprijediti znanja o tržištima koja poduzeće želi osvojiti. (Izvor: Mr. sc. Nataša Rupčić, *Kako odabrati najboljeg konzultanta*,  
[https://bib.irb.hr/datoteka/250719.Kako\\_odabrati\\_najboljeg\\_konzultanta.pdf](https://bib.irb.hr/datoteka/250719.Kako_odabrati_najboljeg_konzultanta.pdf),  
Pristupljeno 01.09.2020.)



Tablica 1 - Otvorenost sustava i ravnoteža

	Sustav je zatvoren za promjene	Sustav je otvoren za promjene
Ravnoteža	1. Ne treba prihvatiti ugovor Mala je vjerojatnost za pomoć	2. Prihvatiti ugovor ali obavijestiti članove da će promjena biti spora
Neravnoteža	3. Prihvatiti ugovor ali očekivati visoku razinu otpora i sporu promjenu	4. Najbolja šansa za uspješnu pomoć

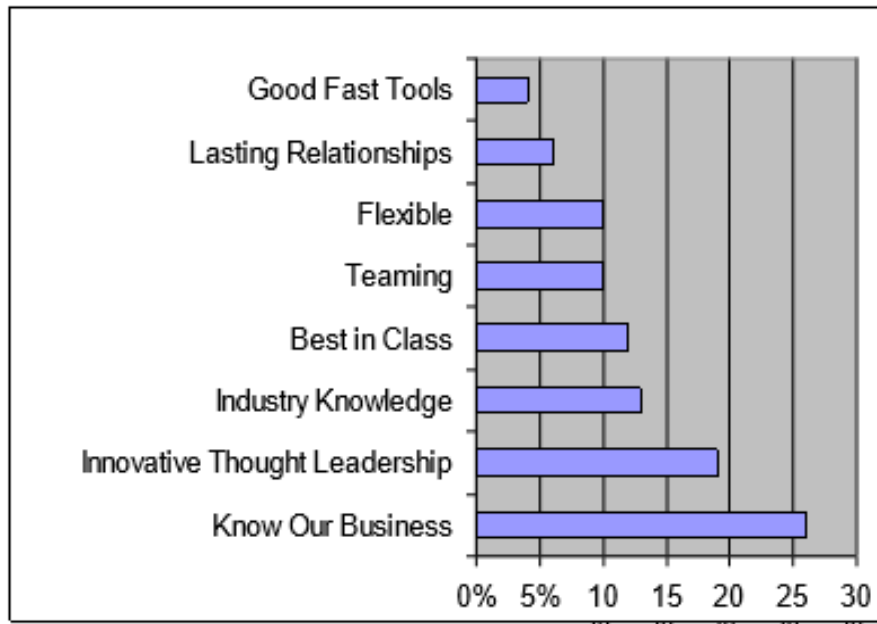
Izvor: DeWayne J. Kurpius, Dale R. Fuqua, Thaddeus Rozecki, System Openness & Balance of Forces; (2001;602)

Tijekom odabira koji posao prihvatiti a koji ne, konzultant se može voditi prikazanom matricom. Prema prvom polju tablice, sustav u poduzeću je zatvoren, a unutarnje snage poduzeća su jednako *za* i *protiv* promjene. To je najčešće popriličan problem a vjerojatnost za promjenu je mala ili nikakva. Prema drugom polju, poduzeće shvaća da je promjena potrebna, a unutarnje snage poduzeća su i dalje *za* i *protiv* promjene, no u toj situaciji postoji potencijal ali će promjena i napredak biti sporiji. U trećem polju na poduzeće utječu vanjske „sile“ koje ga tjeraju na promjenu iako članovi poduzeća nisu zainteresirani za promjenu, te je zbog toga sukob vrlo vjerojatan. Ponekad je potrebno objasniti promjenu članovima prije nego se dogodi napredak. Polje četiri je idealno jer svi žele napredak ali trebaju pomoć da ostvare taj rezultat. Za konzultanta je najveća vjerojatnost uspjeha u onoj situaciji u kojoj je poduzeće svjesno da želi napredak i da treba pomoć vanjskog suradnika tj. konzultanta. No, naravno nije sve uvijek idealno, te će se konzultanti susretati i sa situacijama u kojima poduzeće nije otvoreno za promjene te u kojima postoji veliki otpor prema promjenama a ponekad i sukob. Konzultant treba dobro razmisliti i odlučiti da li svojim znanjem, vještinama i iskustvom može pomoći nekom poduzeću, te da li je ono vrijedno truda.

Ponuda konzultantskih usluga je poprilično velika, stoga poduzeće može donijeti odluku o izboru konzultanta na temelju jedne ili nekoliko slijedećih stvari:

1. „Propaganda “od-usta-do-usta” – dobar glas se daleko čuje, te se poduzetnici sa tom izjavom mogu voditi i kada trebaju odlučiti od koga će potražiti profesionalni savjet i pomoć.
2. Reputacija – potrebno je analizirati listu klijenata konzultantske tvrtke te utvrditi da li se najčešće radilo o velikim ili malim poduzećima, da li su obavljane usluge bile povezane sa državnim institucijama, da li se možda konkurencija nalazi na listi klijenata.
3. Članstva – da li su konzultantska poduzeća članovi nekih udruga i sl.
4. Promocija
5. Osobni kontakti – poduzeće može donijeti odluku na temelju preporuke prijatelja ili obitelji.“ *(Izvor: Nastavni materijali iz kolegija Konzultantstvo za mala i srednja poduzeća, [http://www.efos.unios.hr/konzultantstvo-za-mala-i-srednja-poduzeca/wp-content/uploads/sites/158/2013/04/P1\\_Konzultantstvo\\_uvodno.pdf](http://www.efos.unios.hr/konzultantstvo-za-mala-i-srednja-poduzeca/wp-content/uploads/sites/158/2013/04/P1_Konzultantstvo_uvodno.pdf), Pristupljeno 01.09.2020.)*

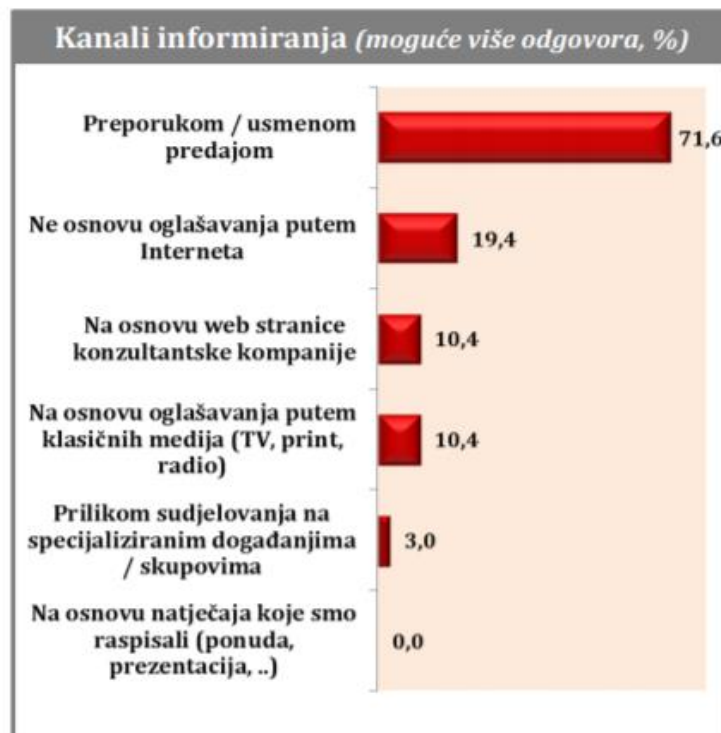
Prema istraživanju koje je provedeno u Sjedinjenim Američkim državama, klijenti od konzultanta očekuju u najvećoj mjeri da zna svoj posao, da je inovativan rukovoditelj, dobro poznaje industriju u kojoj se klijentovo poduzeće nalazi, te da je najbolji u svom području djelovanja. Dok su im manje bitni brzi alati koje konzultant koristi, te dugoročni partnerski odnos s klijentom.



Slika 1 - Što klijenti traže od konzultanta?

Izvor: [http://www.efos.unios.hr/konzultantstvo-za-mala-i-srednja-poduzeca/wp-content/uploads/sites/158/2018/04/P1\\_Konzultanstvo\\_uvodno.pdf](http://www.efos.unios.hr/konzultantstvo-za-mala-i-srednja-poduzeca/wp-content/uploads/sites/158/2018/04/P1_Konzultanstvo_uvodno.pdf), pristupljeno 15.09.2020.

Na temelju provedenog istraživanja može se zaključiti kako je klijentima u fokusu poduzeće i problem na koji nailaze, te ga žele riješiti na što bolji način, angažirajući konzultanta koji zna svoj posao i poznaje industriju u kojoj poduzeće djeluje, te je najbolji u svom području djelovanja. Sami alati kojima se konzultant koristi ali i dugoročni partnerski odnosi klijentima su najmanje važni, iz čega je vidljivo da poduzećima nije važno kako će konzultant riješiti problem tj. kojim metodama i alatima će se koristiti, nego da li će ga problem.



Grafikon 2 - Kanali informiranja Izvor: <http://www.cepor.hr/wp-content/uploads/2015/07/Croatia-Consultancy-Market-Study-HR.pdf> (Pristupljeno 28.08.2020.)

Prema Studiji konzultantskog tržišta u Republici Hrvatskoj iz 2014. godine <sup>2</sup> vidljivo je da su poduzetnici informacije o konzultantima najčešće dobivali preporukom, odnosno usmenom predajom i to čak 71,6%, zatim na osnovu oglašavanja putem interneta 19,4% te na osnovu web stranica konzultantske kompanije i klasičnog oglašavanja putem TV-a, radija i sl. 10,4%.

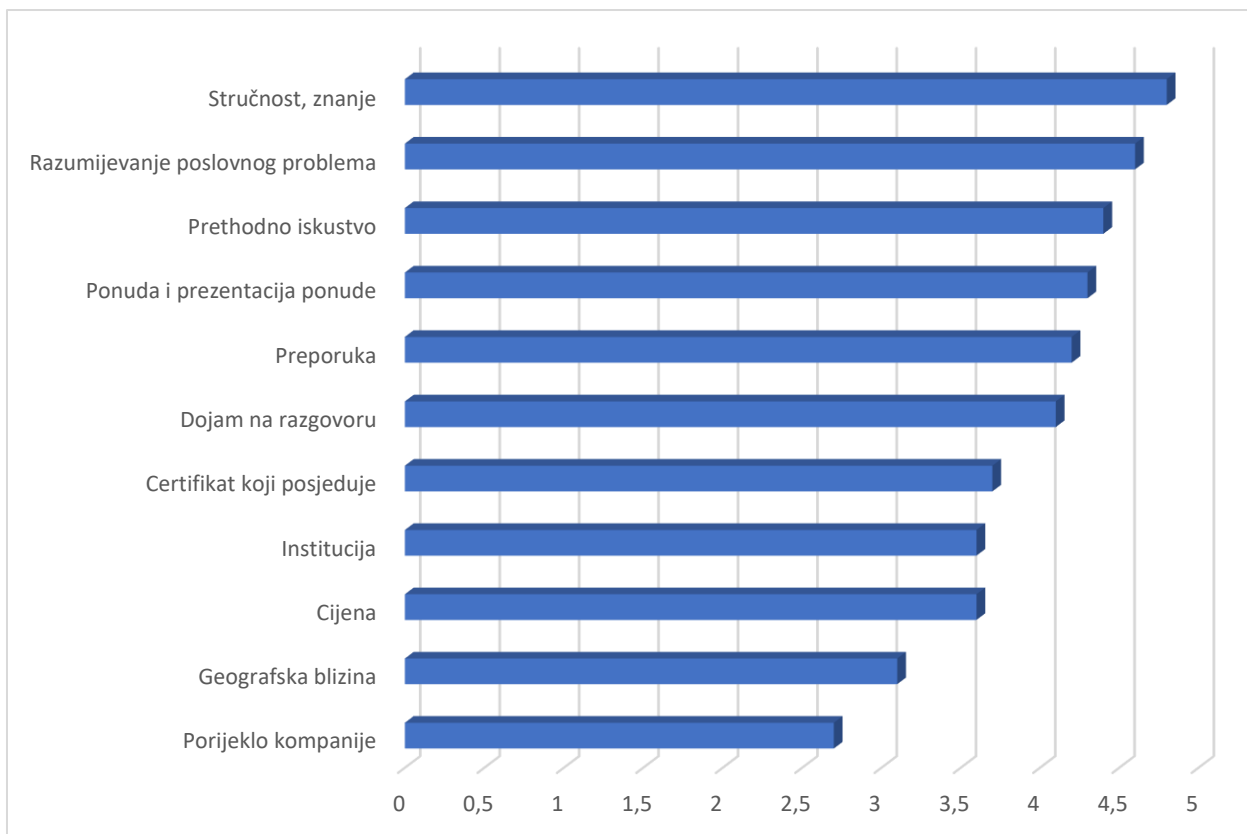
Poduzeće može angažirati internog ili eksternog konzultanta za pomoć pri rješavanju problema. Prednost kod zapošljavanja internog konzultanta je ta što je on uvijek na raspolaganju, bolje je upoznati s organizacijskom kulturom i strukturom, razumije proces donošenja odluka i pokretanja akcija u poduzeću, ali i interni konzultanti moraju “živjeti” s rezultatima.

Za razliku od internog konzultanta, prednost zapošljavanja eksternog konzultanta je ta što on ima izrazito bogato iskustvo s drugim poduzećima i klijentima, ako ne čak iskustvo sa istim problemima, manji su troškovi angažiranja ali je i „svjež“ perspektiva eksternog konzultanta.

<sup>2</sup> (Izvor: <http://www.cepor.hr/wp-content/uploads/2015/07/Croatia-Consultancy-Market-Study-HR.pdf> pristupljeno 01.09.2020.)

Najvažnija osobina konzultanata koja je presudna za uspjeh zajedničkog projekta je njegov integritet. Integritet podrazumijeva da konzultant ima slijedeće osobine: motivacija, etika, objektivnost, iskrenost, lojalnost i povjerljivost, ali i razinu samosvijesti da odbije poslove odnosno projekte za koje smatra da nema dovoljno znanja ili smatra da ne može riješiti problem. Glavni fokus konzultanta mora biti na potrebama klijenta. Konzultant mora imati iskrenu želju za pomoć klijentu, te moći sagledati svijet očima klijenta. No, kako bi suradnja bila uspješna sam klijent mora biti u potpunosti uključen u cijeli projekt i biti spreman na promjene. (Izvor: *Mr. sc. Nataša Rupčić, Kako odabrati najboljeg konzultanta, [https://bib.irb.hr/datoteka/250719.Kako\\_odabrati\\_najboljeg\\_konzultanta.pdf](https://bib.irb.hr/datoteka/250719.Kako_odabrati_najboljeg_konzultanta.pdf), pristupljeno 08.09.2020. )*

Analizirajući sve prethodno navedeno, može se zaključiti kako klijenti od konzultanta očekuju stručni savjet, dobro poznavanje industrije i sektora, te iskustvo u radu. Kako u konzultantskom procesu moraju „otkriti“ svoje poslovanje s ciljem rješavanja nastalih problema, razumljivo je njihovo nepovjerenje i traženje preporuke za angažiranje konzultanata. Stoga i ne čudi kako je propaganda „od usta do usta“ najbolji način za promoviranje konzultantski usluga.



Grafikon 3 - Važnost kriterija prilikom odabira konzultanta (srednje vrijednosti) *Izvor: <http://www.cepor.hr/wp-content/uploads/2015/07/Croatia-Consultancy-Market-Study-HR.pdf> (Pristupljeno 03.09.2020.)*

Iz studije konzultantskog tržišta u Hrvatskoj (2014. godina) je uočljivo kako blizina konzultantskog poduzeća i cijena ne utječu na odluku pri izboru i angažiranju konzultanta, što znači da su poduzetnici spremni izdvojiti potrebnu količinu novca, ukoliko se susreću s problemom koji ne mogu samostalno riješiti te ukoliko pronađu osobu koja ima potrebna znanja i stručnost te razumije problem s kojim se poduzeće susreće.

Prema istoj studiji vidljivo je da bi poduzetnici najčešće koristili konzultantske usluge za pisanje poslovnih planova i projekata, za poslovno planiranje, zatim za traženje poslovnih partnera i investitora, te istraživanje tržišta i marketing dok bi najmanje koristili konzultantske usluge za inženjerske studije, implementaciju sustava HRM – a te restrukturiranje i reorganizaciju. Iz navedenog je vidljivo kako poduzetnici najčešće nemaju dovoljno vlastitog znanja i iskustva u pisanju planova i projekata ili jednostavno žele takve poslove prepustiti stručnim osobama.



Grafikon 4 - Potencijalna područja suradnje *Izvor: <http://www.cepor.hr/wp-content/uploads/2015/07/Croatia-Consultancy-Market-Study-HR.pdf> (Pristupljeno 02.09.2020.)*

Promatrano po županijama, vidljivo je da je najviše registriranih poduzeća za obavljanje konzultantskih usluga u Hrvatskoj u Gradu Zagrebu 2856, zatim slijedi Istarska županija 340, Primorsko – goranska 325, te Splitsko – dalmatinska sa 312, dok je najmanje registriranih tvrtki u Ličko – senjskoj 12, te Virovitičko – podravskoj i Požeško – slavonskoj sa po 15 tvrtki. (*Izvor: <http://www.cepor.hr/wp-content/uploads/2015/07/Croatia-Consultancy-Market-Study-HR.pdf> pristupljeno 04.09.2020.*)

Tablica 2 - Tvrtke registrirane za pružanje konzultantskih usluga u Hrvatskoj u 2014. godini

Županija	Ukupan broj tvrtki registriranih za konzultantske usluge
Bjelovarsko-bilogorska	29
Brodsko-posavska	33
Dubravkčko-neretvanska	89
Grad Zagreb	2.856
Istarska	340
Karlovačka	45
Koprivničko-križevačka	32
Krapinsko-zagorska	40
Ličko-senjska	12
Međimurska	60
Osječko-baranjska	111
Požeško-slavonska	15
Primorsko-goranska	325
Sisačko-moslavačka	40
Splitsko-dalmatinska	312
Šibensko-kninska	36
Varaždinska	126
Virovitičko-podravska	15
Vukovarsko-srijemska	34
Zadarska	117
Zagrebačka	198

Izvor: <http://www.cepor.hr/wp-content/uploads/2015/07/Croatia-Consultancy-Market-Study-HR.pdf> (Pristupljeno 03.09.2020.)

Navedeni rezultati i ne čude jer se konzultantski posao odvijao tamo gdje se odvija i gospodarska djelatnost, pa se može donijeti zaključak i kako se glavina gospodarske aktivnosti odvija u Gradu Zagrebu i razvijenijim županijama.



## 4.2. Konzultantski proces

Tijek konzultantskog procesa sastoji se od slijedećih faza:

1. **„Odabir poduzeća** – konzultant na temelju vlastitih znanja, vještina, sposobnosti, iskustva mora donijeti objektivu odluku da li može nekom poduzeću pomoći ili ne.
2. **Uspostava kontakta** – konzultant uspostavlja prvi kontakt s vlasnikom poduzeća, najčešće telefonski.
3. **Posjet poduzeću** – Konzultant si treba unaprijed postaviti ciljeve te sastaviti upitnik prije samog posjeta poduzeću, ali i istražiti sektor odnosno industriju u kojoj poduzeće djeluje. Prilikom prvog sastanka potrebno je utvrditi što se u poduzeću događa, što je novo, koji su trenutno najveći izazovi, koje su potrebe i zahtjevi klijenta ali i što on želi od konzultanta. Svaki sastanak potrebno je nadopuniti nekom vrstom kontakta poput e – maila, telefonskog poziva i sl.
4. **Intervju s vlasnikom, zaposlenicima** – tijekom intervjuja potrebno je slušati klijenta i pustiti ga da on priča. Lista pitanja koju konzultant ima pripremljenu treba biti samo vodič koji će pomoći u definiranju problema. Potrebno je postavljati otvorena pitanja i poticati ispitanika da daje što više detalja prilikom odgovora na pitanja
5. **Istraživanje tržišta** – razgovori s kupcima, konkurencijom, dobavljačima
6. **Prikupljanje sekundarnih podataka** – baze podataka, Internet, dostupna istraživanja, knjižnica, HGK, HOK, Institucije za poticanje poduzetništva na nacionalnoj i lokalnoj razini.
7. **Sastavljanje konzultantskog izvještaja** – izvještaj mora imati praktične i korisne savjete za vlasnika poduzeća, treba biti jednostavan i razumljiv a zaključci i preporuke trebaju biti doneseni na temelju čvrstih podataka. Konzultantski izvještaj može biti:
  - a) Izvještaji sa sumiranim podacima (npr. istraživanja o zadovoljstvu zaposlenika na radnom mjestu)

- b) Izvještaji s preporukama (daje objektivnu, bez predrasuda, stručnu perspektivu poslovanja)
- c) Izvještaji s implementacijskim planovima (sadrži konkretne akcijske korake, vremenski okvir i troškove implementiranja određene preporuke)“  
*(Izvor: Nastavni materijali sa kolegija Konzultantstvo za mala i srednja poduzeća, [http://www.efos.unios.hr/konzultantstvo-za-mala-i-srednja-poduzeca/wp-content/uploads/sites/158/2013/04/P5\\_Priprema-konzultanskog-izvjestaja.pdf](http://www.efos.unios.hr/konzultantstvo-za-mala-i-srednja-poduzeca/wp-content/uploads/sites/158/2013/04/P5_Priprema-konzultanskog-izvjestaja.pdf) Pristupljeno 06.09.2020.)*

Svaku od faza konzultantskog procesa, konzultant mora dobro poznavati i za svaku od njih se dobro pripremiti, budući da ukoliko je samo jedna od faza konzultantskog procesa nekvalitetno provedena, uspjeh konzultantskog procesa može biti doveden u pitanje.

## 5. Metode prikupljanja podataka

Podatak je jednostavna činjenica za koju se zna da se dogodila, da postoji ili da je istinita. (Izvor: <http://hrvatski.enacademic.com/63345/podatak> pristupljeno 10.09.2020.)

Podatak je nematerijalne prirode i može biti u bilo kojem obliku kao npr. u zvučnom, slikovnom, brojčanom ili tekstualnom obliku, a može ga se dijeliti usmenim i pismenim putem na vrlo jednostavan način.

Konzultanti imaju na raspolaganju slijedeće metode za prikupljanje podataka:

1. Intervju
2. Ankete, istraživanja, upitnici
3. Promatranje
4. Pretraživanje dostupnih podataka

(Izvor: Nastavni materijali iz kolegija Konzultantstvo za mala i srednja poduzeća, [http://www.efos.unios.hr/konzultantstvo-za-mala-i-srednja-poduzeca/wp-content/uploads/sites/158/2020/04/Razvoj\\_projektnih\\_strategija.pdf](http://www.efos.unios.hr/konzultantstvo-za-mala-i-srednja-poduzeca/wp-content/uploads/sites/158/2020/04/Razvoj_projektnih_strategija.pdf), Pristupljeno 05.09.2020.)

Izborom bilo koje od metoda za prikupljanje podataka, konzultant mora zadržati objektivnost, profesionalnost, odabrati onu metodu prikupljanja podataka koja može dati najbolje rezultate s obzirom na informacije koje treba prikupiti, ali i razmisliti o troškovima prikupljanja podataka.

U svom radu, konzultanti se najčešće koriste metodom intervjua prilikom prikupljanja podataka.

### 5.1. Intervju

„Sve definicije pojma intervju uključuju susret dvoje ili više ljudi koji imaju neki cilj. Dakako, dobro je da taj cilj bude poznat objema stranama.“ (Miljković, 1999; 4)

„Intervju je postupak oblikovan radi pribavljanja podataka od osobe putem usmenih odgovora na usmene upite“ (Dessler, 2015:256)

Intervjuiranje je postupak u kojemu se postavljaju pitanja, slušaju odgovori i promatraju emocije, ponašanje i reakcije sugovornika. Klasični intervju se odvijaju u prostorijama poduzeća i to je najčešći oblik obavljanja intervjua, no u današnje suvremeno vrijeme sve se

više koriste video intervjui, telefonski intervjui, ali i oni koji se provode u manje formalnim i neutralnim prostorima (npr. Restorani, igrališta za golf ili tenis i sl.)

Cilj intervjuja je dobiti “dubinske” informacije i podatke do doći do srži problema s kojim se poduzeće susrelo. Intervju u konzultantskom poslu produbljuje i poboljšava odnose s klijentima budući da su razgovori najčešće u četiri oka, ili se radi samo o nekolicini ljudi koja mu prisustvuje. Prilikom intervjuja velika je vjerojatnost da će klijent biti nervozan, nesiguran i osjećati nelagodu, a kako bi mu pomogao, konzultant treba postavljati pitanja otvorenog tipa. Odnosi i povjerenje se grade kroz razgovor te su kako klijent, tako i konzultant sve opušteniji.

Postoje 2 tipa intervjuja koje konzultant može provoditi s klijentom:

- a) **Strukturirani intervju:** Strukturirani intervju je unaprijed planiran te ima unaprijed određen sadržaj i strukturu razgovora kao i pripremljena pitanja. Kandidatima se postavljaju ista pitanja, čak i istim redoslijedom. (Požega, 2012: 87) Vodi se prema prethodno utvrđenom planu. Držeći se toga plana ispitivač održava kontrolu nad samim procesom intervjuja tako da sustavno prikuplja podatke i informacije koje su mu potrebni. Prednost ovakvog tipa intervjuja je što sve kandidate stavlja u isti položaj jer svi odgovaraju na istu vrstu pitanja.
- b) **Nestrukturirani intervju:** Nestrukturirani intervju nema unaprijed određen sadržaj i strukturu razgovora, odnosno pitanja, te intervjuer slobodno postavlja pitanja određena ciljem koji se želi postići. (Požega, 2012: 87) Najčešće se postavljaju pitanja otvorenog tipa ali se u takvom intervju javlja i veliki broj pogrešaka. Za razliku od strukturiranog, ova vrsta intervjuja omogućuje uspostavljanje opuštenije atmosfere.

Prema Miljković, Rijavec (1999.) Postoje 3 vrste intervjuja s obzirom na broj sudionika i situacije u kojima se koriste:

- a) **Stresni intervju** – iako je svaki intervju najčešće stresan, ovakva vrsta intervjuja se namjerno čini što je više stresnom moguće. Karakterizira ga ostavljanje kandidata da čeka na sam početak intervjuja, najčešće u hodniku, bez stolice, zatim se intervjuer ponaša prilikom ispitivanja arogantno i neprijateljski raspoloženo. Ovakva vrsta intervjuja se koristi za poslove kao npr. Vojska, policija i sl.

- b) **Panel intervju** – dvije ili više osoba vode intervju sa jednom osobom. Prednost ovakve vrste intervjuja se ogleda u činjenici da više ocjenjivača vodi k objektivnijom i pouzdanijom procjenom situacije, problema i samog klijenta. Nedostatak ove vrste intervjuja je što veći broj ispitivača odnosno konzultanata dovodi do većeg stresa i nelagode kod klijenata.
- c) **Grupni intervju** – više kandidata ili klijenata se zajedno intervjuira kroz grupnu raspravu. Prednost grupnog intervjuja je u tome što se intervju može obaviti odjednom sa nekoliko kandidata, za razliku od obavljanja intervjuja sa svakim kandidatom pojedinačno. Također, jedna od prednosti je ta što se pomoću grupnog intervjuja mogu se spoznati različite osobine kandidata, kao npr. tko posjeduje osobine vođe, koji od kandidata slijedi ponašanje ostalih/skupine, tko pokazuje ambiciju, želju za rješavanjem određenog problema, želju za napredovanjem.

Svaki intervju, bez obzira na vrstu i broj sudionika, prema Miljković, Rijavec (1999.) sastoji se od četiri faze:

1. **Priprema:** razlika između uspješnog i neuspješnog intervjuja često je posljedica dobrog ili lošeg planiranja. Prije samog intervjuja potrebno je ukoliko je to u konzultantovoj moći, osigurati prostoriju u kojoj neće biti ometanja, buke i prekida u razgovoru. Ukoliko je prilikom prvog kontakta s klijentom dobivena informacija o vrsti problema s kojom se poduzeće susreće, potrebno je istražiti i pripremiti se za takvu vrstu problema. Također je potrebno pripremiti ključna pitanja koja će se postaviti klijentu. Prilikom pripreme ključnih pitanja važno je naglasiti da takva pitanja trebaju biti otvorenog tipa, a dobra strana takvih pitanja je to što omogućuje konzultantu da više sluša a manje govori, pokaže poštovanje prema klijentu te dobije potpuniju sliku o njemu.
2. **Početak:** budući da je na samom početku intervjuja klijent najčešće nervozan, konzultant ima zadatak pomoći mu da se opusti. Potrebno je smisliti prijateljski uvod u razgovor i na samom početku postavljati lagana pitanja. Kako bi pomogli klijentu da se opusti na samom početku mogu se navesti podatci o tome koliko će intervju trajati i o čemu ćete razgovarati s klijentom.

3. **Postavljanje pitanja:** konzultant treba klijentu postaviti pitanja koja je pripremio a dopunska pitanja trebaju slijediti iz njegovih odgovora. Omjer pričanja klijenta i konzultanta trebao bi biti oko 20%:80%. Tipovi pitanja koji se mogu postavljati:
- a) Izravna ili zatvorena – svrha im je dobiti kratke odgovore poput da ili ne. Korisna su za dobivanje raznih činjenica no ako ih je previše, intervju može postati vrlo sažet i kratak
  - b) Otvorena pitanja – ona potiču pune odgovore i klijent ima priliku odgovoriti opširno i odabrati ono što će reći
  - c) Sugestivna pitanja - pretpostavljaju određeni odgovor koji osoba koja postavlja pitanje već ima, ali samo želi da joj druga strana to potvrdi.
  - d) Pitanja za promjenu teme – usmjeravaju intervju na nova područja o kojima se do sada nije razgovaralo. Potrebna su radi nadzora nad intervjuom i omogućuju stvaranje kontinuiteta.
  - e) Razvojna pitanja – usmjerena su na detaljnije istraživanje nekog područja ili nadogradnju prethodno dobivenih podataka
  - f) Reflektirajuća pitanja – ponavljanje onoga što je već rečeno u obliku novog pitanja. Takva pitanja se postavljaju kako bi se provjerilo razumijevanje onoga što je rečeno ali i pokazuju da osoba koja postavlja pitanja sluša drugu stranu i zainteresirana je za ono što klijent govori.

Kako bi ova faza intervjuja bila uspješna potrebno je i aktivno slušanje i bilježenje odgovora. Ukoliko klijentu pokaže da ga zaista pažljivo sluša, konzultant će ga potaknuti da mu otkrije o sebi i o problemu s kojim se susreće i više nego što je bio spreman na samom početku, te će intervju više ličiti na ugodan razgovor nego na formalnost.

Kako bi uvjerali klijenta da ga zaista i sluša konzultant treba paziti na svoje neverbalno ponašanje jer ono ne samo da utječe na opću klimu u kojoj se intervju odvija, nego može djelovati i na cjelokupne rezultate intervjuja. Osim neverbalnog ponašanja, aktivno slušanje konzultant može dokazati i ponavljanjem onoga što je klijent rekao, postavljanjem pitanja te komentiranjem. Budući da sve odgovore na pitanja i ključne probleme konzultant ne može zapamtiti, vrlo je važno da ih tijekom intervjuja bilježi.

4. **Završetak:** nakon što je konzultant postavio sva pripremljena pitanja i pitao klijenta da li on ima kakvih pitanja, intervju se može završiti. Na kraju je potrebno klijenta obavijestiti kada može očekivati idući sastanak ali i telefonski poziv ili neki drugi kontakt.

Prema Miljković, Rijavec (1999; 54,55,56) prilikom provođenja intervjua važno je da konzultant pokuša izbjeći sljedeće pogreške:

- Prvi dojam: prve informacije i prvih par minuta razgovora s klijentom mogu imati veliki utjecaj na mišljenje koje će o njemu stvoriti, već nakon nekoliko minuta konzultant može steći dojam da li će moći surađivati s klijentom ili ne.
- Selektivno opažanje: selektivno opažanje podrazumijeva sklonost ispitivača da uočava karakteristike koje su u skladu sa njegovim vrijednostima i stavovima.
- Halo efekt: podrazumijeva donošenje zaključka o nekoj osobi na temelju jedne osobine
- Efekt kontrasta: ukoliko razgovaramo s kandidatom koji je loše procijenjen, idući nakon njega biti će procijenjen kao dobar, ali samo ako slijedi nakon lošeg a ne nakon dobrog
- Tjelesna privlačnost: ako je jedan kandidat tjelesno privlačniji od drugog, ispitivač će procijeniti da su i njegove druge osobine bolje
- Sličnost: što je kandidat sličniji ispitivaču, to će biti bolje procijenjen
- Raspoloženje: ako je intervjuer loše raspoložen kandidati će biti lošije ocijenjeni, i suprotno
- Stereotipi i predrasude: podrazumijevaju procjenu osobe na temelju karakteristika grupe u kojoj se nalazi

Korištenjem metode intervjua za prikupljanje podataka u konzultantskom procesu, konzultant može utvrditi socijalne i komunikacijske vještine klijenta, te razinu empatije. Kroz intervju konzultant može dobiti dubinske informacije o stanju u poduzeću te o samom problemu s kojim se poduzeće susreće. Metoda je sama po sebi fleksibilna, budući da konzultant može koristiti otvorena i zatvorena pitanja, te se „odmaknuti“ od planiranih pitanja i teme ukoliko razgovor ode u neplaniranom smjeru, ali isto tako konzultant može pratiti neverbalnu komunikaciju klijenta. To su samo neke od prednosti intervjua kao metode prikupljanja podataka u konzultantskom procesu.

Nedostaci navedene metode ogledaju se u tome što je sama procjena konzultanta poprilično subjektivna, te se odluke ponekad donose u prvih par minuta intervju. Metoda je vremenski zahtjevna i skupa za provođenje, a odgovori na pitanja koji ispitanici daju vrlo često su socijalno prihvatljivi.

Na temelju svega navedenog može se zaključiti kako je intervju, kao najčešće korištena metoda za prikupljanje podataka među konzultantima, metoda kojom mogu doći do najviše informacija te do onih „najboljih“ i „najdubljih“ informacija. No, konzultanti trebaju biti pažljivi kako prilikom intervju ne bi donosili zaključke na temelju prvih par minuta koje provedu s klijentom, te kako ne bi stvarali stereotipe.

## **5.2. Ankete, istraživanja, upitnici**

Anketiranje je postupak pomoću kojeg se na temelju anketnog upitnika istražuju i prikupljaju informacije, podatci, mišljenja i stavovi o određenom predmetu istraživanja. (Izvor: <https://www.scribd.com/doc/23397592/Metoda-ankete-upitnika-i-intervjua-u-istra%C5%BEiva%C4%8Dkom-procesu-u-saobra%C4%87aju> pristupljeno 07.09.2020.)

Kako bi se metoda anketiranja uspješno primijenila potrebno je za početak odrediti ciljnu skupinu koja će popunjavati anketu, nakon toga potrebno je pripremiti i osmisliti pitanja koja će biti jednostavna, jasna i nedvosmislena.

Anketiranje kao metoda prikupljanja podataka može biti kvalitativno, kvantitativno ili kombinirano, a ovisi o specifičnosti i vrsti pitanja te kakvi se odgovori zahtijevaju od ispitanika. Podatci koji se dobivaju prilikom provođenja ankete su objektivne prirode (dob, spol, radno iskustvo, stručna sprema) i subjektivne prirode (stavovi, mišljenja, osjećaji, preferencije). Kako bi se izbjeglo davanje socijalno prihvatljivih odgovora ali i neiskrenost prilikom popunjavanja ankete, ona bi se trebala provoditi anonimno, ukoliko je to moguće.

Pitanja koja se postavljaju u anketnim upitnicima mogu biti:

- Otvorenog tipa – pitanja sa slobodnim odgovorom
- Zatvorenog tipa – pitanja sa ponuđenim odgovorom
- Kombinirana pitanja – kombinacija otvorenih i zatvorenih pitanja



Prednosti i nedostaci anketiranja kao metode prikupljanja podataka:

Prednosti:

- Mogućnost dobivanja velike količine podataka od velikog broja ispitanika u relativno kratko vrijeme.
- Troškovno efektivno
- Lako za kvantificiranje
- Jednostavnost primjene

Nedostaci:

- Teško pretpostaviti što je osoba stvarno mislila
- Limitirano na postavljena pitanja
- Nema povratne informacije
- Pogreške ispitanika

*(Izvor: Nastavni materijali iz kolegija Konzultantstvo za mala i srednja poduzeća, [http://www.efos.unios.hr/konzultantstvo-za-mala-i-srednja-poduzeca/wp-content/uploads/sites/158/2020/04/Razvoj\\_projektnih\\_strategija.pdf](http://www.efos.unios.hr/konzultantstvo-za-mala-i-srednja-poduzeca/wp-content/uploads/sites/158/2020/04/Razvoj_projektnih_strategija.pdf) pristupljeno 03.09.2020.)*

## Anketa o zadovoljstvu kupaca

1. Jeste li zadovoljni ili nezadovoljni našom tvrtkom u cijelosti?
  - Vrlo zadovoljan
  - Donekle zadovoljan
  - Ni zadovoljan ni nezadovoljan
  - Pomalo nezadovoljan
  - Vrlo nezadovoljan
2. Koju biste od sljedećih riječi upotrijebili za opis naših proizvoda? Odaberite odgovarajući odgovor.
  - Pouzdano
  - Visoka kvaliteta
  - Korisno
  - Jedinstveno
  - Dobra vrijednost za uloženi novac
  - Preskupo
  - Nepraktično
  - Neučinkovito
  - Loša kvaliteta
  - Nepouzdana
3. Kako biste ocijenili kvalitetu naših proizvoda? Odaberite jedan odgovor.
  - Vrlo visoka kvaliteta
  - Visoka kvaliteta
  - Ni visoka ni niska kvaliteta
  - Loša kvaliteta
  - Vrlo loša kvaliteta
4. Kako biste ocijenili dobivenu vrijednost za uloženi novac u naše proizvode?
  - Izvrsno
  - Iznad prosjeka
  - Prosječno



Slika 2 - Primjer ankete, Izvor:

[https://www.bing.com/images/search?view=detailV2&ccid=Seqg%2fOzt&id=7310DAF84201F1C97B8E077B1985892715426405&thid=OIP.Seqg\\_Ozt8SG0cYBIX9qKbQAAAA&mediaurl=https%3a%2f%2fomextemplates.content.office.net%2fsupport%2ftemplates%2fhr-](https://www.bing.com/images/search?view=detailV2&ccid=Seqg%2fOzt&id=7310DAF84201F1C97B8E077B1985892715426405&thid=OIP.Seqg_Ozt8SG0cYBIX9qKbQAAAA&mediaurl=https%3a%2f%2fomextemplates.content.office.net%2fsupport%2ftemplates%2fhr-)  
(Pristupljeno 01.09.2020.)

Upitnik je skup pitanja koja su namijenjena populaciji koja je predodređena nekim faktorom. Ti faktori mogu biti geografski (kontinent, država, županija, grad, selo, kvart ili čak ulica), potrošački (određena skupina ljudi koji koriste određeni proizvod ili uslugu) ili čak društveni (određena vjera, nacionalnost, političko opredjeljenje ili čak rasa). Najčešće koriste za prikupljanje podataka u svrhu informiranja i poboljšanja aktivnosti ili samo prikupljanje podataka radi statistike. (Izvor: *Stručni rad: Silvio Colarić, Izrada online upitnika o navikama korisnika usluga besplatne i naplatne televizije,*

<https://repozitorij.unin.hr/en/islandora/object/unin%3A2233/datastream/PDF/view>  
(pristupljeno 15.09.2020.)

Upitnici kao metoda prikupljanja podataka podrazumijevaju prikupljanje podataka od ispitanika na temelju unaprijed pripremljenog obrasca. Kod pripreme upitnika potrebno je pažljivo odabrati pitanja kao i njihov redoslijed. Pitanja koja se mogu postavljati u upitnicima mogu biti otvorenog ili zatvorenog tipa, te pitanja s jednostrukim ili višestrukim izborom.

Postoje dvije vrste upitnika:

1. Klasičan upitnik – postavljaju se različita pitanja kako bi se prikupili različiti podatci o istoj pojavi
2. Skalirani upitnik – mjeri se intenzitet i učestalost neke pojave

Prednosti metode upitnika kao alata za prikupljanje podataka su te što je informacije lako prikupiti od velikog broja ljudi te ih je lako kvantificirati. Sama metoda je relativno jeftina te je informacije lako usporediti i razlikovati.

Nedostatci metode upitnika kao alata za prikupljanje podataka su ti što je teško pretpostaviti što je osoba stvarno mislila i što nema povratne informacije od ispitanika budući da je sama anketa odnosno upitnik limitirana na postavljena pitanja.

### **5.3. Promatranje**

„Analitičar jednostavno promatra radnika ili grupu radnika koji obavljaju posao. Bez ometanja analitičar dolazi do odgovora na što, kako i zašto iz različitih dijelova poslova.“ (Marušić, 2011;108)

Metoda promatranja podrazumijeva kontinuirano uočavanje i bilježenje događaja ili činjenica, bez fizičkog kontakta sa promatranim osobama. Cilj promatranja je što točnije evidentirati pojavu koja se promatra. Svi rezultati koji se prikupe prilikom promatranja bilježe se odmah na licu mjesta.

Promatranje može biti potpuno (kada se analizira svaka jedinica ispitivanog skupa) i selektivno (kada se promatra samo određeni dio populacije odnosno pojave. Promatranje također može biti u prirodnoj ili umjetno stvorenoj situaciji, primjetno ili neprimjetno, izravno ili neizravno,

ali i osobno promatranje ili promatranje putem uređaja (video kamera i sl.) (Izvor: <https://hr.puntomarinero.com/observation-is-observation-method/> pristupljeno 30.08.2020.)

Prednosti metode promatranja:

- Promatra se stvarno ponašanje ili pojava
- Fleksibilnost
- Objektivnost
- Preciznost
- Mali ili nikakav utjecaj ljudskog faktora
- Osobno iskustvo
- Trenutni rezultati

Nedostatci metode promatranja:

- Pretpostavke promatrača
- Osoba je svjesna da ju se promatra te je zbog toga ponašanje drugačije
- Pretpostavke promatrača
- Teško ugovoriti sastanak/termin
- Ograničeno na činjenice, zbivanja, situacije
- Zahtjeva puno vremena
- Skupo

#### **5.4. Pretraživanje dostupnih (sekundarnih) podataka**

Pristup sekundarnim podacima konzultant može dobiti unutar poduzeća ali i izvan njega.

Sekundarni podatci unutar samog poduzeća:

- Bilanca
- RDG
- efikasnost rada zaposlenika
- ukupan broj sati odsutnosti zaposlenika tijekom godine
- cash – flow

Sekundarni podatci izvan poduzeća:

- Internet – poduzeće može dobiti informacije sa Internet stranica konkurenata, državnog zavoda za statistiku, na stranicama Fine, Ministarstava i sl.
- Agencije koje provode istraživanja
- Članci u novinama, letci – iz članaka u novinama poduzeće može dobiti informacije kao što su npr. Trenutni proizvodi na akciji, otvaranje novog proizvodnog pogona i sl.
- Sajmovi, izložbe – detaljnije upoznavanje postojećim ili novim proizvodima i uslugama konkurenata, planovima za daljnje proširenje i sl.

Prednosti i nedostaci metode prikupljanja sekundarnih podataka:

Prednosti:

- Niski troškovi
- Minimalne pretpostavke
- Relevantni povijesni podatci

Nedostaci:

- Teško za interpretaciju
- Vremenski zahtjevno
- Nedostupnost/nepostojanost nekih podataka

*(Izvor: Nastavni materijali iz kolegija Konzultantstvo za mala i srednja poduzeća, [http://www.efos.unios.hr/konzultantstvo-za-mala-i-srednja-poduzeca/wp-content/uploads/sites/158/2020/04/Razvoj\\_projektnih\\_strategija.pdf](http://www.efos.unios.hr/konzultantstvo-za-mala-i-srednja-poduzeca/wp-content/uploads/sites/158/2020/04/Razvoj_projektnih_strategija.pdf) pristupljeno 07.09.2020.)*

Kako bi prikupili prave informacije i podatke, te riješili problem s kojim se poduzeće susreće, konzultanti najčešće koriste intervju kao metodu prikupljanja podataka, a osim nje ankete, upitnike, istraživanja, promatranje te sekundarne izvore informacija. Svaka od navedenih metoda ima prednosti i nedostatke, te konzultant treba utvrditi u kojim situacijama će pojedina metoda, ili kombinacija više njih, donijeti najbolje rezultate.

## 6. Analiza primjene metoda prikupljanja podataka

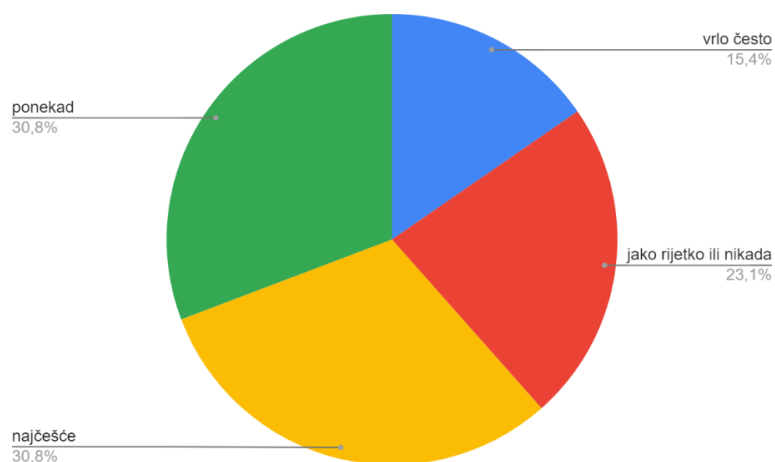
Koristeći anketu kao metodu prikupljanja podataka, koju su popunjavali Voditelji EU projekata financiranih iz Europskih strukturnih i investicijskih fondova, provedeno je istraživanje među 13 osoba, koje su odgovarale na pitanja vezana za korištenje pojedinih metoda prikupljanja podataka prilikom pripreme i provođenja EU projekata.

Anketa je trajala oko 5-10 minuta i sastojala se od otvorenih i zatvorenih pitanja koja su bila vezana za operativne programe iz kojih su voditelji najčešće provodili i pripremali projekte, za metode prikupljanja podataka koje su najčešće koristili, te koje su po njihovom mišljenju najveće, odnosno najmanje prednosti i nedostatci pojedinih metoda. Primjer ankete nalazi se u prilogu broj 1.



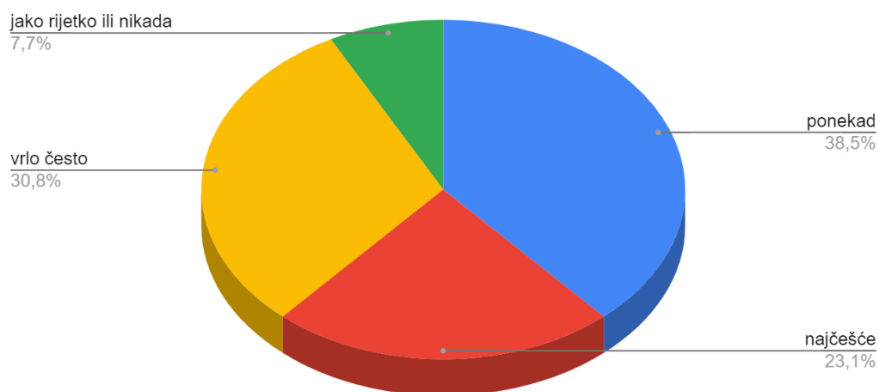
Grafikon 5 - Operativni programi iz kojih su Voditelji najčešće provoditi projekte  
Izvor: Obrada autora

Voditelji projekata koji su uključeni u ovo istraživanje, najčešće su provodili EU projekte iz Operativnog programa Učinkoviti ljudski potencijali 77% te iz Programa ruralnog razvoja 23%, dok iz Operativnog programa Konkurentnost i kohezija, Pomorstvo i ribarstvo te Europska teritorijalna suradnja nije bilo ispitanih Voditelja.



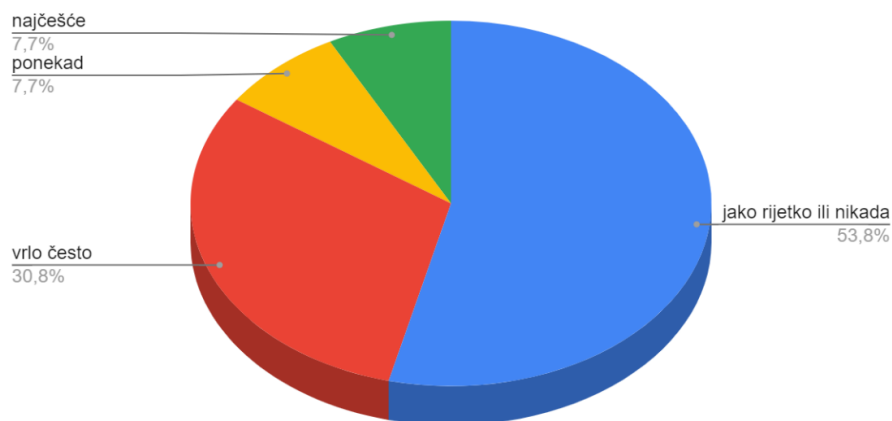
Grafikon 6 – Učestalost korištenja metode intervjua prilikom pripreme i provođenja projekata  
Izvor: Obrada autora

S obzirom na učestalost korištenja metode intervjua prilikom pripreme i provođenja projekata, vidljivo je kako je jednak broj odgovora dan od strane sudionika u anketi za odgovor najčešće i ponekad i to 30,8%, dok je 15,4% sudionika odgovorilo da intervju koriste vrlo često, a njih 23,1% jako rijetko ili nikada.



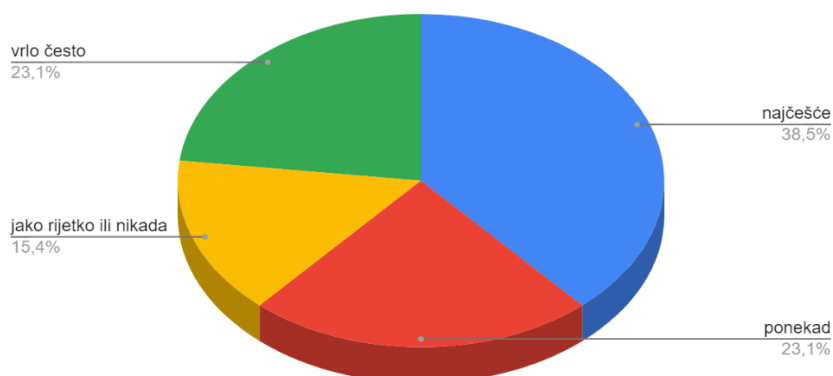
Grafikon 7 - Učestalost korištenja anketa, upitnika i istraživanja prilikom pripreme i provedbe projekata; Izvor: Obrada autora

Što se tiče korištenja anketa, upitnika i istraživanja prilikom pripreme i provedbe projekata, sudionici su odgovorili da navedenu metodu koriste ponekad 38,5%, vrlo često 30,8% najčešće 23,1% te 7,7% sudionika je odgovorilo da tu metodu koriste jako rijetko ili nikada.



Grafikon 8 - Učestalost korištenja metode promatranja prilikom pripreme i provedbe projekata; Izvor: Obrada autora

Nadalje, prema provedenom istraživanju vidljivo je da je najveći broj sudionika odgovorio da metodu promatranja prilikom pripreme i provedbe projekata koristi jako rijetko ili nikada 53,8%, vrlo često 30,8%, a ponekad i najčešće je odgovorilo 7,7% sudionika.

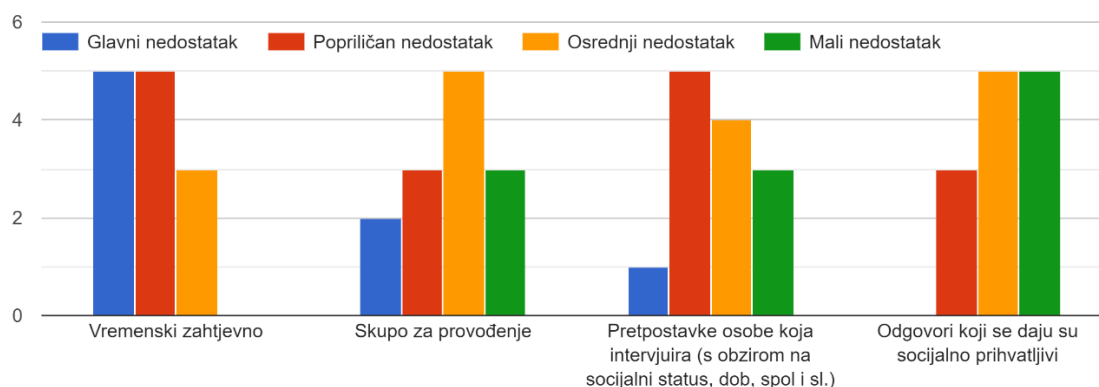


Grafikon 9 - Učestalost korištenja sekundarnih podataka kao metode prikupljanja prilikom pripreme i provedbe projekata; Izvor: Obrada autora



Vezano za korištenje sekundarnih podataka kao metode prikupljanja podataka prilikom pripreme i provedbe projekata, vidljivo je kako je najviše sudionika odgovorilo da navedenu metodu koriste najčešće 38,5%, jednak broj sudionika je odgovorio da metodu koriste ponekad i vrlo često 23,1%, a najmanji broj sudionika je odgovorio da navedenu metodu koristi jako rijetko ili nikada 15,4%.

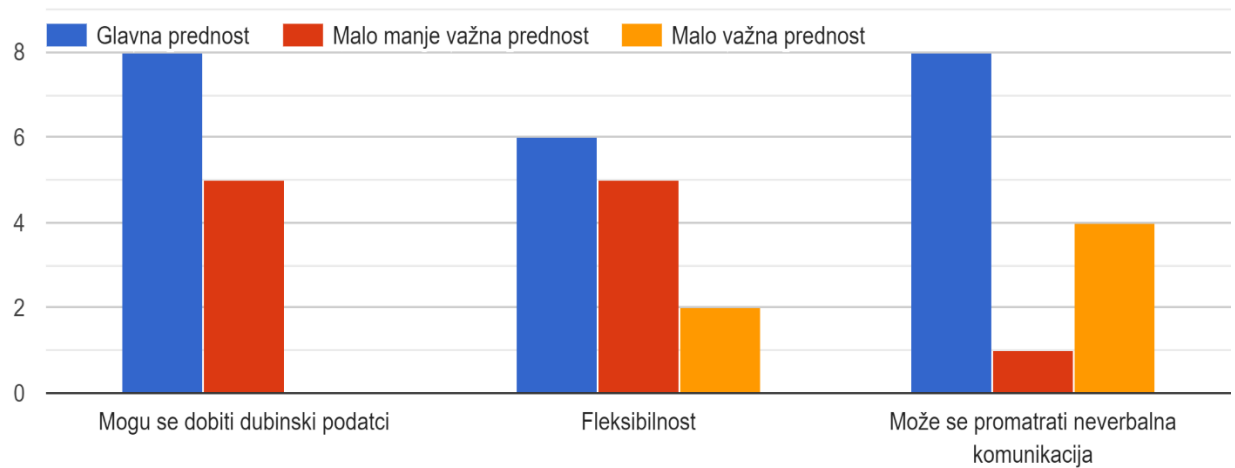
Koju su po vama glavni nedostaci intervjua kao metode prikupljanja podataka?



Grafikon 10 - Glavni nedostaci intervjua kao metode prikupljanja podataka  
Izvor: Obrada autora

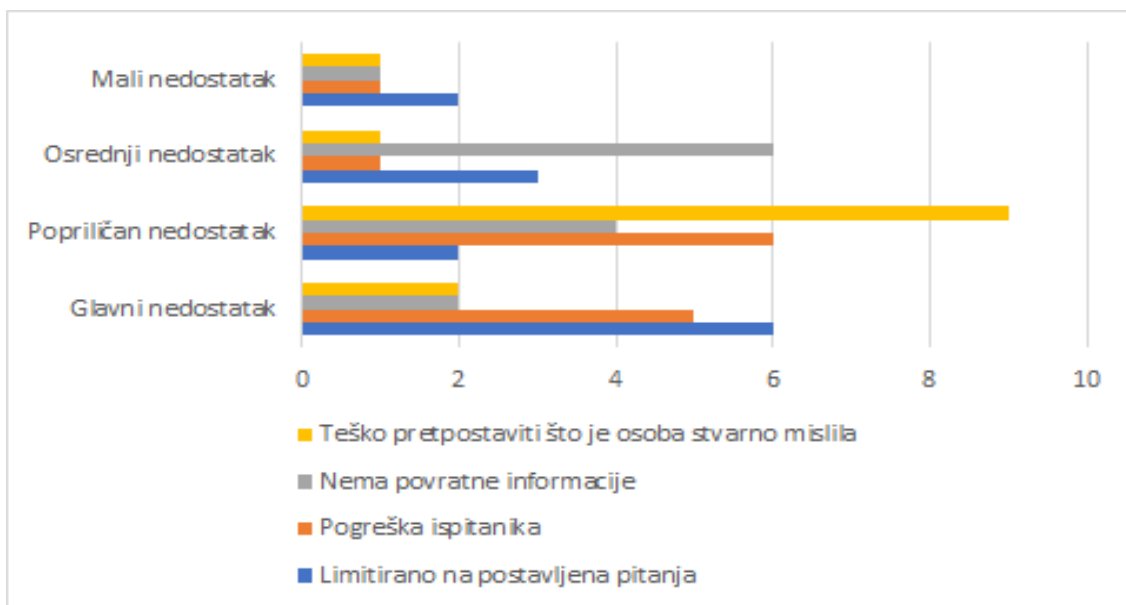
Na temelju provedenog istraživanja ispitanici smatraju da je glavni nedostatak intervjua kao metode prikupljanja podataka u pripremi i provedbi projekata to što je intervju vremenski zahtjevan (5 odgovora), zatim sudionici smatraju da je popriličan nedostatak to što je vremenski zahtjevan (5 odgovora) i pretpostavke osobe koja intervjuiira (5 odgovora). Nadalje osrednjim nedostatkom najviše ispitanika smatra to što je metoda skupa za provođenje (5 odgovora) i da su odgovori koji se daju socijalno prihvatljivi (5 odgovora). Dok malim nedostatkom najviše njih smatra to što su odgovori koji se daju socijalno prihvatljivi (5 odgovora).

Koje su po vama glavne prednosti intervjua kao metode prikupljanja podataka?



Grafikon 11 - Glavne prednosti metode intervjua Izvor: Obrada autora

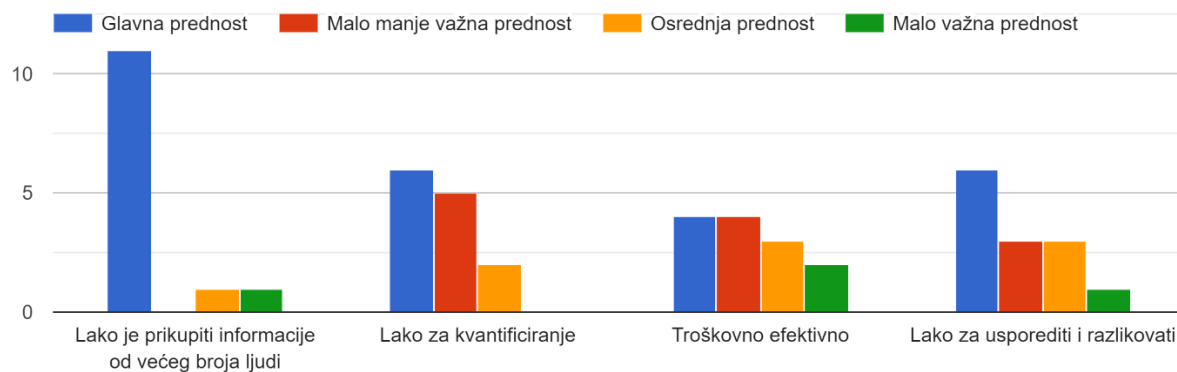
Provedenim istraživanjem uočeno je da 8 ispitanika smatra da je glavna prednost intervjua to što se mogu dobiti dubinski podatci, a njih 5 smatra da je to malo manje važna prednost navedene metode. Što se tiče fleksibilnosti kao prednosti metode intervjua, 6 ispitanika je odgovorilo da je to glavna prednost, 5 ispitanika da je malo manje važna prednost, a 2 ispitanika smatraju da je to malo važna prednost intervjua. Još jedna od prednosti intervjua je ta što se može promatrati neverbalna komunikacija kod sugovornika, a 8 ispitanika smatra da je to glavna prednost, dok njih 4 to smatra malo važnom prednošću, a 1 osoba smatra da je to malo manje važna prednost.



Grafikon 12 - Glavni nedostaci upitnika, anketa, istraživanja kao metode prikupljanja podataka Izvor: Obrada autora

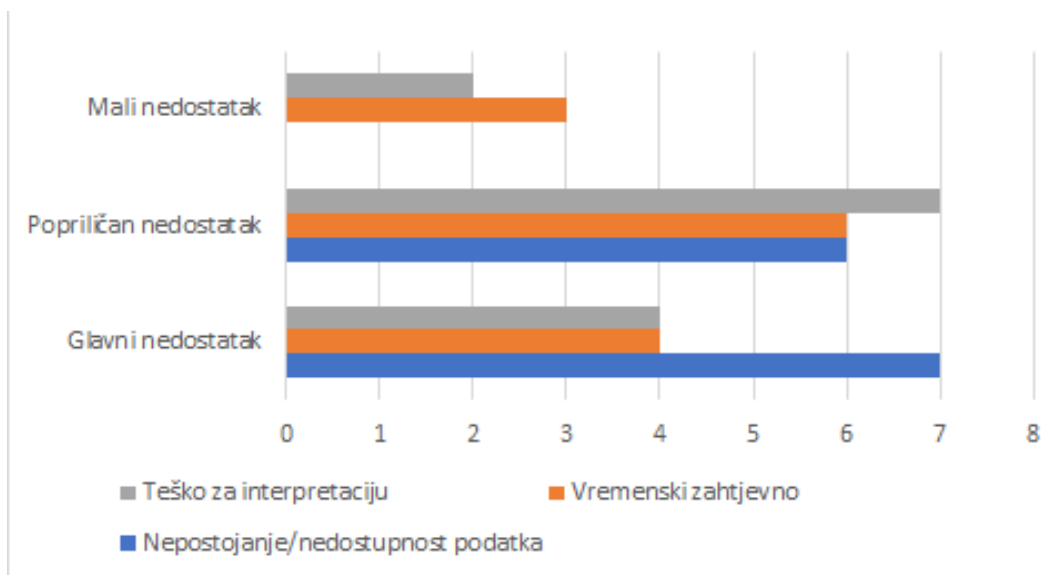
Najviše ispitanika dalo je odgovor da je mali nedostatak to što je metoda anketa, istraživanja i upitnika limitirana na postavljena pitanja. Nadalje, najviše ispitanika smatra da je osrednji nedostatak to što nema povratne informacije, a najveći broj sudionika u istraživanju smatra da je popriličan nedostatak to što je teško za pretpostaviti što je osoba stvarno mislila. Ispitane osobe najčešće su odgovorile da smatraju glavnim nedostatkom anketa, istraživanja i upitnika to što je limitirano na postavljena pitanja.

Koja je po vama najvažnija prednost upitnika, anketa, istraživanja, kao metode prikupljanja podataka?



Grafikon 13 - Prednosti anketa, istraživanja i upitnika Izvor: Obrada autora

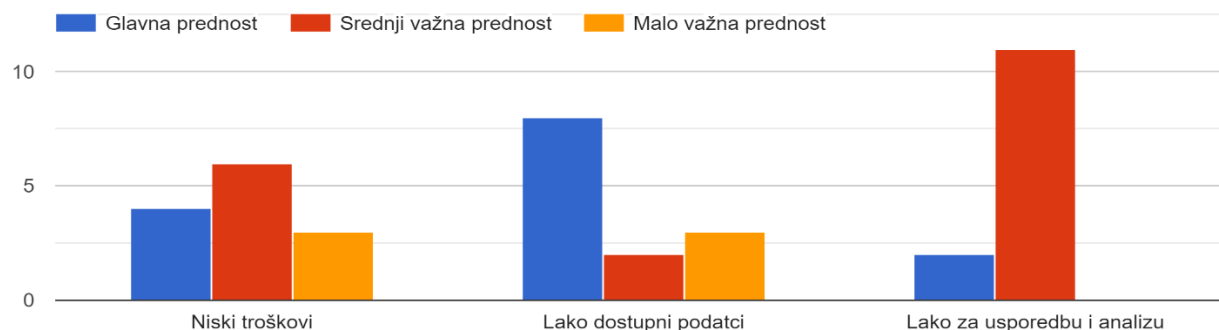
Sudionicima je bilo postavljeno pitanje koja je po njima najvažnija prednost upitnika, anketa i istraživanja kao metode prikupljanja podataka, te su trebali jednu od njih označiti kao najvažniju, malo manje važnu, osrednju i malo važnu prednost. Nadalje, ispitanici smatraju da je glavna prednost to što je lako prikupiti informacije od većeg broja ljudi (11 odgovora), jednak broj ispitanika smatra da je troškovna efektivnost malo manje važna prednost i osrednja prednost (4 odgovora).



Grafikon 14 - Nedostatci sekundarnih izvora podataka kao metode prikupljanja podataka  
Izvor: Obrada autora

Prema provedenom istraživanju, najviše ispitanika smatra da je mali nedostatak to što su sekundarni izvori podataka kao metoda prikupljanja podataka vremenski zahtjevni za prikupljanje. Nadalje, njih najviše smatra da je popriličan nedostatak to što su podatci prikupljeni navedenom metodom teški za interpretaciju, a glavnim nedostatkom najveći broj ispitanika smatra to što pojedini podatci ne postoje ili nisu dostupni.

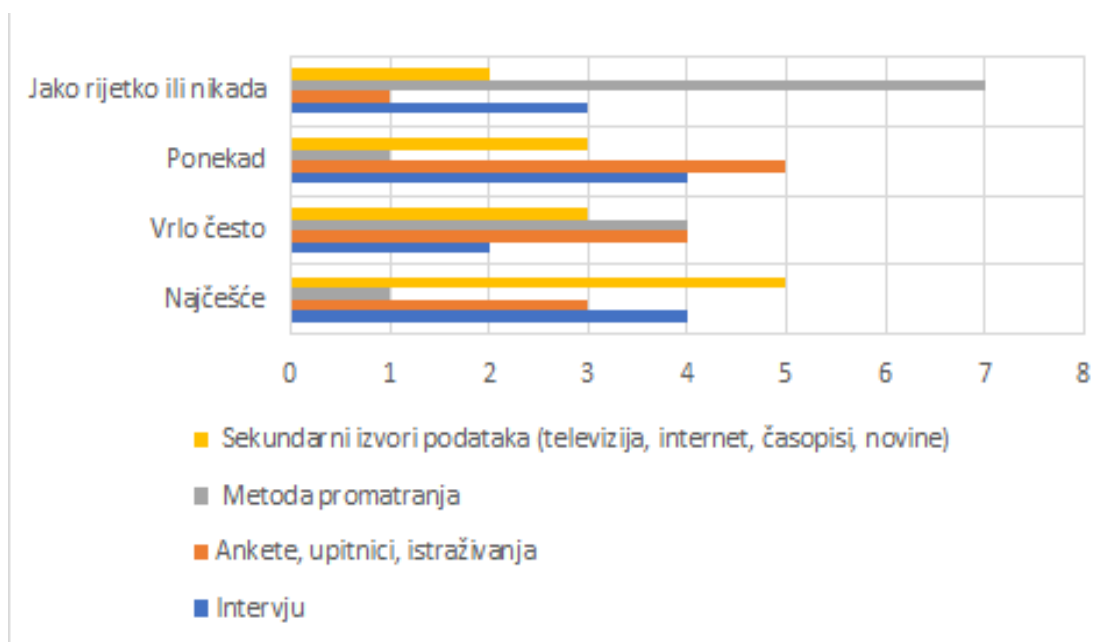
Koja je po vama najvažnija prednost sekundarnih izvora podataka, kao metode prikupljanja podataka?



Grafikon 15 - Prednosti sekundarnih izvora podataka kao metode prikupljanja podataka Izvor: Obrada autora

Što se tiče najvažnijih prednosti sekundarnih izvora podataka kao metode prikupljanja podataka, najviše ispitanika smatra da je glavna prednost navedene metode to što su podatci lako dostupni, zatim najviše ih smatra srednje važnom prednošću to što su podatci lako usporedivi i lako se analiziraju.

Sudionicima istraživanja su osim zatvorenih postavljena i otvorena pitanja, i to: prilikom korištenja metode intervjua; anketa, upitnika, istraživanja; sekundarnih izvora podataka na koje probleme su najčešće nailazili. Analiziranjem danih odgovora uočeno je kako su najveći problemi prilikom provođenja intervjua bili ti što su sugovornici bili nekomunikativni, nezainteresirani i što provedba i priprema intervjua zahtjeva puno vremena. Prilikom korištenja metode upitnika, anketa i istraživanja sudionici ankete su najčešće imali probleme sa neispunjavanjem cjelokupne ankete/upitnika, neiskrenim odgovorima te odbijanjem ispunjavanja upitnika ili anketa od strane sugovornika ukoliko oni sami nemaju nekakvu korist od toga. Što se tiče sekundarnih izvora podataka, najveći problem na koji su sudionici ankete nailazili bili su nepostojanje određenih podataka, zastarjelost informacija, teško dolaženje do pojedinih informacija i nepouzdana informacije.



Grafikon 16 - Analiza korištenih metoda za prikupljanje podatka Izvor: Obrada autora

Zaključno, može se uočiti kako je najviše ispitanika dalo odgovor da jako rijetko ili nikada koriste metodu promatranja (8 odgovora), a odgovor najčešće za navedenu metodu je dala samo jedna osoba. Iz navedenog se može zaključiti kako promatranje kao metoda prikupljanja podatka i nije uvelike korisna prilikom pripreme i provođenja EU projekata iz Operativnih programa Učinkoviti ljudski potencijali i Program ruralnog razvoja, što i nije iznenađujuće budući da je navedena metoda ograničena na činjenice, zbivanja, situacije, zahtjeva puno vremena ali i skupa za provođenje.

Najviše odgovora vezanih za sekundarne izvore podataka ispitanici su dali za odgovor najčešće (5 odgovora) a jako rijetko ili nikada (2 odgovora). Iz čega možemo zaključiti da je navedena metoda vrlo popularna među ispitanicima, a razlog leži u tome što je navedena metoda laka za usporedbu i analizu a podatci su lako dostupni te su troškovi prikupljanja sekundarnih podataka poprilično niski.

Što se tiče anketa, upitnika i istraživanja kao metode prikupljanja podataka, može se uočiti da su ispitanici najviše odgovora dali da navedenu metodu koriste ponekad (5 odgovora) a najmanje odgovora su dali za jako rijetko ili nikada (2 odgovora), a jednak broj odgovora dali su za ponekad i vrlo često (3 odgovora). Na temelju svega navedenog uočeno je da je metoda prikupljanja podataka pomoću anketa, upitnika i istraživanja među Voditeljima EU projekata poprilično popularana i vrlo korištena, najčešće zbog toga što je lako prikupiti informacije od

većeg broja ljudi, lako je prikupljenje podatke usporediti i razlikovati te se podatci lako kvantificiraju.

Metodu intervjua ispitanici prema provedenom istraživanju koriste najčešće i ponekad (4 odgovora), dok je jako rijetko ili nikada odgovorilo troje ispitanika. Budući da je metoda intervjua najčešće korištena u konzultantskom procesu, rezultati ovog istraživanja pomalo su iznenađujući budući da je troje ispitanika od 13, odnosno 23,1% odgovorilo da navedenu metodu koriste rijetko ili nikada. Razlog leži u tome što je navedena metoda vremenski zahtjevna i skupa za provođenje, te su odgovori koji se daju najčešće socijalno prihvatljivi. Voditelji EU projektata trebali bi biti bolje upoznati sa prednostima ove metode, ali i mogućnosti koje onda nudi, budući da navedenom metodom mogu doći do dubinskih informacija, mogu pratiti neverbalnu komunikaciju sugovornika, te je vrlo fleksibilna a informacije prikupljene ovom metodom najčeće osiguravaju uspjeh kako u konzultantskom procesu tako i u pripremi i provođenju EU projektata.

Budući da su odgovori na anketna pitanja vezani isključivo za pripremu i provedbu EU projektata, po tome su i specifični. Vrlo je vjerojatno da su u istraživanju sudjelovali konzultanti koji se bave drugim poslovima, odgovori na anketna pitanja bili bi drugačiji.

Na temelju provedenog istraživanja rangirane su prednosti i nedostaci pojedinih metoda prikupljanja podataka s obzirom na odgovore sudionika u anketi.

### 6.1. Prednosti pojedinih metoda

Tablica 3 - Prednosti pojedinih metoda prikupljanja podataka rangiranih prema danim odgovorima prikupljenima istraživanjem

<b>METODE PRIKUPLJANJA PODATAKA</b>	<b>PREDNOSTI</b>
INTERVJU	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Mogu se dobiti dubinski podatci</li><li>2. Može se promatrati neverbalna komunikacija</li><li>3. Fleksibilnost</li></ol>

ANKETE, UPITNICI, ISTRAŽIVANJA	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Lako je prikupiti podatke od velikog broja ljudi</li> <li>2. Lako za kvantificiranje</li> <li>3. Lako za usporediti i razlikovati</li> </ol>
SEKUNDARNI IZVORI PODATAKA	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Lako dostupni podatci</li> <li>2. Lako za usporedbu i analizu</li> <li>3. Niski troškovi</li> </ol>

Izvor: Izrada autora

## 6.2. Nedostatci pojedinih metoda

Tablica 4 - Nedostatci pojedinih metoda prikupljanja podataka rangiranih prema danim odgovorima prikupljenima istraživanjem

METODE PRIKUPLJANJA PODATAKA	NEDOSTATCI
INTERVJU	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Vremenski zahtjevno</li> <li>2. Pretpostavke osobe koja intervjuira</li> <li>3. Skupo za provođenje</li> <li>4. Odgovori koji se daju su socijalno prihvatljivi</li> </ol>
ANKETE, UPITNICI, ISTRAŽIVANJA	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Limitirano na postavljena pitanja</li> <li>2. Teško je pretpostaviti što je osoba stvarno mislila</li> <li>3. Nema povratne informacije</li> <li>4. Pogreška ispitanika</li> </ol>
SEKUNDARNI IZVORI PODATAKA	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Nepostojanje/nedostupnost podatka</li> <li>2. Teško za interpretaciju</li> <li>3. Vremenski zahtjevno</li> </ol>

Izvor: Izrada autora



## 7. Zaključak

Suvremeno poslovanje stavlja pred poduzeća imperativ da brzo reagiraju i prilagođavaju se novonastalim situacijama. Uspjeh njihove prilagodbe uvelike ovisi o njihovoj sposobnosti da procjene da li, i u kojem trenutku, odnosno u kojoj fazi poslovanja trebaju pomoć vanjskog suradnika tj. konzultanta, budući da pažljiv odabir konzultanata i dobra suradnja može za mala i srednja poduzeća predstavljati presudni čimbenik uspjeha.

Kao što je i navedeno u teorijskom dijelu rada, konzultant je je pojedinac koji ili savjetuje klijenta (osobu ili organizaciju) oko potrebe za nekom promjenom, ili pomaže klijentu u donošenju odluka, te sudjeluje u planiranju i/ili implementiranju promjena koje je klijent odredio. Ovisno o problemu na koji nailazi u poduzeću, od čije strane je angažiran, konzultant će na temelju znanja i iskustva odabrati onu metodu prikupljanja podataka, koja će u konačnici imati najbolje rezultate i dovesti do rješavanja problema poduzeća.

Rezultati provedenog istraživanja pokazuju kako voditelji EU projekata iz Europskih strukturnih i investicijskih fondova, financiranih iz Operativnog programa učinkoviti ljudski potencijali i Program ruralnog razvoja najčešće koriste intervju; ankete, upitnike i istraživanja; te sekundarne izvore informacija prilikom prikupljanja podataka za pripremu i provedbu projekata. Najčešći problemi s kojima su se susretali prilikom korištenja metode intervjua (najčešće korištene metode prikupljanja podataka od strane konzultanata) bili su: financijsko i vremensko ograničenje; nezainteresirani sugovornici; ne razumijevanje Europske politike; strah od pogrešaka u samoj provedbi projekata financiranih iz fondova Europske unije; puno utrošeno vremena; nekomunikativni sugovornici.

Na temelju svega navedenog može se zaključiti da iako je intervju jedna od najčešće korištenih metoda prikupljanja podataka od strane konzultanata, Voditelja EU projekata još uvijek ju ne koriste i ne stavljaju na prvo mjesto od svih navedenih metoda, Oni se još uvijek susreću s brojnim preprekama u korištenju i provedbi navedene metode. Pretpostavka je da će se broj voditelja EU projekata u budućnosti povećavati, te je preporuka da se detaljnije i bolje upoznaju s intervjuom, ali i ostalim metodama prikupljanja podataka, kako bi što uspješnije pripremali i provodili EU projekte.

## Literatura:

### Knjige:

1. Barringer B., Ireland D. (2010). *Poduzetništvo: uspješno pokretanje novih poduhvata*. Tuzla OFF-SET d.o.o.
2. Dessler, G. (2015). *Upravljanje ljudskim potencijalima*. Zagreb: MATE d.o.o.
3. Kubr, M. (2002). *Management consulting: A guide to the profession* (fourth edition), Geneva, International Labour Office
4. Marušić, S. (2001). *Upravljanje ljudskim potencijalima*. Zagreb: Adeco d.o.o.
5. Miljković D., Rijavec R. (1999), *Zaposlite najbolje - vještine i tehnike intervjuiranja*. Zagreb: IEP
6. Požega, Ž. (2012). *Menadžment ljudskih resursa: upravljanje ljudima i znanjem u poduzeću*. Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku

### Znanstvena i stručna literatura:

1. Colarić S. (2018) *Izrada online upitnika o navikama korisnika usluga besplatne i naplatne televizije* <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:122:849460> (pristupljeno 10.09.2020.)
2. Kotur M. (2017). *Uloga konzultanta u pokretanju poslovnog pothvata*, Osijek, Diplomski rad, Dostupno na : <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:145:065968> (pristupljeno 28.08.2020.)
3. Mr. sc. Nataša Rupčić *Kako odabrati najboljeg konzultanta* Dostupno na: [https://bib.irb.hr/datoteka/250719.Kako\\_odabrati\\_najboljeg\\_konzultanta.pdf](https://bib.irb.hr/datoteka/250719.Kako_odabrati_najboljeg_konzultanta.pdf) (pristupljeno 04.09.2020.)
4. Stojčević T. (2016). *Intervju kao metoda profesionalne selekcije*, Osijek, Diplomski rad; Dostupno na: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:145:512601> (pristupljeno 05.09.2020.)
5. Tolić J. (2016). *Poslovni plan za consulting poduzeće „abc“* Split, Završni rad Dostupno na: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:124:268045> (pristupljeno 08.09.2020.)
6. Živković I. (2017.) *Konzultantstvo za mala i srednja poduzeća*, Osijek, Diplomski rad Dostupno na : <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:145:539662> (pristupljeno 01.09.2020.)

Internet:

1. Bussines Media Group: Konzultantske usluge <http://www.business-media-group.com/hr/konzultantske-usluge> (pristupljeno 27.08.2020.)
2. CEPOR Studija konzultantskog tržišta u Hrvatskoj – 2014. <http://www.cepor.hr/wp-content/uploads/2015/07/Croatia-Consultancy-Market-Study-HR.pdf> (Pristupljeno 27.08.2020.)
3. Konzultanti: Kako odabrati pravoga, kada ga angažirati i hoće li vam ‘prodati maglu’? <https://www.netokracija.com/konzultanti-51346> (pristupljeno 06.09.2020.)
4. Metoda ankete, upitnika i intervjua u istraživačkom procesu u saobraćaju <https://www.scribd.com/doc/23397592/Metoda-ankete-upitnika-i-intervjua-u-istra%C5%BEiva%C4%8Dkom-procesu-u-saobra%C4%87aju> (pristupljeno 03.09.2020.)
5. Promatranje - metoda istraživanja svijeta <https://hr.puntomarinero.com/observation-is-observation-method/> (pristupljeno 06.09.2020.)
6. Metode znanstvenih istraživanja [http://www.unizd.hr/Portals/4/nastavni\\_mat/1\\_godina/metodologija/METODE\\_ZNANSTVENIH\\_ISTRAZIVANJA.pdf](http://www.unizd.hr/Portals/4/nastavni_mat/1_godina/metodologija/METODE_ZNANSTVENIH_ISTRAZIVANJA.pdf) (pristupljeno 07.09.2020.)
7. Francisko – hrvatski rječnik online <https://hr.glosbe.com/fr/hr/> (pristupljeno 01.09.2020.)
8. Nastavni materijali iz kolegija Poduzetništvo [http://www.efos.unios.hr/poduzetnistvo/wp-content/uploads/sites/206/2019/10/PODUZETNISTVO\\_05\\_poduzetnik-i-poduzetnistvo.pdf](http://www.efos.unios.hr/poduzetnistvo/wp-content/uploads/sites/206/2019/10/PODUZETNISTVO_05_poduzetnik-i-poduzetnistvo.pdf) (pristupljeno 04.09.2020.)
9. ZAKON O POTICANJU RAZVOJA MALOG GOSPODARSTVA NN(29/2002) [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2002\\_03\\_29\\_630.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2002_03_29_630.html) (pristupljeno 04.09.2020.)
10. ZAKON O RAČUNOVODSTVU NN(78/2015) [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2015\\_07\\_78\\_1493.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2015_07_78_1493.html) (pristupljeno 29.08.2020.)
11. Hrvatski jezični portal <http://hrvatski.enacademic.com/63345/podatak> (pristupljeno 07.09.2020.)
12. Nastavni materijali iz kolegija Konzultantstvo za mala i srednja poduzeća <http://www.efos.unios.hr/konzultantstvo-za-mala-i-srednja-poduzeca/akademska-godina-2017-2018/> (pristupljeno 01.09.2020.)

**Popis tablica:**

Tablica 1 - Otvorenost sustava i ravnoteža .....	8
Tablica 2 - Tvrtke registrirane za pružanje konzultantskih usluga u Hrvatskoj u 2014. godini .....	15
Tablica 3 - Prednosti pojedinih metoda prikupljanja podataka rangiranih prema danim odgovorima prikupljenima istraživanjem.....	38
Tablica 4 - Nedostatci pojedinih metoda prikupljanja podataka rangiranih prema danim odgovorima prikupljenima istraživanjem.....	39

## Popis slika:

Slika 1 - Što klijenti traže od konzultanta? Izvor: Predavanje prof. Jeffrey Kurtza, Small Business Consulting ..... 10

Slika 2 - Primjer ankete, Izvor: [https://www.bing.com/images/search?view=detailV2&ccid=Seqg%2fOzt&id=7310DAF84201F1C97B8E077B1985892715426405&thid=OIP.Seqg\\_Ozt8SG0cYBIX9qKbQAAAA&mediaurl=https%3a%2f%2fomextemplates.content.office.net%2fsupport%2ftemplates%2fhr-](https://www.bing.com/images/search?view=detailV2&ccid=Seqg%2fOzt&id=7310DAF84201F1C97B8E077B1985892715426405&thid=OIP.Seqg_Ozt8SG0cYBIX9qKbQAAAA&mediaurl=https%3a%2f%2fomextemplates.content.office.net%2fsupport%2ftemplates%2fhr-) (Pristupljeno 01.09.2020.) ..... 25

## Popis grafikona:

Grafikon 1 - MSP i Velika poduzeća po Izvozu, Prihodu i Zaposlenosti Izvor: <a href="http://www.cepor.hr/wp-content/uploads/2015/03/SME-REPORT-2019-HR-WEB.pdf">http://www.cepor.hr/wp-content/uploads/2015/03/SME-REPORT-2019-HR-WEB.pdf</a> (Pristupljeno 28.08.2020.).....	4
Grafikon 2 - Kanali informiranja Izvor: <a href="http://www.cepor.hr/wp-content/uploads/2015/07/Croatia-Consultancy-Market-Study-HR.pdf">http://www.cepor.hr/wp-content/uploads/2015/07/Croatia-Consultancy-Market-Study-HR.pdf</a> (Pristupljeno 28.08.2020.).....	11
Grafikon 3 - Važnost kriterija prilikom odabira konzultanta (srednje vrijednosti) Izvor: <a href="http://www.cepor.hr/wp-content/uploads/2015/07/Croatia-Consultancy-Market-Study-HR.pdf">http://www.cepor.hr/wp-content/uploads/2015/07/Croatia-Consultancy-Market-Study-HR.pdf</a> (Pristupljeno 03.09.2020.).....	13
Grafikon 4 - Potencijalna područja suradnje Izvor: <a href="http://www.cepor.hr/wp-content/uploads/2015/07/Croatia-Consultancy-Market-Study-HR.pdf">http://www.cepor.hr/wp-content/uploads/2015/07/Croatia-Consultancy-Market-Study-HR.pdf</a> (Pristupljeno 02.09.2020.).....	14
Grafikon 5 - Operativni programi iz kojih su Voditelji najčešće provoditi projekte .....	29
Grafikon 6 – Učestalost korištenja metode intervjua prilikom pripreme i provođenja projekata .....	30
Grafikon 7 - Učestalost korištenja anketa, upitnika i istraživanja prilikom pripreme i provedbe projekata .....	30
Grafikon 8 - Učestalost korištenja metode promatranja prilikom pripreme i provedbe projekata .....	31
Grafikon 9 - Učestalost korištenja sekundarnih podatka kao metode prikupljanja prilikom pripreme i provedbe projekata.....	31
Grafikon 10 - Glavni nedostaci intervjua kao metode prikupljanja podataka.....	32
Grafikon 11 - Glavne prednosti metode intervjua.....	33
Grafikon 12 - Glavni nedostaci upitnika, anketa, istraživanja kao metode prikupljanja podataka .....	34
Grafikon 13 - Prednosti anketa, istraživanja i upitnika .....	34
Grafikon 14 - Nedostaci sekundarnih izvora podataka kao metode prikupljanja podataka....	35
Grafikon 15 - Prednosti sekundarnih izvora podataka kao metode prikupljanja podataka.....	36
Grafikon 16 - Analiza korištenih metoda za prikupljanje podatka .....	37

## Prilog br. 1 – Anketa

Pitanja    Odgovori    13

### Metode prikupljanja podataka prilikom pripreme i provođenja projekata financiranih iz Europskih strukturnih i investicijskih fondova?

Opis obrasca

Iz kojeg operativnog programa ste najčešće provodili Europski projekt? \*

- OP konkurentnost i kohezija
- OP Učinkoviti ljudski potencijali
- Program ruralnog razvoja
- OP za pomorstvo i ribarstvo
- Europska teritorijalna suradnja

Koje od metoda prikupljanja podataka ste najčešće koristili prilikom pripreme i provođenja projekata? \*

	najčešće	vrlo često	ponekad	jako rijetko ili nikada
Intervju	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ankete, upitnici, istr...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Metoda promatranja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sekundarni izvori p...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Prilikom korištenja metode intervjua na koje probleme ste najčešće nailazili? \*

Vaš odgovor

Koju su po vama glavni nedostaci intervjua kao metode prikupljanja podataka? \*

	Glavni nedostatak	Popriličan nedostatak	Osrednji nedostatak	Mali nedostatak
Vremenski zahtjevno	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Skupo za provođenje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pretpostavke osobe koja intervjua (s obzirom na socijalni status, dob, spol i sl.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Odgovori koji se daju su socijalno prihvatljivi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Koje su po vama glavne prednosti intervjua kao metode prikupljanja podataka? \*

	Glavna prednost	Malo manje važna prednost	Malo važna prednost
Mogu se dobiti dubinski podatci	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fleksibilnost	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Može se promatrati neverbalna komunikacija	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



Prilikom korištenja metode upitnika, anketa ili istraživanja na koje probleme ste najčešće nailazili? \*

Vaš odgovor

Koji su po vama glavni nedostaci upitnika, anketa, istraživanja, kao metode prikupljanja podataka? \*

	Glavni nedostatak	Popriličan nedostatak	Osrednji nedostatak	Mali nedostatak
Limitirano na postavljena pitanja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pogreška ispitanika	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nema povratne informacije	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Teško je pretpostaviti što je osoba stvarno mislila	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Koja je po vama najvažnija prednost upitnika, anketa, istraživanja, kao metode prikupljanja podataka? \*

	Glavna prednost	Malo manje važna prednost	Osrednja prednost	Malo važna prednost
Lako je prikupiti informacije od većeg broja ljudi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lako za kvantificiranje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Troškovno efektivno	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lako za usporediti i razlikovati	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Prilikom korištenja sekundarnih izvora podataka kao metode prikupljanja podataka na koje probleme ste najčešće nailazili? \*

Vaš odgovor

---

Koji su po vama glavni nedostaci sekundarnih izvora podataka, kao metode prikupljanja podataka? \*

	Glavni nedostatak	Popriličan nedostatak	Mali nedostatak
Nepostojanje/nedostupnost podataka	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vremenski zahtjevno	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Teško za interpretaciju	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Koja je po vama najvažnija prednost sekundarnih izvora podataka, kao metode prikupljanja podataka? \*

	Glavna prednost	Srednji važna prednost	Malo važna prednost
Niski troškovi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lako dostupni podatci	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lako za usporedbu i analizu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Podnesi