

EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
OBCHODNÁ FAKULTA

Evidenčné číslo: 102003/I/2024/36122163737734404

ÚLOHA REPATRIOTOV V REVERZNOM TOKU
ZNALOSTÍ V MEDZINÁRODNÝCH FIRMÁCH
Diplomová práca

2024

Ludvig Nagy

EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
OBCHODNÁ FAKULTA

ÚLOHA REPATRIOTOV V REVERZNOM TOKU
ZNALOSTÍ V MEDZINÁRODNÝCH FIRMÁCH

Diplomová práca

Študijný program: Manažment medzinárodného obchodu

Študijný odbor: Ekonómia a manažment

Školiace pracovisko: Katedra medzinárodného obchodu

Vedúci záverečnej práce: Ing., Daniel Krajčík, PhD.

Bratislava 2024

Ludvig Nagy

Čestné vyhlásenie

Čestne vyhlasujem, že som záverečnú prácu vypracoval samostatne, a že som uviedol všetku použitú literatúru.

Dátum:

.....
Podpis študenta

Pod'akovanie

Touto cestou by som sa rád pod'akoval Ing. Danielovi Krajčíkovi, PhD. vedúcemu tejto práce, za cenné rady, pripomienky a skúsenosti, ktorými mi pomáhal dostať prácu do finálnej podoby a veľmi ochotne a profesionálne ma usmerňoval počas celej doby vypracovávania tejto práce.

Abstrakt

NAGY, Ludvig: *Úloha repatriotov v reverznom toku znalostí v medzinárodných firmách*. – Ekonomická univerzita v Bratislave. Obchodná fakulta; Katedra medzinárodného obchodu. – Vedúci záverečnej práce: Ing. Krajčík Daniel, PhD. - Bratislava: OF EU, 2024, 61 s.

Cieľom záverečnej práce je definovať úlohu repatriotov v reverznom toku znalostí v medzinárodných firmách po ukončení ich vyslania v zahraničí. V práci sa budeme venovať všetkým potenciálnym prínosom, ktoré môže repatriovaní zamestnanci priniesť do centrál z hľadiska komunikácie s pobočkou, do ktorej boli predtým vyslaní. Táto téma je v odbornej literatúre často spomínaná iba veľmi stroho alebo vôbec a existuje ešte veľký priestor pre ďalší výskum.

V prvej časti práce sa venujeme opisu teoretických poznatkov, ktoré sme nadobudli štúdiom prevažne zahraničnej odbornej literatúry. Zadefinujeme si jednotlivé pojmy a ich opis, ktorý je potrebný pre plné pochopenie skúmanej témy. Z počiatku sa venujeme opisu repatriotov a repatriácie ako takej a následne sa dostaneme ku samotným znalostiam a ich reverznému toku naprieč medzinárodnou spoločnosťou.

V druhej časti si stanovujeme ciele pre našu prácu, na ktoré budeme neskôr hľadať odpoveď. Súčasťou tejto časti práce je aj opis metodického postupu, ktorým sa dostaneme ku naplneniu našich zadaných cieľov.

Posledná časť sa venuje samotnému výskumu, zberu dát a ich spracovaniu, z čoho nám nakoniec pramenia aj odpovede na naše výskumné otázky. V tejto časti je spracovaný štruktúrovaný rozhovor s našimi respondentami, ktorých predtým patrične uvedieme, priblížime ich vyslanie a návrat do centrál a stručne popíšeme spoločnosti, ktoré zastupujú.

Kľúčové slová: repatriot, repatriácia, tok znalostí, reverzný tok znalostí v medzinárodných firmách, prínos repatriotov

Abstract

NAGY, Ludvig: *The role of repatriates in the reverse flow of knowledge in international firms*. - University of Economics in Bratislava. Faculty of commerce; Department of International Business. - Thesis supervisor: Ing. Krajčík Daniel PhD. - Bratislava: OF EU, 2024, 61 p.

The aim of the thesis is to define the role of repatriates in the reverse flow of knowledge in international firms after the end of their assignment abroad. In this thesis, we will discuss all the potential benefits that repatriated employees can bring to the headquarters in terms of communication with the branch to which they were previously posted. This topic is often mentioned only very briefly or not at all in the literature, and there is still much room for further research.

In the first part of the thesis we describe the theoretical knowledge we have acquired by studying mainly foreign literature. We will define the individual concepts and their description, which is necessary for a full understanding of the topic under study. Initially, we start with a description of repatriates and repatriation as such, and then we come to the knowledge itself and its reverse flow across international society.

In the second part, we set out the goals for our work, to which we will later look for a repatriation response. This part of the thesis also includes a description of the methodological procedure we will use to reach our defined objectives.

The last part is devoted to the research itself, to data collection and data processing, from which the answers to our research questions will eventually emerge. In this section, a structured interview with our interviewees is processed, whom we will introduce properly beforehand, give an account of their posting and return to headquarters, and briefly describe the companies they represent.

Keywords: repatriot, repatriation, knowledge flow, reverse knowledge flow in international firms, contribution of repatriates

Obsah

Úvod	9
1 Súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí.....	10
1.1 Expatriácia	10
1.1.1 Úskalia expatriácie.....	11
1.2 Repatriácia	14
1.2.1 Úskalia repatriácie	15
1.2.2 Prínos Repatriácie	19
1.3 Vymedzenie znalostí.....	21
1.3.1 Kategorizácia znalostí.....	21
1.3.2 Transfer znalostí	23
1.3.3 Riadenie znalostných pracovníkov	23
1.3.4 Bariéry v transfere znalostí	26
1.3.5 Metódy vhodné pre elimináciu bariér transferu znalostí	29
1.4 Reverzný transfer znalostí	29
1.4.1 Faktory ovplyvňujúce reverzný tok znalostí.....	32
2 Ciele a metodika	33
2.1 Ciele	33
2.2 Metodika práce	34
3 Výsledky práce a diskusia.....	36
3.1 Predstavenie respondentov	37
3.1.1 Prípadová štúdia Openet	38
3.1.2 Prípadová štúdia Effectix.....	43
3.2 Vyhodnotenie poznatkov zo štruktúrovaných rozhovorov	47
3.3 Odpovede na výskumné otázky	50
Záver	53
Zoznam použitej literatúry.....	55

Úvod

Pre plné preniknutie do skúmanej témy je v prvom rade potrebné zistiť aktuálny stav riešenej problematiky, téma reverzného transferu znalostí v medzinárodných firmách je na Slovensku pomerne málo skúmaná, preto je potrebné čerpať predovšetkým zo zahraničnej odbornej literatúry. Repatriácia má v našich končinách taktiež kratšiu históriu ako vo svete, z veľkej časti je to z dôvodu predchádzajúceho režimu, ktorý pracovné cesty do cudzích krajín výrazne obmedzil a spomalil mnoho Slovenských firiem vo vývoji týmto smerom. Z teórie nám následne vyjdú otázky, ktoré sú pomerne málo preberané, tie si stanovíme ako ciele našej práce, na ktoré budeme hľadať odpovede.

Podľa informácií získaných štúdiom odbornej literatúry, ktoré sú združené v teoretickej časti je potrebné ďalej nájsť správnu metodiku pre náš výskum. Ku repatriotom v medzinárodných firmách, ktorí sú dostupní pre účasť na výskume je pomerne ťažké sa dostať, preto je potrebné smerovať výskum viac na kvalitu ako kvantitu. Podľa informácií, ktoré vieme takýmto spôsobom získať

Po zbere informácií spracujeme získané dáta a vyvodíme z nich odpovede na všetky naše skúmané otázky, pre ich správne vyjadrenie bude potrebné veľmi kriticky uvažovať nad všetkými potenciálnymi východiskami, lebo je potrebné si byť vedomý, že každá medzinárodná spoločnosť operuje trochu inak a je v inom štádiu vývoja týchto procesov.

V závere zhodnotíme prínos našej práce a možnosti jej aplikácie do reverzného toku znalostí v medzinárodných firmách.

1 Súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí

Expatriácia a expatrioti sú pomerne často preberanými pojmami v odbornej literatúre naprieč svetom, naprieč odborníkmi v rôznych dobách sa strieda mnoho názorov a prístupov k problematike expatriácie, pre našu teoretickú časť práce sme teda mali slušný priestor pre výber práve tých najrelevantnejších. O repatriácií a repatriotoch je vydané oveľa menšie množstvo literatúry, zato je často vecnejšia a opisne konkrétnejšia, samotná repatriácia je ale veľmi úzko spätá a priamo nadväzujúca na expatriáciu, preto sa často postupy a názory na expatriáciu dajú aplikovať aj na dobu po ukončení zahraničného vyslania.

Transfer znalostí je veľmi obsírnou témou, informácie okolo nás prúdia každý deň vo veľkých množstvách, tento transfer je súčasťou nášho každodenného života a ľudské fungovanie, nehovoriac o fungovaní medzinárodných spoločností, sa bez neho prakticky nezaobíde. Reverzný transfer znalostí ale nie je už až tak spomínanou témou a veľa firiem sa mu dostatočne nevenuje, jedná sa ale o kriticky dôležitý prvok komunikácie dvoch entít vzdialených od seba naprieč štátmi alebo kontinentami.

1.1 Expatriácia

„Koreň slova „expatriot“ pochádza z latinského výrazu ex (von z) a patria (krajina, domovina). Najčastejšie sa chápe ako zamestnanec, ktorý má pracovnú pozíciu v inej krajine, ako je materská krajina a pracuje tam najmenej dva roky“ (Caliguri, 2000).

Expatriácia začala naberať svoj skutočný význam až v druhej polovici minulého storočia, kedy sa mnoho trhov začalo viac otvárať a veľké spoločnosti boli pre svoj rast nútené sa globalizovať. Proces globalizácie si vyžaduje špecifický okruh znalostí v rámci riadenia spoločnosti na medzinárodnej úrovni a tiež je potrebné načerpať mnoho informácií o zahraničnom trhu a jeho vlastnostiach.

Pre získanie týchto informácií prostredníctvom zamestnancov existujú dve základné možnosti, prvou je nájsť si v cudzej krajine lokálnych zamestnancov a manažérov, do ktorých ale musíme vložiť plnú dôveru – v tomto prípade je náročné overiť si pravdivosť informácií a ich aktuálnosť a relevantnosť pre naše podnikanie. Druhou možnosťou je vyslanie svojich vlastných pracovníkov, ktorí majú za úlohu tieto informácie načerpať a plnohodnotne ich distribuovať ďalej – veľkou výhodou je, že si sami môžeme zvoliť

zamestnancov, ktorým dôverujeme a nie je potrebné robiť dvojité kontrolu získaných údajov, táto možnosť zvykne byť ale výrazne nákladnejšia ako prvá.

V tomto období zaznamenávame výrazný pokles nákladov na medzinárodnú prepravu a taktiež zlepšenie diaľkovej komunikácie, ktorá bola postupom času stále kvalitnejšia a cenovo dostupnejšia. Tento fenomén vytvoril mnoho príležitostí pre vycestovanie za prácou pre široké spektrum odborníkov a manažérov, ktorí o to mali záujem.

„Ako sa organizácie a trhy postupne stávali globálnymi, narastal význam expatriotov v medzinárodných vyslaniach, vo vykonávaní strategických i kritických úloh na zahraničných trhoch“ (Chew, 2004).

„Aj v súčasnosti existuje veľa dôvodov, prečo je efektívne vysielat' zamestnancov na zahraničné vyslania. K najbežnejším patrí napríklad otvorenie nových trhov, transfer know-how spoločnosti, zjednodušenie procesov fúzie či akvizície.“ (Dvořáková, 2001)

Expatriácia je bežne aplikovaná pri otváraní nových dcérskych spoločností, je to snaha medzinárodnej spoločnosti mať na mieste odborne znalého a lojálneho pracovníka, ktorý je schopný riadiť a kriticky hodnotiť všetky procesy potrebné pre správne fungovanie organizačnej jednotky. Expatriot taktiež získava informácie, ktoré vedia pomôcť aj samotnej matke a po svojom návrate ich vie odovzdať aj zamestnancom v domovskej krajine.

1.1.1 Úskalia expatriácie

V praxi expatriáčného procesu sú zavedené metódy, ktoré majú vysielaným zamestnancom uľahčiť a spríjemniť ich pobyt a výkon práce v cudzej krajine. Medzi základné kroky prípravy patria napríklad:

- *Jazyková príprava* – pred vyslaním zamestnanca je potrebné utvrdiť sa, že ovláda lokálny jazyk alebo jazyk, ktorý bude v rámci svojho pracovného výkonu používať. Táto príprava často zahŕňa aj členov jeho rodiny, ktorí sa budú sťahovať s ním.
- *Vyhľadanie pobytu* – dopredu nájdené a zamestnancom schválené miesto pobytu je dôležité, predovšetkým preto, aby zvykanie si na nové prostredie a nový životný štýl bolo menej stresujúce. Keď sa zamestnanec a jeho rodina cítia dobre a bezpečne vo svojom novom príbytku, odráža sa to aj na jeho efektívite a schopnosti pracovať v úvodných mesiacoch.

- *Predbežná orientačná cesta* – vysielaný zamestnanec by mal ešte pred celým procesom navštíviť miesto vyslania, zoznámiť sa s novým prostredím a novými kolegami. Takýto pobyt môže zamedziť prehnaným očakávaniam alebo prípadnému sklamaniu po svojom presune na nové miesto.
- *Multikultúrny tréning* – Môže hrať kriticky významnú úlohu v úspechu zabývania sa vyslanca a jeho rodiny v cudzej krajine. Tieto tréningy sa výrazne odlišujú v závislosti od krajiny pôvodu expatriota a krajiny, ktorá pre neho predstavuje dočasný domov.

V rámci tejto pomoci a prípravy ale často dochádza ku rôznym chybám, neefektivita v tomto procese môže priniesť nepriaznivé výsledky, príliš vysoké náklady alebo, nakoniec, môže aj celý proces znemožniť. Reverzný tok znalostí tak môže byť nefunkčný a celá misia vyslania zbytočná, preto je potrebné si tieto chyby vopred definovať aby sme boli schopní zaistiť naplnenie cieľov expatriácie v rámci spoločnosti.

Chew (2004) pomenoval základné chyby takto:

- expatrioti sú vysielaní do zahraničia bez jasne definovaných cieľov svojho vyslania,
- medzi vyslaným zamestnancom a materskou firmou nie je kontakt pravidelne udržiavaný,
- politika pre vyslaných zamestnancov nie je jednotná,
- nesprávny odhad výdavkov na vyslanie, prípadne výdavky nie sú vopred stanovené/vypočítané,
- zabúdanie na partnerov vyslancov, najčastejšie manželky,
- proces následnej repatriácie nie je istý po návrate do domovskej krajiny, organizácia negarantuje pracovnú budúcnosť alebo postavenie.

Zlyhanie samotných expatriotov je ďalším dôvodom, prečo môže byť misia vyslania predčasne ukončená a neúspešná. Pre zamestnancov a ich rodiny predstavuje celý proces expatriácie mnoho zmien a bariér, ktoré musia prekonať pre šťastný život v cudzej krajine. Niektoré z týchto dôvodov sú spôsobené jedným z rodinných členov, niektoré sú zase priamo ovplyvnené samotným vyslancom. Spoločnosť Brookfield Global Relocation Services (2011), ktorá sa zaoberá službami zabezpečujúcimi zahraničné misie zamestnancov, definovala naprieč USA, Európou a Japonskom nasledovné príčiny zlyhania expatriotov v súvislosti s rozdielnou kultúrou spoločností:

- neschopnosť partnera prispôbiť sa,
- neschopnosť expatriota prispôbiť sa,
- neschopnosť podstúpiť väčšiu zahraničnú zodpovednosť,
- osobné alebo citové problémy,
- rodinné problémy,
- nedostatok odbornej znalosti.

Brookfield GRS ďalej uvádza, že najčastejším dôvodom zlyhania býva neschopnosť expatriota a jeho rodiny prispôbiť sa novému prostrediu, preto je kriticky dôležité investovať do interkultúrneho tréningu a jazykovej prípravy ešte pred samotným vyslaním. Podľa prieskumu je v menej ako tretine firiem zavedený postup uvedenia nových manažérov už miestne etablovanými expatriotmi a iba približne 10% spoločností dbá na politiku podpory partnerov expatritov, ktorá je často veľmi potrebná pre šťastný rodinný život v cudzej krajine.

Ďalším úskalím expatriácie môže byť strata dôvery a rešpektu vysielaného zamestnanca medzi miestnymi pracovníkmi. Tento zamestnanec zvyčajne získava viac zodpovednosti oproti lokálnym zamestnancom, na to sa viažu aj výhody ako vyššia autorita, lepšia životná úroveň a plat, vízia lepšieho kariérneho postupu a podobne. Expatriot má taktiež tendenciu sledovať svoje vlastné záujmy oproti záujmom spoločnosti, pobočky alebo miestnym zamestnancom. Tieto javy spôsobujú postupné stupňovanie pocitu nespravodlivosti a nespokojnosti v radoch miestnych zamestnancov, to spôsobuje postupný úpadok pracovnej morálky a odchádzanie odborných miestnych pracovníkov.

Dvořáková (2007) vyčlenila základné dôvody straty rešpektu lokálnych zamestnancov voči vyslaným expatriotom:

- neschopnosť expatriotov prispôbiť sa meniacim podmienkam na trhu a miestnej kultúre podnikania,
- neschopnosť expatriotov vcítiť sa do miestnych potrieb zamestnancov,
- neznášanlivosť expatriotov a ich necitlivý štýl vedenia,
- nedostatočná odborná kvalifikácia niektorých expatriotov,
- negatívny dopad nevhodných pracovných kompetencií expatriotov na ziskovosť pobočky,
- nadmerné príjmy expatriota a ďalšie benefity a výhody oproti miestnym zamestnancom,

- presvedčenie, že expatrioti blokujú kariérny rozvoj miestnych manažérov a pripravujú ich o príležitosť k povýšeniu.

V takomto prípade je potrebné expatriota predčasne odvolať z misie, keďže dochádza k ohrozeniu strategického plánu spoločnosti. Spoločnosť si robí zlé meno v rámci lokálnej komunity a riskuje jej neznášanlivosť voči ďalším vyslaným expatriotom a zahraničnému zamestnávateľovi. Taktiež dochádza k finančnej strate, ktorú predstavujú utopené priame aj nepriame náklady na celú uskutočnenú misiu ale aj na nábor nového personálu na opustené pozície.

1.2 Repatriácia

„Repatriácia ako pojem znamená doprava alebo tiež návrat ľudí, akýmkoľvek spôsobom či typom dopravy, späť do vlasti (Slovník Slovenského jazyka, 1959-1968)“.

Rusnák (2020) uvádza, že repatriantom je každý človek so slovenským občianstvom, ktorý sa vrátil na územie Slovenskej republiky.

Repatriáciu môžeme všeobecne definovať ako návrat objektov alebo osôb, ktoré určitú dobu prebývali v cudzej krajine, do ich pôvodnej krajiny. V našom výskume analyzujeme výhradne repatriáciu osôb, konkrétnejšie ale sledujeme repatričný proces v rámci diametrálne menšej jednotky ako je národ alebo štát.

Pre našu prácu sú teda relevantné iba tie zdroje, ktoré špecificky opisujú tento proces výhradne v medzinárodne pôsobiacich spoločnostiach, ktoré ho počas svojho pôsobenia aktívne praktikovali.

Aldred (2009) v rámci publikácie od Brookfield Global Relocation Services píše o repatriácií ako o špecifickom kontinuálnom procese, ktorému by mala byť venovaná dostatočná pozornosť zo strany firmy i zo strany zamestnanca a jeho rodiny. Vplýva na jednej strane na globálnu stratégiu firmy a na druhej strane tiež na individuálny kariérny rozvoj zamestnanca – manažéra. Preto by mala byť jasne definovaná politika repatriácie, ktorá by jasne a zrozumiteľne definovala zámer, úlohy a zodpovednosti, možné riziká a požadované prínosy. Okrem toho by repatriácia mala mať vlastný manažment a vyčlenený rozpočet.

Repatriáciu zamestnancov môžeme, v rámci procesu vysielania pracovníkov do cudzích krajín, definovať ako finálnu fázu procesu expatriácie. Repatriácia bola v prvej

polovici minulého storočia hodnotená veľmi pozitívne, dôvodom boli faktory ako slabá úroveň globalizácie, pomalé šírenie informácií a obmedzené možnosti medzinárodných firiem pre vstup na nové trhy. Repatrioti, bez ohľadu na kvalitu alebo množstvo informácií, boli pre veľké spoločnosti významným prínosom, keďže prinášali informácie, ktoré nikde inde neboli dostupné.

Tento pojem začal byť chápaný a seriózne posudzovaný medzinárodnými firmami až po druhej svetovej vojne, v medzinárodných korporáciách sa stal dôležitou súčasťou medzinárodného manažmentu ľudských zdrojov.

Baláž (2010) opisuje dynamický nárast internacionalizácie v 90. rokoch, v tomto období môžeme pozorovať prenikanie multikultúrnej pracovnej sily na najvyššie pozície manažmentu.

V tomto období naberala dynamický rozvoj predovšetkým expatriácia, nad návratom a znovu začlenením expatriota sa vo väčšine firiem primárne vôbec nemyslelo.

Harvey už v roku 1982 upozorňoval na nevyváženosť pozornosti venovanej repatriácii v porovnaní s expatriáciou a tvrdil, že téma repatriácie by nemala byť zanedbaná.

1.2.1 Úskalia repatriácie

Expatriácia je pre mnohých manažérov a zamestnancov atraktívnou pracovnou aj osobnou príležitosťou, v praxi sa ale pomerne často stretávame s množstvom prekážok, ktoré sa vyskytujú počas ich návratu do domovskej krajiny.

Organizácie ale predovšetkým zamestnanci, sa nazačiatku venujú primárne nástupu na novú pracovnú pozíciu, zabývaniu sa v novom prostredí na patričnej úrovni a prvým úlohám, ktorými spoločnosť nástup expatriota hodnotí. Tieto prvotné procesy sú vďaka pokroku vzdelania v oblasti ľudských zdrojov a značným firemným skúsenostiam väčšinou zvládnuté perfektne.

V dnešnej modernej dobe je prenos dôležitých informácií oveľa jednoduchší oproti minulému storočiu. Repatrianti odovzdávajú väčšinu dôležitých informácií, kvôli ktorým sú vyslaní do zahraničia, do matky skôr ako sa zo svojej misie vrátia. Materská spoločnosť, tak má slabšiu motiváciu dbať na jeho spokojnosť spojenú s procesom repatriácie, keďže zamestnanec väčšinu informácií postupne odovzdal a v čase jeho návratu je už veľká časť prínosu z jeho zahraničného pobytu odovzdaná.

Významným repatričným problémom medzinárodných spoločností je miera odchodu zamestnancov, ktorí sa vrátili zo zahraničnej misie.

„Niekoľko výskumov poukazuje na to, že 25% zamestnancov, ktorí ukončili mimo krajinnú dohodu, chce odísť zo spoločnosti hneď po návrate, 27% zamestnancov do jedného roka od návratu, 25% od jedného do dvoch rokov od repatriácie, 23% zamestnancov odchádza z firmy po dvoch rokoch od návratu zo zahraničia.“ (Aldred, 2009)

Dôvodom je, že na finálne štádium celého procesu, ktoré predstavuje vrátenie sa do krajiny pôvodu a pokračovanie v kariérnom raste, sa v praxi bežne zabúda. Pred návratom manažéra je často obojstranne ignorovaná potrebná príprava, ktorá je kľúčová pre udržanie tejto informácií a skúsenosťami obohatenej osoby vo firme. Repatriot, ktorý sa vráti do centrálky bez potrebnej prípravy rýchlo získava pocit nespokojnosti a vyhodnocuje, že sa o neho spoločnosť nezaujíma. Táto osoba disponuje významnými skúsenosťami a množstvom informácií, ktoré sú vzácne a na trhu práce vysoko vážené a nedostupné. Uvedomuje si, že je pre množstvo medzinárodných firiem profesijne atraktívny a v prípade hľadania si novej práce môže získať lepšie podmienky oproti tým, ktoré aktuálne má u svojho zamestnávateľa.

Z tohto dôvodu je kľúčové aby zamestnávateľ udržiaval počas celej misie s takýmto zamestnancom pravidelný kontakt. Pre úspešnú repatriáciu je kriticky dôležité aby mali obe strany počas vyslania ale aj pred návratom kontinuálnu komunikáciu, z ktorej pramení uzavretie repatričného procesu a kroky potrebné pre plnohodnotný návrat expatriota.

Ako prvé úskalie repatriácie môžeme definovať komplikovaný proces návratu zamestnanca do svojej centrálky. Táto osoba si so svojou rodinou prešla výraznou osobnostnou aj profesionálnou zmenou, na ktorú treba nadväzovať.

„Expatrioti a ich príbuzní, ktorí v cudzej krajine strávia niekoľko rokov, zažívajú tzv. transformačný proces – kultúrny antišok. Keď sa hlbšie ponoria do kultúry inej, ako je ich vlastná, rozšíri sa ich poznanie i vnímanie sveta ako takého. Spoznávanie novej kultúry je obohacujúcim prvkom v živote expatriota“ (Tinder, 2011).

Pohľad na prácu a na okolitý svet sa dokáže dynamicky zmeniť, kolegovia alebo podriadený už repatriantovi nemusia v rámci organizačného tímu vyhovovať, medziľudské vzťahy medzi zamestnancami, ktorí si predtým dobre rozumeli a fungovali spolu sa dokážu veľmi rýchlo preformovať, tým sa smerovanie, fungovanie a efektivita v takejto organizačnej jednotke môže rýchlo uberať úplne iným smerom, prejavy tohto javu môžu byť pre organizáciu pozitívne ale aj negatívne.

„Tento proces môže znamenať znovu vytváranie ľudskej identity, opätovné tvorenie profesných kontaktov a sietí, či upevňovanie svojej pozícií v organizácií“ (Ferenčíková, 2010).

Repatriot prechádza po návrate „domov“ často ešte väčším kultúrnym šokom ako bol ten pri jeho vyslaní do cudzej krajiny. Dôvodom je, že na spätný návrat sa často neprikladá príliš veľký dôraz a zamestnávateľia tento proces často podceňujú. Zamestnanec stráca svoje kontakty, sociálne postavenie, autonómnosť a slobodu, na ktoré si počas zahraničného pobytu zvykol. Častým problémom je, že spoločnosti so svojimi repatriantami o tomto procese nekomunikujú takmer vôbec.

Po návrate a pokuse opätovného začlenenia sa môže repatriot narážať na mnohé prekážky. V prípade, že mu život a fungovanie v zahraničnej krajine vyhovoval viac, tento zamestnanec sa na novej pozícii necíti spokojne a následne, prirodzene, začína skúmať možnosti, ktoré mu umožnia priblížiť sa životnému štýlu a pracovnej slobode aké už raz zažil. Keďže sa prirodzene jedná o človeka, ktorý je zvyknutý na rapídne zmeny, prichádzajú úvahy o znovu prehodnotení práce v centrále a so značnými skúsenosťami sa mu otvára množstvo zaujímavých pracovných príležitostí v iných spoločnostiach.

Ďalším úskalím je nedostatočná príprava centrály na návrat zamestnanca. Jedná sa o chybu, ktorá repatriantovi dáva ihneď po návrate pocit neférovosti a neprofesionality zo strany svojho zamestnávateľa. Manažér prichádza z prostredia, v ktorom mal svoje pracovné istoty, do prostredia, kam ho ani samotná firma nevie včas a patrične začleniť. Po takejto skúsenosti sa môže stať, že zamestnanec prakticky ihneď po návrate ukončí svoj pracovný pomer a spoločnosť si nestihne osvojiť a aplikovať všetky znalosti, ktoré zo svojej misie prináša.

Know-how, ktoré repatriot nadobudol počas svojho vyslania v zahraničí, tak dokáže ihneď využiť vo svoj osobný prospech, a namiesto toho aby jeho pôvodný zamestnávateľ rozvinul potenciál nadobudnutých informácií a aj samotného nositeľa hodnotných informácií, tieto výhody preberie spoločnosť, ktorá je schopná dať tomuto novému manažérovi všetky nim požadované výhody, pohodlie a slobodu.

Keďže spoločnosti pôsobiace na medzinárodnom trhu potrebujú medzinárodné skúsenosti a globálnych manažérov, požiadavky na úspešnú repatriáciu sú tiež dôležité pre prilákanie ďalších potenciálnych zamestnancov z iných spoločností, tí môžu, vďaka svojim medzinárodným skúsenostiam, budovať spoločnosť v budúcnosti. Venovanie pozornosti repatriácii môže preto v dlhodobom horizonte ovplyvniť výkonnosť týchto organizácií, keďže to zabezpečuje prebytok medzinárodných manažérov a následne zlepšuje

implementáciu medzinárodných cieľov spoločností (Riusala & Suutari, 2000,: a Linehan & Scullion, 2002).

Repatriácia by preto mala veľmi striktné pre obe strany stanovovať termín ukončenia vyslania. Obe strany sa tak môžu včasne pripraviť na návrat zamestnanca do centrály. Zamestnanec si dokáže zariadiť všetko potrebné k plnohodnotnému životu v domovskej krajine, prípadne sa pripraviť na nové pracovné výzvy, ktoré ho na novej pozícii čakajú. Na druhej strane, spoločnosť potrebuje nájsť patričnú pozíciu, na ktorú tohto zamestnanca môže ihneď obsadiť, tak aby mal úprimný pocit pracovného rozvoja a rastu v rámci spoločnosti a videl pre seba kariérny význam v celej svojej zahraničnej ceste.

Dowling, Schuler a Welch (1994) v rámci svojho výskumu zistili, že 30 až 40 percent expatriotov odchádza zo spoločnosti do dvoch rokov od spätného návratu do pôvodnej krajiny. O rok neskôr tieto čísla vo svojej publikácii potvrdila aj autorka Linda K. Stroh (1995), ktorá sa primárne zaoberá behaviorálnym správaním.

V porovnaní s 5 až 10 percentami ne-expatriotických zamestnancov, ako ukazujú mnohé výskumy (Baruch, 1998; Hendry, 1995; Hom & Griffeth, 1995), je to pomerne vysoké číslo.

Z práce Feldmana a Thomasa (1992) vieme vyvodiť, že mieru udržania zamestnancov v organizácii môžeme dosiahnuť správnou firemnou politikou kariérneho rozvoja a hodnotenia vykonanej práce. Fluktuáciu medzi firemnými repatriotmi definujú prostredníctvom faktorov, ktoré ich odchod z organizácie ovplyvňujú alebo spôsobujú najčastejšie, tie môžeme definovať nasledovne:

- Firemné hodnoty súvisiace z významom zahraničnej misie pre organizáciu.
- Existencia, prípadne, štruktúra plánu kariérneho rozvoja pre repatriotov.
- Schopnosť adekvátne umiestiť repatriované osoby po ich návrate .

Repatriácia je pre firmy náročná a v celom procese môže dôjsť k nespočetnému množstvu chýb, autorka Jacqui Hauser (2011) definovala základné problémy takto:

- repatriot nemá po návrate zo zahraničnej firmy pracovnú pozíciu, ktorú by mohol zastávať v domácej materskej firme,
- pracovná pozícia síce je pre repatriota pripravená ale nie je vhodná ani hodná skúseností nadobudnutých počas zahraničného vyslania,
- vracajúci sa zamestnanci prežívajú ťažkosti a sklamanie,

- problémy repatriota a jeho rodiny s prispôsobením sa „novým“ podmienkam,
- manažment firmy nevie oceniť ani ohodnotiť nadobudnuté skúsenosti vyslaného zamestnanca,
- neúspešná repatriácia pôsobí negatívne na ďalšie vyslania,
- vysoký podiel neúspešných vyslaní.

Ako čo najlepšie pomôcť expatriotovi dostať sa do koľají nového života v čo najkratšom čase a čo najefektívnejšie? Základom je emocionálna a logistická podpora už v čase príprav na návrat. Pokračuje aj po návrate ako neformálne budovanie kontaktov a trénerských programov. Medzinárodné firmy navrhujú dva spôsoby ako zvýšiť šancu úspešného navrátenia do domácej krajiny:

- dôvera sa získava praktickým príkladom a poukázaním na hodnotu vyslaní iných manažérov, čím sa znižujú obavy repatriácie u ďalších zamestnancov,
- najlepšou predikciou úspešnej repatriácie je výkonnosť expatriota pred medzinárodnou úlohou, úspešná repatriácia začína starostlivým výberom manažéra, zamestnanci s vynikajúcimi výsledkami sa po návrate umiestňujú na vyššej pracovnej pozícii.

Prijatie uvedených opatrení zredukuje pravdepodobnosť demotivácie expatriotov a zníži sa počet takzvaných zlyhaní expatriotov, ktoré sme spomínali na začiatku kapitoly.

1.2.2 Prínos Repatriácie

Vo veľkých organizáciách pôsobiacich na medzinárodnej úrovni sa podrobne vyhodnocuje každý uskutočnený projekt. Vyslanie manažéra do cudzej krajiny predstavuje jednu z najviac finančne náročných investícií vložených do jedného zamestnanca, preto potrebuje každá medzinárodná spoločnosť tento krok dôkladne zvážiť a dopredu si určiť, akým spôsobom bude hodnotený prínos jeho vyslania počas celého procesu, ale aj po jeho návrate do centrál.

V praxi mnoho spoločností nevedome ignoruje dôležitosť uchovania informácií a zručností, ktoré so sebou repatrianti prinášajú pri návrate domov. Po návrate je tak celý

benefit v podobe novej internacionálnej vedomosti zabudnutý a z jeho hodnoty neprofítuje zamestnanec a ani spoločnosť.

„Úspešnou repatriáciou dokážu firmy premeniť mnohé zo svojich problémov, ktorým aktuálne čelia ony samé alebo ich repatriovaní pracovníci, na výhody, kde sú uspokojené potreby oboch strán, jednotlivcov aj organizácií.“ (Scullion, Brewster, 2001).

Podľa Bendera a Fisha (2000) môžeme repatriáciu označiť za úspešnú keď repatriovaní pracovníci získavajú kariérne a osobné odmeny plynúce z ich skúseností z medzinárodných pridelení a spoločnosť obohacuje svoju organizáciu prostredníctvom medzinárodných kompetencií, ktoré repatriovaní pracovníci vlastnia.

Bender a Fish taktiež tvrdia, že medzinárodný trh je čoraz viac orientovaný na vedomosti, národné hranice v ňom majú pre podnikanie menší význam, prenos expertízy a vedomostí a vytváranie "učiacej sa" organizácie sú v ňom kritickými faktormi pre úspech a konkurencieschopnosť spoločností. Aj preto je využitie medzinárodného pridelenia po návrate efektívnym riadením vedomostí, ktoré umožňuje spoločnosti rozvíjať a udržiavať expertov na cezhraničné podnikanie.

Bergstedtová a Lundströmová (2003) vo svojej prípadovej štúdií, čerpajúc z postrehov mnohých autorov, definujú možnosti prínosu repatriotov pre organizáciu nasledovne:

- kultúrna a organizačná integrácia,
- zaplňovanie medzery medzi očakávaním a realitou,
- rozvoj globálnych manažérov pre konkurenčnú výhodu,
- zabezpečenie a udržanie cenných zručností,
- vytvoriť záujem pre potenciálnych expatriotov,
- návratnosť investície do zamestnanca,
- tvorba pevnej základne medzinárodných znalostí,
- zefektívnenie výkonnosti,
- vyššia lojalita voči práci.

1.3 Vymedzenie znalostí

Na začiatku je potrebné definovať pojem „znalosť“ a vyznačiť si bariéry, ktoré tento pojem ohraničujú, vďaka správne definovaniu sme tak schopní určiť, kedy sa o znalosť jedná, a tak ju môžeme v našej práci opisovať a skúmať, a kedy danú informáciu nemôžeme označiť ako znalosť a tým sa pre našu prácu stáva irelevantnou.

Znalosti by sa nemali zamieňať s informáciami alebo dátami. V skutočnosti sú vedomosti konečným výsledkom evolučného cyklu, ktorý vyžaduje pozorovanie, hodnotenie, reflexiu a skúsenosti, t. j. vedomosti, na rozdiel od dát a informácií, sa materializujú len s ľudskou činnosťou (Kakabadse et al., 2003).

1.3.1 Kategorizácia znalostí

Znalosťami a ich kategorizáciou sa zaoberá len pomerne malé množstvo autorov odbornej literatúry. V deväťdesiatych rokoch minulého storočia sa ale výrazne zvýšil záujem o výskum znalostí a v priebehu pár rokov vyšlo viacero odborných prác, ktoré boli schopné znalosti rozdeliť do jednotlivých skupín.

Tsoukas (1996) definoval dve základné skupiny, ktoré sú definované svojim vyjadrením a ďalším posúvaním v rámci spoločnosti.

Najčastejšie používanú kategorizáciu opísali Polanyi (1966) a Nonaka (1995), ktorí rozdeľujú znalosti do dvoch základných skupín.

Tsoukas (1996) taktiež píše o dvoch základných skupinách, ktoré sú definované svojim vyjadrením a ďalším posúvaním v rámci spoločnosti.

Túto kategorizáciu neskôr v roku 2007 doplnil Bureš o tretiu kategóriu, ktorá je hybridom medzi pôvodnými kategóriami.

Podľa nich môžeme typy znalostí rozdeliť na:

- *Explicitné znalosti* – je ich relatívne ľahké vyjadriť, dokumentovať, formalizovať a následne zdieľať pomocou informačných a komunikačných technológií. Sú to znalosti dostupné pre všetkých v rámci organizácie, nakoľko sú uložené na externých zdrojoch mimo ľudskej hlavy, teda napr. v knižnej alebo elektronickej podobe.

- *Tacitné znalosti* – sú to nevyjadrené znalosti, uchovávané v ľudskej mysli, nazývajú sa tiež tiché znalosti. Je ťažké ich formalizovať a komunikovať, prípadne je nemožné ich previesť do explicitnej formy. Tacitné znalosti sú uložené v hlave svojho nositeľa, napríklad znalostného pracovníka. Takéto znalosti sa zväčša ťažko dostávajú do explicitnej podoby, tak aby boli dostupné všetkým, predávanie týchto znalostí prebieha predovšetkým vo forme učenia sa.
- *Implicitné znalosti* – sú taktiež uchovávané v ľudskej mysli ale v prípade potreby je možné ich dokumentovať, teda previesť do explicitnej podoby.

Je dôležité aby sa znalosti z každej z uvedených kategórií dlhodobo zbierali a aktívne sa využívali, zamestnanci sa takýmto spôsobom vedia oveľa rýchlejšie učiť a adaptovať na nové alebo vylepšené procesy v rámci organizácií ale taktiež aj v inštitúciách verejnej správy.

Wiig (1997) vo svojej práci tieto znalosti preštudoval a určil ich špecifické vlastnosti, podľa neho tieto vlastnosti sú:

- nehmotné a ťažko merateľné,
- nespotrebovávajú sa,
- používaním niekedy rastú,
- ovplyvňujú každú organizáciu,
- nie je možné ich kúpiť,
- nie sú konkurenčné,
- môžu sa používať v rôznych procesoch v rovnakom čase.

Z uvedených faktov môžeme vyvodiť, že úspech repatriácie zamestnanca v centrále a hodnota získaných a ďalej prevedených a aplikovaných informácií sú neformálne založené na vzájomnej nepriamej reciprocite, ktorá so sebou nesie príslušné výhody zo vzájomnej výmeny pre obe strany.

Nevyhnutnosť funkčného recipročného vzťahu pre úspešnú repatriáciu potvrdzuje aj odborný článok v *Journal of Management Studies* (Peltokorpi, Froese, Reiche, Klar, 2022).

1.3.2 Transfer znalostí

Transfer znalostí naprieč individuálnymi jednotkami v rámci nadnárodnej korporácie je kľúčovým zdrojom kompetitívnej výhody (Gupta, Govindarajan, 2000).

Aby firmy dosahovali trvalý rast, je potrebné integrovať praktiky zdieľania znalostí do každodenných procesov. Lepšie šírenie znalostí po firme sa prejavuje v rýchlejšom učení sa jednotlivcov aj organizácie a inováciách. Podchytenie znalostí a ich spracovanie prostredníctvom efektívnych znalostných procesov je dôležitou úlohou pre manažment (Ling et al., 2009).

Schopnosť firiem interne transferovať znalosti je pri stabilných podmienkach lepšia ako vymieňanie si znalostí s výskumnou organizáciou alebo s externými partnermi. Pokiaľ sú znalosti sprevádzané vnútrofirminou komunikáciou, je sprievodný šum a narušenie znalostnej celistvosti slabšie (Howells, 2002).

Lucas popísal transfer znalostí ako „snahu podniku napodobniť špecifickú znalosť iného podniku, podstatou tejto snahy by malo byť, že úsilie podniku povedie k želanému výsledku (zefektívnení) a zároveň sa stane súčasťou jeho praxe (inštitucionalizácia)“ (Lucas, 2006, s. 259).

Týmto postupom zaistí transfer znalostí obdobnú až identickú replikáciu znalostí z jednej organizačnej jednotky do druhej so zainteresovaním odosielateľa i príjemcu. Tok znalostí v nadnárodných spoločnostiach môže mať rôzny smer, lineárne a jedným smerom z centrál na dcérske spoločnosti, pričom dcérske spoločnosti sú viac príjemcami znalostí ako ich pôvodcami. Druhá možnosť je vzájomná výmena znalostí medzi dcérskymi spoločnosťami, v ktorej sú pobočky nielen príjemcami znalostí ale aj ich generátormi. Šírenie znalostí môže prebiehať aj bez účasti centrál. Poslednou možnosťou je prepojenie centrál a dcérskych spoločností, centrála môže plniť funkciu facilitátora v prípade, že pobočky nemajú záujem znalosti medzi sebou zdieľať. Resp. zdieľanie znalostí v konkerne je nevyhnutné k plneniu strategických cieľov (Lucas, 2006).

1.3.3 Riadenie znalostných pracovníkov

Riadenie pracovníkov, ktorí sú nositeľmi znalostí, taktiež známe ako Knowledge Management, si vyžaduje špecifické praktiky, prostredníctvom ktorých môže medzinárodná spoločnosť zabezpečiť aby sa znalosti dostávali od zamestnancov s relevantnými

a hodnotnými informáciami ku zamestnancom, ktorí sú schopní ich pochopiť a následne aj aplikovať do firemných procesov.

Proces riadenia znalostných pracovníkov je pomerne náročný, preto je nevyhnutné mať dopredu stanovenú stratégiu, z ktorej sme ďalej schopní definovať ciele knowledge managementu. Pre dosahovanie stanovených cieľov je v prvom rade potrebné rozanalyzovať niektoré zo všeobecných faktorov, ktoré sú v praxi bežne používané v rámci riadenia ľudských zdrojov.

V prípade riadenia znalostných pracovníkov sa primárne jedná o komplexne definovanú funkciu riadenia znalostných pracovníkov, vzťah centrality s entitou, v ktorej daný jednotlivec pôsobí v rámci medzinárodnej spoločnosti a o krajinu pôvodu znalostného pracovníka vo vzťahu k lokácií zastúpenia medzinárodnej spoločnosti, v ktorej pôsobí.

O poslaní medzinárodného manažmentu ľudských zdrojov píše autori Dowling a Schuler (1990) ako o modeli, ktorý pozostáva z troch dimenzií:

- *Tri základné funkcie ľudských zdrojov:* získanie, alokácia, využitie
- *Tri kategórie krajín, zahrnuté do medzinárodného manažmentu ľudských zdrojov:*
 - a) Hostiteľská krajina – dcérska spoločnosť so sídlom v zahraničí,
 - b) Domáca / materská krajina – sídlo medzinárodne pôsobiacej spoločnosti,
 - c) Tretie „iné“ krajiny – sú zdrojom pracovnej sily alebo finančných prostriedkov.
- *Tri typy zamestnancov v medzinárodnom podnikaní:*
 - a) Lokálni zamestnanci – pracovníci lokálni,
 - b) Expatrioti – pracovníci vyslaní z materskej krajiny,
 - c) Príslušníci tretích krajín – nemajú pracovné prepojenie na pobočku firmy v zahraničí. Nepochádzajú z krajiny vyslania, ani z hostiteľskej krajiny.

Urban (Consilium Group, Management Consultants) definoval priority, ktoré je potrebné uplatniť pre správny tok informácií a riadenie znalostných pracovníkov. Tieto priority môžeme opísať nasledovne:

- *Sprísenie kritérií pri výbere osôb* – cieľom je zvýšiť ohľad na samostatnosť a motiváciu pracovníkov, ochotu prijímať zodpovednosť a pracovať v tíme, schopnosť riadiť svoj vlastný pracovný čas, organizovať náplň svojej práce. Do výberu znalostných pracovníkov je potrebné zapojiť širší okruh zamestnancov.

- *Sústredenie sa na prácu* – znalostní pracovníci si svoju prácu vážia, sú na ňu hrdí a majú záujem vykonávať ju dobre, chcú sa na ňu sústrediť a neobmedzovať sa zbytočnými prekážkami.
- *Podpora priamej komunikácie medzi zamestnancami a spolupráce s ostatnými* – je potrebné posilniť koordináciu práce na spoločných projektoch. Podporovať organizáciu krátkych stretutí (brainstorming), ktoré umožňujú vedúcim manažérom a pracovníkom na projektoch byť v obraze a v kontakte so znalostnými zamestnancami.
- *Uplatnenie interaktívneho spôsobu riadenia* – spočíva v schopnosti manažérov počúvať a rešpektovať názory ostatných pracovníkov, následne je potrebné nájsť konsenzus názorov a záujmov. Tento postup je časovo pomerne náročný ale spravidla vedie k lepším rozhodnutiam, motivácií pracovníkov a nakoniec aj k lepšiemu výkonu jednotky ako celku.
- *Informovanie zamestnancov o stratégii firmy* – zamestnanci by mali mať prehľad o tom, čo sa vo firme deje a aký je nasledovný vývoj a vízia spoločnosti. Zamestnanci týmto spôsobom získavajú dôveru podniku a svojimi postrehmi a nápadmi vedú tejto stratégii pomôcť. Zamestnanci by preto mali byť o dianí vo firme informovaní pravidelne.
- *Využitie kreatívneho potenciálu znalostných pracovníkov* – je dôležité dať zamestnancom dostatočný priestor pre ich sebarealizáciu a prejavovanie sa. Pre dosiahnutie tohto cieľa môžu podniky využívať rôzne nástroje. Jeden z najdôležitejších nástrojov pre využitie kreatívneho potenciálu je umožniť pracovníkom zúčastniť sa na akomkoľvek projekte, ktorý si sami zvolia. Je potrebné správne hodnotiť prínos týchto znalostných zamestnancov na základe dosiahnutých výsledkov projektov, na ktorých sa podieľajú. Znalostných pracovníkov vieme najlepšie motivovať podielom na dosiahnutom podnikovom zisku.
- *Využívanie programov kariérneho postupu* – tieto programy je potrebné zostaviť tak, aby boli znalostní zamestnanci viac motivovaní. Medzi nástroje pre dosiahnutie takejto motivácie patria napríklad práca z domu, poskytnutie vyššej pracovnej flexibility, umožniť priestor pre dosiahnutie rovnováhy medzi osobným a pracovným životom alebo umožnenie flexibilnej pracovnej doby, ktorú si zamestnanec svojim zodpovedným prístupom určuje sám.

1.3.4 Bariéry v transfere znalostí

Bariéry v prenose znalostí tvorí veľké množstvo prekážok, ktoré bránia efektívnemu prenosu všetkých informácií, ktoré sú potrebné pre správnu aplikáciu nového poznatku do dlhodobého zabehnutého procesu v rámci celej organizačnej štruktúry. Tieto prekážky vznikajú z rôznych dôvodov a v rovnici s nespočetným množstvom premenných môžu tvoriť rozdiel medzi úspechom a neúspechom.

Podľa Cohena a Levinthala (1990) je transfer znalostí výsledok individuálneho úsilia a spolupráce rozličných členov organizácie. Podľa ich výskumu spočíva ťažká úloha na strane manažmentu v dosiahnutí rovnováhy medzi záujmami organizácie a osobnými záujmami jednotlivcov.

Pre efektívny transfer znalostí je, predovšetkým, potrebné aby na strane odosielateľa bola osoba, ktorá má dostatok poznatkov v danej problematike a má vôľu a patričné schopnosti pre vysvetlenie a opis všetkých nadobudnutých informácií. Na druhej strane je nutné mať prijímateľa informácií, ktorý je schopný celý predmet konverzácie nasť a ďalej ich reprodukovať zamestnancom v plnom rozsahu a kvalite, prijímateľ by mal byť nezaujatý a nemal by do informácií, ktoré posúva ďalej pridávať svoje vlastné postoje, skúsenosti alebo názory.

Je dôležité aby tieto dve osobnosti neboli voči sebe zaujaté, prípadne aby neexistoval záujem jednej zo strán utajovať informácie, ktoré môžu ovplyvniť medziľudské vzťahy medzi jedným z účastníkov a tretou stranou alebo osobou. V takomto prípade môže nastať v mnohoreťazovom komunikačnom kanále zmena v interpretácii komunikovaných informácií a tým aj pozitívne alebo negatívne ovplyvniť aplikáciu týchto informácií v snahe dosiahnuť cieľ, ktorý sa vo svojej podstate odlišuje od toho, ktorý je základným predmetom komunikácie medzi týmito dvomi stranami.

Transfer znalostí zákonite prebieha v konkrétnom kontexte a prostredí, to môže spôsobiť spomalenie alebo zlyhanie celého procesu.

Kahin a Foray (2006) opisujú selektívne vnímanie jedinca, ktorý svet vníma svojim vlastným spôsobom a jeho konanie je ním značne ovplyvnené. Vo filtrovaní vidia významnú príležitosť manipulácie s informáciami, ktorá dokáže pozmeniť informácie tak, aby ich príjemca vnímal pozitívne alebo negatívne v závislosti od interpretácie odosielateľa. Prívetké množstvo informácií preťažuje informačno-komunikačné technológie. Ďalšou bariérou je obmedzená schopnosť načúvať, odlišné názory dvoch strán alebo nespoľahlivý zdroj informácií. Schvaľujú prvky ako je používanie rovnakých abstraktných alebo

odborných symbolov a podporujú pravidelnú a plnohodnotnú komunikáciu medzi vedením a zamestnancami.

Kahin a Foray (2006) definovali faktory bariér, ktoré z hľadiska kontextu a prostredia môžu tento transfer znalostí ovplyvniť:

- *Chýbajúca spätná väzba* – tá je dôležitá pre efektívny transfer znalostí a funkčnú obojstrannú komunikáciu
- *Fyzické prekrútenie* – vzniká v nedostatočne izolovanom prostredí, v ktorom komunikáciu narušujú externé vplyvy. Príkladom týchto vplyvov je napríklad hluk z ulice alebo z vedľajších miestností.
- *Percepčné prekrútenie* – vzniká slabým alebo nedostatočným chápaním samého seba alebo iných ľudí.
- *Sémantické problémy* – vznikajú v situáciách kedy dvaja ľudia používajú rovnaký výraz na opísanie rôznych vecí alebo situácií, alebo používajú rozdielne výrazy pre opis tej istej situácie.
- *Účinok statusu* – vzniká funkčným postavením nadriadeného a podriadeného zamestnanca v rámci spoločnosti. Medzi dvoma osobami je bariéra pochopenia a ochoty zdieľať informácie.
- *Slabý výber komunikačných kanálov* – predstavuje nevýhodu pri potrebe získať pohotovú reakciu od príjemcu.
- *Kultúrne rozdiely* – prejavujú sa medzi pracovníkmi, ktorí pochádzajú z rozličného sociálneho a náboženského prostredia, majú odlišné skúsenosti a prístupy.

Cross (1998) rozdelil bariéry efektívneho transferu znalostí do štyroch základných skupín, ktoré sú rozdelené podľa objektu, ktorý je príčinou a pôvodcom tejto bariéry. Tieto skupiny môžeme definovať nasledovne:

- *Vlastnosti odosielateľa* – jedná sa o vlastnosti, ktoré môžu jednostranne narušiť informácie, ktoré tento účastník komunikačného kanála odosiela ďalej. Jedná sa, predovšetkým, o konfliktné signály, neochotu poskytovať informácie, slabú vierohodnosť odosielateľa alebo jeho neúplnú informovanosť o téme alebo komplexnom probléme.

- *Vlastnosti prijímateľa* – tento účastník môže byť zaujatý, mať unáhlené hodnotenie alebo sklon k určitému druhu prenosového procesu. Taktiež môže pri nedostatočnom zaznamenávaní opomenúť časti, ktoré sú pre kompletný obraz o problematike podstatné.
- *Vzťahy medzi vlastnosťami odosielaťa a prijímateľa* – konflikt týchto vzťahov pramení predovšetkým z odlišného postavenia dvoch ľudí v rámci spoločnosti, vyššie postavený účastník komunikácie (manažér/vedúci) nevenuje dostatočnú pozornosť návrhom, ktoré mu komunikujú jeho podriadený, návrh na inováciu sa tak nikdy nedostane ku správne posúdeniu. Taktiež vieme k tejto bariére priradiť sémantické dôvody, tie vznikajú, tým že ľudia pripisujú slovám rozličné významy, majú rozdielne vnímanie a iné chápanie danej situácie.
- *Faktory prostredia* – zamedzujú efektívny transfer znalostí komunikačným šumom, ten môže vzniknúť nekvalitným prenosom informácií alebo preťažením prijímateľa veľkým množstvom informácií, ktoré v rámci svojej práce nedokáže zvládnuť. Pracovné prostredie nie je vyhovujúce pre riadne prijímanie a spracovanie všetkých prijatých informácií.

Cunningham (2005) vo svojej práci klasifikoval 3 základné skupiny bariér v procese transferu znalostí, tie môžeme rozčleniť na:

- *Bariéry vnímania* – environmentálne stimuly, postoje a hodnoty príjemcu, potreby a očakávania príjemcu
- *Bariéry pochopenia* – jazyk, sémantické problémy, schopnosť príjemcu počúvať a prijímať informácie, ktoré sú ohrozené v dôsledku jeho ponímania, príliš dlhá alebo obširná komunikácia, účinok statusu
- *Bariéry prijatia* – predsudky, individuálne konflikty medzi odosielaťom a príjemcom

Zníženie dôsledkov uvedených prekážok je možné dosiahnuť prostredníctvom zabezpečenia dôslednej kontroly reálnosti odkazu v priebehu prenosového procesu.

1.3.5 Metódy vhodné pre elimináciu bariér transferu znalostí

Väčšina medzinárodných spoločností po čase narazí na bariéry v transfere znalostí, pri určitej veľkosti firmy prakticky nie je možné sa im úplne vyhnúť. Preto je vhodné poznať a aplikovať metódy, ktoré vedia obmedziť alebo eliminovať prípadné prekážky v komunikácii v rámci spoločnosti. Lundvall (2002) definoval tieto metódy nasledovne:

- *Spätné pripájanie* – osoba, ktorá informáciu vydala má zodpovednosť presvedčiť sa o tom, že príjemca danú informáciu chápe správne. Bežnou praktikou je, že príjemca túto informáciu zopakuje.
- *Redundancia* – spočíva v tom, že osoba, ktorá informáciu predáva túto informáciu zopakuje aby pridala dôraz na jej význam a ubezpečila sa, že príjemca pochopil jej význam. Tento postup je bežne používaný pri opakovaní dôležitého učiva učiteľmi v škole.
- *Empatia* – predstavuje vcítanie sa do pozície príjemcu. Je dôležité prezentovať informáciu, tak aby ju prijímateľ vedel aplikovať do vlastného života a praxe

1.4 Reverzný transfer znalostí

Reverzný transfer znalostí je opakom bežného postupu, informácie sa pohybujú opačným smerom a namiesto obohatenia jednej dcérskej spoločnosti matkou dokáže urobiť výrazné zmeny v materskej spoločnosti alebo v celom koncerne na medzinárodnej úrovni.

„Reverzný transfer znalostí sa uskutočňuje medzi dcérskou spoločnosťou a materskou firmou tak, že skúsenosti dcéry sa preniesú na matku“ (Mudambi et al. 2013).

Aj napriek podobnosti procesov a mechanizmov v oboch typoch transferu znalostí sa reverzný transfer v praxi využíva oveľa menej oproti klasickému šíreniu znalostí z materskej spoločnosti na dcérske spoločnosti.

„K úspešnému reverznému transferu je potrebné, aby strany boli viazané psychologickými záväzkami a rešpektovali princíp spravodlivosti“ (Millar, Choi, 2009).

Základom je nájsť tie správne informácie v tých správnych oddeleniach v dcérskych spoločnostiach, tieto informácie je potrebné odborne preveriť a následne ich aplikovať do všetkých častí spoločnosti, v reverznom transfere sa spravidla jedná o výnimočnú výhodu organizácie procesov určitej jednotky oproti ostatným jednotkám.

„Transfer schopností predstavuje replikovanie firemných interných postupov, ktoré sú excelentné v niektorých organizačných jednotkách v porovnaní so štandardom koncernu inými organizačnými jednotkami“ (Schotter, Bontis, 2009, s. 151).

Pre funkčné využitie reverzného transferu je zväčša potrebné vynaložiť väčšie množstvo finančných prostriedkov a času kľúčových zamestnancov, ktoré sú potrebné pre plné pochopenie a následné aplikovanie získaných informácií.

Niektorí považujú proces reverzného transferu znalostí za identický s tradičným znalostným tokom. Iní konštatujú, že reverzný transfer znalostí nie je iba prostým opakom konvenčného transferu, ale zahŕňa obsiahlejšie aktivity a vyžaduje si bohatší interpersonálny kontakt, silný záujem centrál a veľa vedomého úsilia (Borini et al., 2012).

„Manažment reverzného transferu znalostí môže byť náročnejší ako toho tradičného“ (Chung, 2014). Je potrebné dohliadať na efektívnosť šírenia znalostí a taktiež hodnotiť ich využitie materskou spoločnosťou a ich vplyv na inovatívnu schopnosť matky alebo celého koncernu.

Motiváciou pre aplikáciu reverzného toku znalostí v medzinárodných spoločnostiach je predovšetkým získanie technologickej, organizačnej alebo distribučnej výhody pochádzajúcej z jednej z ich dcérskych spoločností, ktorá umožní efektívnejšie fungovanie materskej firmy alebo celého organizačného celku. Jedná sa hlavne o zefektívnenie procesov výroby alebo distribúcie, ale taktiež o nadobudnutie špecifických poznatkov, ktoré umožnia vytvoriť na trhu konkurenčnú výhodu oproti konkurenčným firmám. Toto know-how dokáže firmu ako celok posunúť dopredu o mnoho rokov prieskumu trhu a vývoja, taktiež v dlhodobom horizonte ušetriť značnú časť finančných prostriedkov, ktoré sú následne v čase alokované do iných potrieb spoločnosti a tým ju ďalej rozvíjajú.

„Pobočky môžu byť zdrojom inovácií, ktoré sa transferujú do materskej spoločnosti a tam podporujú konkurenčnú výhodu korporácie. Materské spoločnosti môžu získané znalosti využiť pri koordinácii globálnej stratégie, zlepšovaní svojich výrobkov, služieb a technológií a tiež pri kontrolovaní vplyvu dcérskych spoločností. Materské spoločnosti pôsobia ako komunikačný kanál, ktorým sa znalosti šíria v korporácii“ (Rabiossi, 2011, Chung, 2014).

V reverznom toku znalostí má najvýznamnejšiu úlohu centrála firmy, ktorá prvky celého procesu riadi. Pre funkčný tok znalostí je potrebná jej kontinuálna angažovanosť pretože dcérske spoločnosti často nemajú iniciatívu, zdroje alebo schopnosti pre realizáciu celého transferového procesu znalostí. Bez riadenia reverzného transferu centrálou sa do nej

dostávajú iba selektívne, neúplné alebo sporadické informácie, ktoré nie sú aplikovateľné do praxe.

Reverzný transfer znalostí sa realizuje tak, že pobočka presvedčí centrálu o dôležitosti jej znalosti a potrebe zásahu centrálneho do procesu“ (Mudambi, 2013).

Mudambi ďalej tvrdí, že pobočky so slabšou inovatívnou schopnosťou môžu mať aj vysoký záujem o podieľanie sa na transfere znalostí, ich možnosti sú ale obmedzené. Pobočky, ktoré vlastnia veľké inovácie majú vysoké možnosti transferu znalostí, môže sa ale stať, že nemajú ochotu sa do neho zapojiť.

Čím je vyššia angažovanosť pobočiek do reverzného toku znalostí, tým väčšie kompetencie a autonómiu prirodzene získavajú v rámci celej organizačnej skupiny. Vedenie pobočiek dokáže touto iniciatívou zvýšiť vplyv svojej organizačnej jednotky a tým aj obmedziť kontrolu centrálneho, tá má dostatok dát na to aby prenechala viac rozhodovacích a riadiacich procesov na vedenie týchto pobočiek.

Podľa Chunga (2014) je ale stále interakcia matky s dcérou dôležitá a slúži aj na identifikovanie potenciálne škodlivých postupov. Centrála musí kontrolovať či konanie a smerovanie pobočiek nie je v rozpore s korporátnou stratégiou.

„Čím väčší je objem reverzného transferu znalostí, tým väčší vplyv môže dcérska spoločnosť v korporácii získať“ (Najafi-Tavani, 2015).

Pobočky sa vedú svojou aktivitou v reverznom transfere znalostí výrazne posunúť vyššie v rámci organizačnej štruktúry, tým posilnia svoje postavenie a zabezpečia si istejšiu budúcnosť. Silné postavenie v rámci organizácie môže byť kriticky dôležité v obdobiach, kedy sa spoločnosti ekonomicky nedarí, centrála má väčšiu motiváciu udržať pobočku a finančne ju podporiť.

Jednou z motivácií pre budovanie stabilnej vyššej pozície pobočiek v rámci celku je aj dosiahnutie blízkych vzťahov s centrálou a začlenenie sa do celého prostredia, to môže viesť k lepšiemu prístupu k potrebným strategickým zdrojom, dôležitým informáciám alebo ku získaním lukratívnych vzťahov s novými klientami, partnermi alebo dodávateľmi.

1.4.1 Faktory ovplyvňujúce reverzný tok znalostí

„Reverzný transfer znalostí je tradične v literatúre skúmaný z pohľadu role pobočky, autonómnosti pobočky, medzinárodných skúseností pobočky, úrovne dôvery pobočky v korporácií, spôsobom vzniku pobočky a tiež technologických, organizačných a kultúrnych rozdielov“ (Rabbiosi, Santangelo, 2013). Najdôležitejšie z týchto faktorov sú:

Absorpčná kapacita

Van Wijk (2008) definuje význam absorpčnej kapacity v podpore rozpoznania, prijatia a využitia novej znalosti.

Easterby-Smith (2008) tvrdí, že vďaka nej je príjemca schopný nájsť spôsob, ako zapracovať znalosť do podmienok, v ktorých sa nachádza.

Decentralizácia

Má pozitívny vplyv na transfer znalostí, organizačné štruktúry s menšou byrokraciou umožňujú ľahšie preniknutie myšlienok a informácií cez hierarchické stupne (Rhodes et al., 2008).

Autonómnosť

Paulsen a Hjertooo (2014) opisujú autonómnosť ako stupeň slobody pri plánovaní a výkone práce, stimuluje zamestnancov k vnímavosti voči prvkom z vonkajšieho prostredia, z ktorých sa môžu stať znalosti vhodné pre transfer.

Medzi tokom informácií a flexibilnými štruktúrami je pozitívna korelácia, aj keď flexibilné štruktúry nie sú najdôležitejším predpokladom pre prenos znalostí (Van Wijk, et al., 2008)

Reverzný tok znalostí je ale bežne ovplyvňovaný aj všetkými faktormi, ktoré vplývajú na tradičný tok znalostí. Tie by ale firma mala mať vyriešené skôr ako začína expandovať do zahraničia a vysíela ľudí do svojich medzinárodných pobočiek.

2 Ciele a metodika

2.1 Ciele

Výskumné otázky sú stanovené nasledovne:

1. Má samotný akt návratu repatriota do centrál v dnešnej komunikačne pokročilej dobe skutočne pridanú hodnotu pre spätný tok znalostí z pobočiek? Odpoveď na túto výskumnú otázku nám pomôže odhaliť, či má samotný návrat manažéra naozajstnú hodnotu, keďže môžeme predpokladať, že väčšina informácií sa v ére pokročilých komunikačných technológií distribuuje z pobočiek do centrál veľmi efektívne a v reálnom čase keď sú dané udalosti relevantné. Jedná sa predovšetkým o otázku budúcnosti, keďže postupom času sa dostáva osobná komunikácia v medzinárodných spoločnostiach do úzadia a nahrádzajú ju iné moderné formy.
2. Odvíja sa významnosť úlohy repatriota v reverznom transfere znalostí od veľkosti medzinárodnej spoločnosti, pre ktorú pracuje? Na základe vyplývajúceho z možnosti veľkých spoločností investovať do pokročilého automatizovaného riešenia a z predpokladu väčšej mieri mnohostupňovej byrokracie môžeme predpokladať, že pôsobenie jedného zamestnanca na celú komplexnú štruktúru sa veľkosťou medzinárodnej spoločnosti znižuje.
3. V čom je samotná repatriácia najprínosnejšia pre reverzný transfer znalostí z dcéry do matky? Táto otázka sa venuje konkrétnym výhodám repatriácie v rámci celého prenosu. V teoretickej časti sme spomínali aj možnosti komunikácie alebo predávania skúseností, ktoré nemusí byť úplne jednoduché uplatniť v rámci online priestoru alebo neosobného kontaktu medzi odosielateľom a prijímateľom, prípadne je ich prenos jednoduchší, keď majú medzi sebou odosielateľ a prijímateľ vybudovaný aj osobný vzťah.

2.2 Metodika práce

Pre uskutočnenie výskumu na takto komplexnú tému bolo potrebné hneď zo začiatku použiť syntézu, ktorou sme postupne spájali jednotlivé okruhy obsiahnuté v našej téme do jednotného celku, táto metóda nám naprieč celou prácou dopomáhala držať sa správneho postupu počas celej práce.

Pre zhodnotenie našich výsledkov sme primárne použili abstrakciu, pri ktorej bolo potrebné odhliadať od rozdielností medzi skúmanými spoločnosťami a sústrediť sa vždy iba na veľmi konkrétne dáta, z ktorých sme nakoniec získali odpovede na naše výskumné otázky. Pre efektívne aplikovanie abstrakcie sme do štruktúrovaného rozhovoru zahrnuli aj otázky, ktoré na prvý pohľad nemuseli byť obsiahnuté v interview, pomohli nám ale kriticky zhodnotiť, ktoré dáta sú pre nás relevantné a ktoré dáta sú ovplyvnené vedľajšími vplyvmi.

Prvým krokom bolo vykonanie potrebného podrobného štúdia odbornej literatúry k našej téme, od rôznych autorov, vo fyzickej aj online podobe. Počiatočný rozsiahli rešerš nám, tak značne priblížil celú problematiku a umožnil spracovať teoretickú časť, o ktorú sa celý ďalší postup opiera.

Po dokončení teoretickej časti práce sme boli schopní zadefinovať si hlavné výskumné otázky, na ktoré hľadáme odpoveď. Otázky sme stavali, tak aby odhalili naozajstný vplyv a hodnotu, ktorú repatrioti na proces reverzného toku znalostí naozaj majú.

Tým, že sa jedná o veľmi komplexnú tému, ktorá si pre plnohodnotný výskum a možnosť využitia svojho plného potenciálu obsiahnutej témy vyžaduje, ako každý výskum s nespochybniteľnou pridanou hodnotou a pevnými závermi, prakticky stovky až tisíce respondentov, tak sme sa rozhodli znalosti obsiahnuté v teoretickej časti práce aplikovať na dve konkrétne situácie repatriotov v dvoch rozdielnych firmách.

Pre zhodnotenie našich výsledkov sme primárne použili abstrakciu, pri ktorej bolo potrebné odhliadať od rozdielností medzi skúmanými spoločnosťami a sústrediť sa vždy iba na veľmi konkrétne dáta, z ktorých sme nakoniec získali odpovede na naše výskumné otázky. Pre efektívne aplikovanie abstrakcie sme do štruktúrovaného rozhovoru zahrnuli aj otázky, ktoré na prvý pohľad nemuseli byť obsiahnuté v interview, pomohli nám ale kriticky zhodnotiť, ktoré dáta sú pre nás relevantné a ktoré dáta sú ovplyvnené vedľajšími vplyvmi.

Pre zber potrebných dát sme si zvolili metódu štruktúrovaného rozhovoru, pretože sme pre nadobudnutie relevantných údajov potrebovali veľmi konkrétnych respondentov, od ktorých bolo potrebné ich plne autentické vyjadrenie, ktoré by sme bežným dotazníkom

nevedeli docieľiť a ubrali by sme sa o potenciál rozhovoru s repatriotami z praxe. Štruktúrovaný rozhovor sme sa s respondentami rozhodli viesť osobne. Rozhovor s respondentmi sme uskutočnili osobne, tak aby sme dosiahli čo možno najintenzívnejšiu mieru interakcie pri kladení otázok, taktiež sme tak mali možnosť otázky patrične vysvetliť v prípade, ak ich respondent na prvý krát nepochopil správne. Osobný kontakt nám tiež dal možnosť hlbšie pochopiť odpovede respondentov, pričom nám každý z nich pred samotným rozhovorom ochotne doplnil informácie o spoločnosti, pre ktorú pracuje.

Výskum sme sa rozhodli vykonať v podobe dvoch prípadových štúdií, ktorými sme schopní potvrdiť alebo vyvrátiť naše teoretické poznatky pre každú firmu zvlášť. Rozhodli sme sa vykonať tento prieskum na dvoch spoločnostiach rôznych veľkostí z rôznych krajín, každopádne medzi nimi môžeme pozorovať aj určité podobnosti, ktoré tiež na konci práce zhrnieme. Z dôvodu komplexnosti problematiky sme sa rozhodli pre spoločnosti, ktoré pracujú v segmente digitálnych služieb.

Následne sme odpovede spracovali a tie najrelevantnejšie údaje sme spojili a spísali do prehľadnejšej podoby. Vytvorili sme závery z početných podobností a odlišností v odpovediach našich respondentov.

To nám umožnilo odpovedať na naše výskumné otázky a tak aj dodať do práce výskumnú a odbornú hodnotu, ktorá môže ďalej slúžiť ako podklad pre rozšírenie nášho aktuálneho poznania.

3 Výsledky práce a diskusia

Pre dosiahnutie relevantného výstupu sme sa rozhodli spracovať odpovede našich respondentov do dvoch prípadových štúdií, keďže tým, že by sme ich vyhodnocovali spolu, by sme mohli stratiť niektoré dôležité informácie a výstup z práce by mohol byť ovplyvnený našim subjektívnym vnímaním jednotlivých odpovedí.

Pre vypracovanie prípadových štúdií vychádzame zo znalostí, ktoré sme spísali v teoretickej časti práce. Podľa odpovedí našich respondentov ich pre každú spoločnosť aplikujeme do praxe v konkrétnych medzinárodných spoločnostiach, prípadne poukážeme na potenciál ich lepšieho využitia.

Primárne sa pozrieme na prínosy repatriotov pre spoločnosti, pre ktoré pracujú. Pre tieto účely budeme vychádzať z prípadovej štúdie Bergstedtovej a Lundströmovej (2003), v ktorej definujú možnosti prínosu repatriotov pre organizáciu nasledovne:

- kultúrna a organizačná integrácia,
- zaplňovanie medzery medzi očakávaním a realitou,
- rozvoj globálnych manažérov pre konkurenčnú výhodu,
- vytvoriť záujem pre potenciálnych expatriotov,
- návratnosť investície do zamestnanca,
- tvorba pevnej základne medzinárodných znalostí,
- zefektívnenie výkonnosti,
- vyššia lojalita voči práci.

Následne sa budeme venovať ich samotnému zapojeniu sa do reverzného toku znalosti a popíšeme vplyv aký na neho majú a hodnotu, ktorú do neho prinášajú skúsenosťami, ktoré nadobudli svojou pracovnou cestou. Pre ucelenú predstavu o ich vplyve a o štruktúre reverzného toku znalostí sme vytvorili body, ktoré je potrebné zodpovedať:

- kariérny rast a zodpovednosť,
- vplyv na komunikáciu centrál z pobočkou,
- udržanie úlohy v reverznom toku znalostí,
- štruktúra a spôsoby spätného toku znalostí.

Odpovedaním na všetky body vieme získať jasný obraz o úlohe jednotlivých repatriotov v reverznom toku znalostí pre firmy, v ktorých pracujú, taktiež sme schopní v rámci jednotlivých bodov posúdiť, či existuje priestor na zlepšenie v danej oblasti.

3.1 Predstavenie respondentov

Pre získanie informácií potrebných pre zodpovedanie našich cieľov sme zvolili dvoch respondentov z dvoch odlišných spoločností, kvalitatívny rozhovor s oboma nám umožní nahliadnuť do dvoch úplne inak fungujúcich štruktúr, čo predstavuje pre náš výskum značnú pridanú hodnotu.

Prvým respondentom je zamestnankyňa Českej digitálnej agentúry Effectix, táto spoločnosť sa živí dodávaním komplexných marketingových riešení pre stredné a veľké firmy. Spoločnosť v čase jej návratu zamestnávala približne 70 zamestnancov naprieč dvomi krajinami, aktuálne má Effectix okolo 90 interných zamestnancov. Spoločnosť dodáva svojim klientom marketingové služby a stratégie v širokom rozsahu, počnúc základnými reklamami na Google až po zastrešenie produkcie pre televíznu reklamu.

Effectix nemal pred týmto vyslaním žiadne skúsenosti s vysielaním manažérov z Pražskej centrály do pobočky v Bratislave a Jana, tak bola repatriačným priekopníkom vo firme, v ktorej pracuje. Všetky procesy v rámci reverzného toku znalostí musela nastaviť sama prakticky od začiatku a za dobu svojho sedemročného vyslania ich postupne optimalizovala, tak aby boli zabehnuté a zamestnanci pri ich vykonávaní boli úplne samostatní.

Jej pomerne dlhé vyslanie bolo mnoho účelné a jeho ciele sa postupom času menili podľa potreby a okolností, ktoré vznikali. Jana musela postupne testovať všetky možné spôsoby, technológie a prístupy, ktoré tento reverzný tok znalostí nakoniec umožnili a dostali do podoby, ktorá dodnes v spoločnosti funguje.

V druhom prípade sa jedná o repatriota spoločnosti Openet (vtedajší názov), jedná sa o najväčšiu súkromne vlastnenú softvérovú spoločnosť v Írsku, ktorá nepriamo zamestnáva približne 60 000 ľudí, priamo interne zamestnáva medzi 1 000 a 2 000 pracovníkov, a pôsobí od roku 1999 globálne po celom svete. Spoločnosť rýchlo rástla a už 12 rokov po svojom vzniku (2011) mala údajne 11 percentný podiel na svetovom trhu so softvérom na správu bezdrôtových politík. Riešenia tejto spoločnosti spracovávajú každý deň viac ako 20 miliárd udalostí a transakcií pre približne 100 poskytovateľov služieb po celom svete,

mnoho projektov, na ktorých táto spoločnosť pracuje je držaná v tajnosti aby sa zamedzilo konkurenčnej výhode iných firiem alebo vynášaniu citlivých informácií. Táto firma priamo ovplyvňuje každodenné fungovanie približne 300 až 400 miliónov ľudí.

V roku 2020 bol Openet odkúpený spoločnosťou Amdocs za približne 155 miliónov eur, Openet ale naďalej pracuje na vlastných projektoch a dlhodobo sa stará o svojich klientov po celom svete.

Táto spoločnosť vysiela manažérov z centrály do pobočiek, z pobočiek do centrály ale aj z pobočiek do pobočiek pomerne často, v praxi je tento proces striktné nalinajkovaný a nastavený, tak aby čo najefektívnejšie predchádzal chybám v rámci komunikácie alebo nedorozumeniam v prerozdelení zodpovednosti a povinností za jednotlivé úkony a aktivity.

Táto spoločnosť má bohatú skúsenosť s vysielaním zamestnancov do zahraničia a s prácou na diaľku aj v rámci tých najmenších jednotiek, ktoré predstavujú tímy s konkrétnymi úlohami a náplňou práce. Za svoju dlhú históriu si Openet tieto procesy značne osvojil a vďaka bohatým skúsenostiam ich veľmi efektívnym spôsobom dostal prakticky do dokonalosti.

V prípade nášho respondenta sa jednalo konkrétne o vyslanie z matky v Dubline do vtedy ešte mladej pobočky v Paríži. Jeho vyslanie malo veľmi konkrétny a priamočiary účel, ktorý nám respondent Martin v rozhovore bližšie špecifikoval.

3.1.1 Prípadová štúdia Openet

Na začiatok je potrebné si uvedomiť veľkosť a dosah spoločnosti Openet, jedná sa o spoločnosť, ktorá má tisíce zamestnancov a funguje globálne po celom svete. Táto spoločnosť vysiela zamestnancov z centrály do pobočiek, podľa rozhovoru s repatriotom Martinom, veľmi často, je vidieť, že celý expatriotický proces už majú v spoločnosti dobre zabehnutý.

Podľa odpovedí repatriota Martina vieme na naše body odpovedať nasledovne:

Kultúrna a organizačná integrácia

Ako manažér zvolený pre pracovné vyslanie do pobočky a následný návrat naspäť mal Martin pozitívny vplyv na multikultúrne napätie, ktoré na pracovisku, ale aj v rámci jednotlivých tímov, ktoré komunikujú online formou, predovšetkým vďaka skúsenostiam, ktoré nadobudol rokmi praxe v rôznych tímoch, ktoré obsahovali ľudí z rôznych kultúr

s rôznym pozadím. Repatriot aj doteraz vplýva pozitívne na celú organizáciu vďaka svojej schopnosti ukludniť situáciu a postupnému učeniu svojich podriadených vzájomnému pochopeniu a hľadaním pokojnej cesty ku riešeniu pracovných alebo súkromných konfliktov alebo problémov.

Z teórie teda v tomto prípade môžeme potvrdiť, že vplyv repatriota na kultúrnu a organizačnú integráciu môže byť naozaj významný a pre spoločnosť je dôležité vysielat' do svojich pobočiek zamestnancov, ktorí chápu kultúrnym rozdielom a vedia jednotlivé tímy správne usmerňovať.

Zapĺňovanie medzery medzi očakávaním a realitou

Z rozhovoru, ktorý sme s Martinom uskutočnili pramení, že tým, že sa Martin dostal do prakticky novej nerozvinutej pobočky, ktorú postupne pomáhal rozvíjať, bol schopný po svojom návrate lepšie odkomunikovať stav rozvoja v akom sa Parížska pobočka aktuálne nachádza a tým dopomohol zaplneniu medzery medzi očakávaním a realitou, z krátkodobého hľadiska teda centrála lepšie chápala aktuálnu internú situáciu v pobočke a vedela, tak dodať potrebné chýbajúce zdroje alebo know-how, najviac ale vedel Martin v tomto smere pomôcť ešte počas svojho vyslania, postupom času jeho možnosť dodávať hodnotu v rozdieli medzi očakávaním a realitou slabla. Z dlhodobého hľadiska ale repatriot nemá možnosť túto medzeru zaplňať, keďže nezískava žiadne aktuálne informácie z pobočky, z ktorej sa vrátil.

Rozvoj globálnych manažérov pre konkurenčnú výhodu

Z repatriotových odpovedí počas rozhovoru vyplýva, že Martinove znalosti a skúsenosti sa celým vyslaním obohatili o mnoho nových situácií a problémov, ktoré musel na pobočke riešiť, tieto skúsenosti mu po vyslaní zostali a vie na nich prakticky doteraz ďalej stavať, aktuálne už nemusí pracovať priamo v centrále, získal dostatočnú dôveru od spoločnosti, že medzinárodné tímy môže viesť z pohodlia svojej domovskej krajiny.

Vytvoriť záujem pre potenciálnych expatriotov

Repatriot svoje skúsenosti z vyslania hodnotí pozitívne, v našom interview z prílohy ďalej uvádza, že vždy svoju cestu prezentoval pred svojimi kolegami iba v dobrom svetle.

Taktiež sa po návrate do centrálly spisuje dokument o úspechu zahraničnej misie, to sa ďalej dostáva nenásilnou formou do celej firmy. Viacerí Martinovi kolegovia a podriadení z centrálly sa po jeho návrate sami dali na vlastnú zahraničnú misiu, Martin ale sám uvádza, že nevie úplne zhodnotiť, akú váhu v ich rozhodovaní mal práve jeho príbeh a jeho odporúčania.

Návratnosť investície do zamestnanca

Na celú zahraničnú misiu spoločnosť dávala prakticky iba príspevok na bývanie, v tomto prípade bola návratnosť investície na Martinove vyslanie a návrat významná. Pre spoločnosť sa teda oplatí vysielat' skúsených manažérov do rozvíjajúcich sa pobočiek.

Tvorba pevnej základne medzinárodných znalostí

Repatriot sa okrem rozšírenia znalostí o riadení ľudí svojim pôsobením v dcére príliš neobohatil, prakticky počas celého vyslania aplikoval svoje znalosti z centrálly. Po svojom návrate nepriniesol do centrálly pridanú hodnotu v podobe rozšírenia základne medzinárodných znalostí. Tým, že sa jedná o segment digitálnych služieb, mnoho znalostí je globálnych a aplikovateľných prakticky v každej krajine.

Zefektívnenie výkonnosti

V rozhovore nám Martin povedal, že po jeho návrate do centrálly sa v nadväznosti na jeho skúsenosť zaviedol nový proces, jedná sa o „odsúhlasenie detailného špecifického zadanie pred začatím práce“. Martin svojou iniciatívou dopomohol k výraznej úspore budúcich utopených nákladov, ktoré by boli v rámci mnohých projektov vynakladané na začiatku úplne zbytočne, navyše vykonávanie zbytočnej práce stojí spoločnosť mnoho času, ktorý sa dá alokovať oveľa efektívnejšie.

Z tohto vyplýva, že aj vo veľkej spoločnosti, kde nemá jednotlivec veľké právo na vykonanie zmien, vie svojou iniciatívou určite dopomôcť k zlepšeniu fungovania celej medzinárodnej korporácie.

Vyššia lojalita voči práci

Respondent nevníma zvýšenie lojality voči svojej práci, vníma sa po celú dobu ako veľmi lojálny zamestnanec, tak ako pred svojim vyslaním, tak aj doteraz.

V tomto prípade teda môžeme povedať, že firma si zvolila na vyslanie človeka, ktorý je dlhodobo lojálny ku svojmu zamestnávateľovi, v takomto človeku môže mať firma istotu aj pri väčšej zodpovednosti, ktorú získava v pobočke, do ktorej bol vyslaný. Nelojálny zamestnanec by mohol prácu vykonávať nesvedomito a nezodpovedne a mohol by tým utpieť nie len projekt, na ktorom pracuje ale aj celá spoločnosť.

Kariérny rast a zodpovednosť

Respondent získal svojím vyslaním prakticky najvyššiu pozíciu možnú v rámci jeho práce, na tejto pozícii zotrúva dodnes. Pozícia Lead Inžinier so sebou nesie zodpovednosť za celý tím, ktorý vedie, je to najvyššia inžinierska pozícia s najvyššou mierou zodpovednosti voči centrále. Tento kariérny postup získal práve vďaka svojmu vyslaniu, môžeme teda tvrdiť, že samotné vyslanie je v tomto prípade odmenou pre zamestnanca, spoločnosť mu vyjadruje svoju plnú dôveru.

Jedná sa o pozíciu, ktorá predstavuje jediného komunikačného mediátora medzi zamestnancami v tíme a vyšším vedením alebo priamo centrálou. Lead Inžinier má plnú zodpovednosť za prácu svojho tímu z hľadiska centrály a zároveň plnú zodpovednosť za dodávanie odpovedí a pomoci centrály z hľadiska tímu, ktorý Lead Inžinier vedie.

Samotný akt vyslania a návratu je teda potvrdením kvality zamestnanca, v ktorého firma v tomto bode vkladá svoju plnú dôveru.

Štruktúra a spôsoby spätného toku znalostí

Podľa našich predpokladov nám repatriot Openetu v rozhovore potvrdil, že väčšina komunikácie prebieha prostredníctvom telefonátov, online callov a písomnej elektronickej komunikácie. Takýmto spôsobom firma zabezpečuje naozaj vysoko frekventovaný tok informácií z dcéry do matky, vďaka tomu je schopná eliminovať stratu dát, ktorých je obrovský objem, v čase.

V rámci spätného toku informácií môžeme pozorovať jasne stanovený hierarchický postup. V pobočkách sa informácie zbierajú prvočne v rámci malých uzatvorených

jednotiek, ktoré sú tvorené jednotlivými tímami pracujúcimi na spoločných projektoch, zozbierané informácie prúdia ďalej cez Lead Inžinierov týchto jednotiek. Až títo zamestnanci ďalej reportujú fakty z pobočky priamo do centrály, kde sa tieto informácie zbierajú v rámci každého štrukturálneho celku prostredníctvom jej vedúcej osoby, tá je následne zodpovedná za ďalšie kroky a následnú komunikáciu s najvyšším manažmentom. Výnimkou tohto hierarchického reťazca je takzvaný „personalizovaný systém včasného varovania“ vo firme, tento systém varuje o programovom probléme všetky jednotky bez potreby prostredníka v komunikácii, primárnym dôvodom pre zapracovanie tohto systému je rýchlosť a pohotovosť, ktorá môže hrať kľúčovú rolu.

Vplyv na komunikáciu centrály s pobočkou

Respondent Martin mal za základný cieľ odovzdanie a dokončenie projektu, ktorý bol pre Parížsku pobočku dovtedy najdôležitejší. Jeho zadanie bolo naopak veľmi konkrétne a zabehnutá štruktúra obrovskej spoločnosti mu neumožňovala sa príliš kreatívne prejavovať v rámci tvorby a správy komunikačného kanála pre kontakt matky s dcérou.

Z odpovede nášho respondenta môžeme vyvodiť, že vo veľkej spoločnosti ako je Openet je systém zabezpečujúci reverzný tok znalostí veľmi striktné nastavený a samotný jedinec nemá takmer žiadny vplyv na vykonanie zmien alebo vylepšení.

Udržanie úlohy v reverznom toku znalostí

Zaujímavé je, že v prípade nášho respondenta nemala firma vôbec žiadnu iniciatívu v udržaní jeho úlohy v reverznom toku znalostí z pobočky, v ktorej predtým pôsobil aj napriek jeho značnej pridanej hodnote v podobe poznania miestneho kolektívu, trhu a najväčšieho Parížskeho klienta Orange. Martin bol s centrárou dopredu dohodnutý, že krátko po svojom návrate do centrály sa vráti do svojej domovskej krajiny, na Slovensko, odkiaľ môže plne autonómne riadiť medzinárodné projekty, dostal pod seba úplne nové tímy ľudí na úplne nových projektoch a s Parížskymi kolegami udržiava maximálne iba sporadický a výhradne kamarátsky kontakt.

Firma po repatriotovom návrate načerpala všetky aktuálne potrebné informácie a prakticky tým uzavrela celé vyslanie. Mnoho informácií sa z pobočky dostávalo na dennej báze do centrály už počas samotného vyslania, kedy sa repatriot ukázal ako zodpovedný

a dôveryhodný, otázne je, či by jeho nadobudnuté komunikačné znalosti firma vedela využiť aj na druhej strane, kde by bol Martin ako prijímateľ informácií z pobočky.

3.1.2 Prípadová štúdia Effectix

Effectix je oveľa menšia firma ako Openet, v rámci Československa má 15 ročnú históriu a rozvíjala sa zozáčiatku pomerne pomaly, čisto organicky. Má firma okolo 90 interných zamestnancov a každoročne rastie. Najprv fungovala iba v Česku, po tom ako sa firma v Prahe rozbehla, bola založená aj Slovenská pobočka v Bratislave. Úloha našej respondentky spočívala v zabehnutí tejto pobočky, Jana nastavovala mnoho procesov nanovo, pričom čerpala zo svojich nadobudnutých skúseností z centrály, časom sa ale aj skúsenosti nadobudnuté na Slovenskom trhu stávali zaujímavými a dôležitými a tak spätné informácie neboli iba reportového charakteru ale pridávali nové poznatky, ktoré obohacovali aj samotnú centrálu.

Kultúrna a organizačná integrácia

Respondentka zastávala po svojom návrate kľúčovú úlohu v prepájaní Českých a Slovenských zamestnancov, medzi centrálou a pobočkou sa tak vytvorila väčšia dôvera a zlepšili sa medzilidské vzťahy medzi zamestnancami, ktoré sú doteraz funkčné a napomáhajú plynulému fungovaniu spoločnosti naprieč dvomi krajinami. Keďže sa jedná taktiež o segment digitálnych služieb, zamestnanci v rámci oddelení pracujú v rovnakých systémoch a dodržiavajú podobné postupy, vďaka Jane sa tento celý systém podarilo zjednotiť.

Taktiež je potrebné podotknúť, že po pozitívnej skúsenosti s jej vyslaním sa vo firme zaviedli výmenné pobyty naprieč oboma krajinami. Zamestnanci, tak majú možnosť priučiť sa niečo od svojich kolegov, organizovať spoločné školenia a predovšetkým tvoriť medzi sebou priateľský vzťah, ktorý dlhodobo napomáha online komunikácií pri riešení jednotlivých projektov alebo problémov.

Po návrate našej respondentky sa taktiež zaviedli pravidelné online meetingy oddelení, na ktorých si bežní zamestnanci vedú efektívne predávať informácie so stredným aj vyšším manažmentom.

Jana si počas svojho 7 ročného pobytu vytvorila blízke vzťahy so slovenskými zamestnancami, vďaka tomu sa ku nej dostávajú aj informácie, ktoré by inak do Prahy neprúdili.

Zapĺňovanie medzery medzi očakávaním a realitou

Tak ako respondentka v rozhovore uviedla, na Slovensku bolo pri jej príchode iba približne 5 zamestnancov, najväčší rozdiel medzi očakávaním a realitou bol v odlišnosti Slovenského a Českého e-commerce trhu. Po jej návrate už ale bol Slovenský trh firmou dobre navnímaný a prakticky táto medzera zanikla.

Rozvoj globálnych manažérov pre konkurenčnú výhodu

Aj keď po návrate repatriotky bola jej úloha rozdelená na dve časti, z ktorých doteraz zastáva iba jednu a jednotlivé oddelenia majú svojich Heads a Team leaderov, takže sa aj táto časť jej riadenia presunula do zodpovednosti iných zamestnancov, tak Jana nadobudla potrebné znalosti pre vykonávanie svojej terajšej funkcie CQO, sama ale v rozhovore uviedla, že už aj predtým mala pre túto funkciu určité predispozície. Má skvelý prehľad o výkone práce všetkých zamestnancov naprieč obomi krajinami a funkčne dokáže všetky procesy pod jej kompetenciou riadiť z centrály.

Vytvoriť záujem pre potenciálnych expatriotov

Respondentka uviedla, že po jej návrate sa zaviedli pravidelné výmenné pobyty medzi zamestnancami, firma je ale ešte pomerne malá, centrála a pobočka od seba nie sú ďaleko a spoločnosti teda nevychádza potreba na to aby sa organizovali vyslania do zahraničia dlhšie ako týždeň alebo dva. Jeden manažér sa síce nedávno presunul z centrály na Slovensko, kde aj plánuje zostať, naša respondentka ale nebola tým hlavným pohonom pre tento krok.

Návratnosť investície do zamestnanca

V interview nám repatriotka prezradila, že spoločnosť za jej vyslanie neplatila takmer žiadne náklady navyše okrem príležitostných menších výdavkov na cestovanie.

Repatriotka ale svojou misiou a návratom priniesla do spoločnosti veľkú hodnotu, preto toto vyslanie hodnotíme ako veľmi rentabilné.

Tvorba pevnej základne medzinárodných znalostí

Podobne ako v prípade spoločnosti Openet, repatriotka sa okrem rozšírenia znalostí o riadení ľudí svojim pôsobením v dcére príliš neobohatila, prakticky počas celého vyslania aplikovala svoje znalosti z centrály. Po svojom návrate nepriniesla do centrály pridanú hodnotu v podobe rozšírenia základne medzinárodných znalostí. Tým, že sa jedná o segment digitálnych služieb, mnoho znalostí je globálnych a aplikovateľných prakticky v každej krajine a tieto znalosti bolo možné efektívne zdieľať s matkou už počas vyslania.

Zefektívnenie výkonnosti

Respondentka zaviedla po svojom návrate jednotné procesy pre obe krajiny, ktoré umožňujú dodržiavať rovnaké pracovné postupy v oboch krajinách. V samotných objednávkach aj práci na nich je teda väčší poriadok a zamestnanci, tak môžu efektívnejšie používať svoj čas na jednotlivých klientoch.

Jedná sa o vysokú pridanú hodnotu, ktorá v dlhodobom horizonte ušetrí celej spoločnosti značné množstvo prostriedkov a času. Na Slovensku zaviedla Jana systém merania času na zákazkách, ktorý po svojom návrate aplikovala aj do centrály.

Vyššia lojalita voči práci

Respondentka sa pokladá za veľmi lojálneho pracovníka, pre Effectix pracuje prakticky od začiatkov spoločnosti, preto nevníma nejaké zvýšenie svojej oddanosti k práci. Opäť môžeme pozorovať príklad zamestnanca, ktorý bol k firme lojálny aj pred vyslaním, je to jeden z kľúčových faktorov, ktoré sú potrebné pri voľbe zamestnanca, ktorého firma vysielala.

Kariérny rast a zodpovednosť

Jana zastávala pozíciu technického riaditeľa už pred svojim vyslaním, následne sa jej pozícia rozdelila na CTO a CQO, pre ňu lepšie sedela pozícia CQO, ktorú zastáva dodnes.

Z tejto pozície už prakticky nemá kam ďalej v rámci spoločnosti rásť, je vplyv na pozíciu ale stále rastie postupne ako sa celá firma zväčšuje. Má jedny z najvyšších kompetencií v rámci spoločnosti a hierarchicky je nad ňou už iba CEO.

Štruktúra a spôsoby spätného toku znalostí

Podobne ako pri spoločnosti Openet, väčšina komunikácie prebieha prostredníctvom telefonátov, online callov a písomnej elektronickej komunikácie. Takýmto spôsobom firma zabezpečuje naozaj vysoko frekventovaný tok informácií z dcéry do matky, vďaka tomu je tak schopná eliminovať stratu dát v čase. V spoločnosti Effectix sú tiež zavedené osobné meetingy v centrále v Prahe, to dotvára dôveru medzi zamestnancami z rôznych krajín, tí tak majú medzi sebou otvorenejšiu a úprimnejšiu komunikáciu aj počas neosobnej komunikácie.

V rámci spätného toku informácií môžeme pozorovať jasne stanovený hierarchický postup. V pobočke v Bratislave sa informácie zbierajú prvotne v rámci malých uzatvorených jednotiek, ktoré predstavujú jednotlivé oddelenia podľa svojho oboru špecializácie, tieto informácie zbierajú Heads, ktorí tvoria stredný manažment. Až títo zamestnanci ďalej reportujú fakty z pobočky priamo do centrály, kde sa tieto informácie zbierajú v rámci každého štrukturálneho celku prostredníctvom jej vedúcej osoby, tá je následne zodpovedná za ďalšie kroky a následnú komunikáciu s najvyšším manažmentom, ak je to potrebné. Tým, že sa často jedná o veľmi konkrétne a odborné informácie, často nie je potreba ich posúvať najvyššiemu vedeniu ale rieši si to zastúpenie oddelenia samostatne.

Vplyv na komunikáciu centrály s pobočkou

Keďže v menšej spoločnosti bola Jana jediným, prípadne jedným z mála zamestnancov zúčastnených na tejto komunikácii, jej vplyv na komunikačný kanál medzi centrárou a pobočkou bol naozaj výrazný, sama hrala kľúčovú úlohu ako odosielateľ a neskôr aj ako samotný prijímateľ informácií.

V prípade Jany sa ciele vyslania často menili z dôvodu jej vlastnej iniciatívy a budovania celej štruktúry na novo. Respondentka tak už počas svojho vyslania priamo ovplyvňovala fungovanie nie len v pobočke ale aj v centrále, aktuálne na svojej pozícii stále vplyva na tento komunikačný kanál, aj keď už sama nie je priamo účastníkom.

Udržanie úlohy v reverznom toku znalostí

Repatriotka udržiava pravidelnú komunikáciu s mnohými zamestnancami doteraz, jedná sa už ale iba o predávanie informácií, za ktoré je ona sama zodpovedná ako CQO. Tým, že sa spoločnosť postupne rozrastala a objem informácií sa stále zväčšoval, nebolo efektívne takto dôležitého zamestnanca nechávať ako mediátora bežnej odbornej komunikácie. Firma jej úlohu v reverznom toku znalostí rozdelila naprieč oddeleniami aby sa Jana mohla naplno venovať vykonávaniu svojich pracovných povinností.

Jana ale stále udržiava osobný kontakt s mnohými svojimi zahraničnými kolegami a príležitostne navštívi pobočku v Bratislave.

3.2 Vyhodnotenie poznatkov zo štruktúrovaných rozhovorov

Obaja respondenti nám veľmi ochotne a otvorene odpovedali na otázky, bližšie nám priblížili interné fungovanie spoločností, v ktorých pracujú ale aj svoje subjektívne pohľady na ich samotných a hodnotu, ktorú ich vyslanie pre spoločnosť prinieslo. Obe spoločnosti pôsobia v oblasti digitálnych služieb, aj z tohto dôvodu môžeme pozorovať podobné odpovede na niektoré otázky.

Odpovede zo štruktúrovaných rozhovorov sme spracovali ako dve oddelené prípadové štúdie, tak aby sme vedeli odpovedať na jednotlivé body pre každú spoločnosť zvlášť. V rámci výskumu sa následne pokúsime odpovedať na stanovené výskumné otázky, tak aby sme čo najvšeobecnejšie zhodnotili získané informácie. Je potrebné poznamenať, že vzorka, ktorú sme pre výskum mali nemá veľkosť dostatočne reprezentatívnu pre vyvodenie vlastných záverov, preto sme vychádzali zo záverovej štúdie Bergstedtovej a Lundströmovej, ktoré definovali možnosti prínosu repatriotov pre organizácie, tie sme ďalej doplnili o východiská o možných vplyvoch repatriotov na samotný reverzný tok znalostí.

Toto rozdelenie nám slúži predovšetkým na abstrahovanie faktov, ktoré by mali vplyv na naše posudzovanie vplyvu repatriotov na reverzný tok znalostí, mnoho hodnoty do spoločností by priniesli pravdepodobne aj keby neboli nikdy vyslaní alebo keby sa zo zahraničnej cesty nikdy nevrátili a mohlo by to pridávať na váhu aktu ich repatriácie. Syntézou nakoniec tieto všetky údaje zhrnieme dohromady aby sme vedeli posúdiť naozajstný vplyv na reverzný tok znalostí našich respondentov.

Kariérny rast / zodpovednosť

Z oboch interviews môžeme vyvodit', že či už počas alebo po vyslaní nastal kariérny vývoj na pozíciách respondentov vo firmách, v ktorých pôsobia. Môžeme teda poznamenať, že zahraničné vyslanie dodáva zamestnancovi väčšiu serióznosť a firma sa im nebojí dať do rúk väčšiu alebo špecifickejšiu zodpovednosť, pri ktorej vykonávaní musia byť plne autonómni.

Títo manažéri zastávali dôležitú úlohu v reverznom toku znalostí na strane odosielateľa, ich schopnosť pre zber informácií a následnej redistribúcií získaných poznatkov bola jedným z kľúčových faktorov ich zahraničnej misie.

Obaja zamestnanci si doteraz udržiujú najvyšší možný post v rámci svojich odborných schopností a vlastnej iniciatívy.

Vplyv na komunikáciu centrály s pobočkou

Základným cieľom v oboch prípadoch bola podpora dodania kvalitnej práce pre klientov a rozvoj zahraničných pobočiek. Pre úspešné vyslanie bolo kriticky dôležité udržiavať pravidelný kontakt s matkou, ich vplyv na tento komunikačný kanál sa ale veľmi líši, keďže v menšej spoločnosti bola Jana jediným, prípadne jedným z mála zamestnancov zúčastnených na tejto komunikácii, zatiaľ čo Martin bol súčasťou veľkej štruktúry, v ktorej jedinec nedokáže markantne pozmeniť proces tejto komunikácie.

V prípade Jany sa tieto ciele často menili z dôvodu jej vlastnej iniciatívy a budovania celej štruktúry na novo. Respondentka tak už počas svojho vyslania priamo ovplyvňovala fungovanie nie len v pobočke ale aj v centrále.

Respondent Martin mal za základný cieľ odovzdanie a dokončenie projektu, ktorý bol pre Parížsku pobočku dovtedy najdôležitejší. Jeho zadanie bolo naopak veľmi konkrétne a zabehnutá štruktúra obrovskej spoločnosti mu neumožňovala sa príliš kreatívne prejavovať v rámci tvorby a správy komunikačného kanála pre kontakt matky s dcérou.

Udržanie úlohy v reverznom toku znalostí

V oboch prípadoch môžeme pozorovať, že aj napriek zdanlivej výhode zamestnanca, ktorý sa po vyslaní vrátil do centrály, nemajú spoločnosti zámer udržiavať ich ako strategickú spojku v komunikácii medzi centrárou a pobočkou, z ktorej sa vrátili. Po návrate

do centrály zostali títo pracovníci v tejto úlohe iba na krátko, pokým neodovzdali potrebné znalosti a nepredali túto operatívnu niekomu inému.

Komunikácia, ktorá po tomto období prebieha má skôr osobný a priateľský charakter a firma z nej nedostáva výstup v podobe reprodukcie informácií ďalej do štruktúry. V tejto komunikácii je konečným prijímateľom dát sám repatriot.

Štruktúra spätného toku informácií

V rámci spätného toku informácií môžeme pozorovať jasne stanovený hierarchický postup. V pobočkách sa informácie zbierajú prvotne v rámci malých uzatvorených jednotiek, ktoré sú tvorené oddeleniami alebo tímami pracujúcimi na spoločných projektoch, zozbierané informácie prúdia ďalej cez vedúcich týchto jednotiek. Až títo zamestnanci ďalej reportujú fakty z pobočky priamo do centrály, kde sa tieto informácie zbierajú v rámci každého štrukturálneho celku prostredníctvom jej vedúcej osoby, tá je následne zodpovedná za ďalšie kroky a následnú komunikáciu s najvyšším manažmentom. Jedinou výnimkou tohto procesu je personalizovaný systém včasného varovania vo firme Openet, tento systém varuje o programovom probléme všetky jednotky bez potreby prostredníka v komunikácii, primárnym dôvodom pre zapracovanie tohto systému je rýchlosť a pohotovosť, ktorá môže hrať kľúčovú rolu.

Síce sa jedná o pomerne bežnú praktiku, môžeme vyvodiť, že z takejto hierarchickej komunikácie môžu prameniť chyby. Každý článok v tomto reťazci má svoje subjektívne vnímanie informácií, ktoré prijíma a taktiež nemusí byť vhodným pre presné reprodukovanie týchto informácií ďalej. Taktiež sa naskytuje priestor pre zámerné menenie interpretácie z dôvodu osobných cieľov a pohľadov, ktorými môžu manažéri zakrývať vlastné chyby. Tento priestor umožňuje nečestným zamestnancom dosahovať vlastné ciele na úkor celej spoločnosti alebo svojich kolegov.

Spôsoby spätného toku znalostí

Ako sme mohli predpokladať, väčšina komunikácie prebieha prostredníctvom telefonátov, online callov a písomnej elektronickej komunikácie. Takýmto spôsobom firmy zabezpečujú naozaj vysoko frekventovaný tok informácií z dcéry do matky, vďaka tomu sú tak schopné eliminovať stratu dát v čase. V spoločnosti Effectix sú taktiež zavedené osobné

meetingy v centrále v Prahe, to dotvára dôveru medzi zamestnancami z rôznych krajín, tí tak majú medzi sebou otvorenejšiu a úprimnejšiu komunikáciu aj počas neosobnej komunikácie.

Prínos pre spoločnosť po návrate

Po krátkom zamyslení sa, obaja respondenti potvrdili, že po svojej repatriácii priniesli do spoločnosti pridanú hodnotu, ktorú spoločnosť vedela využiť vo svoj prospech. Respondenti vedeli presne určiť aký pozitívny prínos mali v rámci kultúrnej a organizačnej integrácie, získania konkurenčnej výhody, motivácie svojich kolegov pre expatriáciu aj zefektívnenia výkonnosti celej spoločnosti.

Prínos samotného repatriota v rámci pravidelnej komunikácie s pobočkou ale nie je vôbec istý, dobré vzťahy túto komunikáciu spočiatku uľahčujú, po výmene zamestnancov v pobočke sú si ale repatriot s novými zahraničnými kolegami neznámi a znovu je tam vysoká pravdepodobnosť, že komunikované informácie prechádzajú osobným filtrom, kým sa dostanú von z dcérskej spoločnosti.

Investícia do zahraničného vyslania a návratu

V oboch prípadoch môžeme kriticky zhodnotiť, že celé vyslanie aj návrat zamestnanca bol pre firmu jednoznačne ziskový. Obaja respondenti priniesli do firmy významnú hodnotu, ako počas svojho vyslania, tak aj po návrate do centrály.

To z veľkej časti pramení zo správneho stanovenia cieľa zahraničného vyslania a správneho výberu manažérov, ktorí sa svojou lojalitou a proaktívnym prístupom k práci overili ako veľmi spoľahliví.

3.3 Odpovede na výskumné otázky

1. Má samotný akt návratu repatriota do centrály v dnešnej komunikačne pokročilej dobe skutočne pridanú hodnotu pre spätný tok znalostí z pobočiek?

Tak ako sme spočiatku predpokladali, akt návratu repatriota má význam, nie však v úplne každom očakávanom aspekte. Podľa nášho výskumu má samotný návrat do centrály pridanú hodnotu v mnohých aspektoch, ako napríklad motivácie iných

kolegov pre ich vlastné vyslanie do zahraničia, zreferovania procesuálneho fungovania pobočky, zlepšenie výkonnosti spoločnosti vďaka nadobudnutým poznatkom z inej krajiny a podobne.

Z hľadiska spätného toku znalostí z pobočiek do centrály má akt návratu repatriota pridanú hodnotu predovšetkým nadviazanými medzil'udskými vzťahmi v pobočke, cez tohto zamestnanca, tak do matky môžu prúdiť aj informácie, ktoré by sa do nej inak nedostali, boli by zablokované stredným manažmentom alebo by boli centrálne zamlčané, úskalie tejto výhody ale pramení v obmene kolektívu v pobočke, v takomto prípade sa pridaná hodnota dobrých vzťahov s tímom v zahraničí stráca a repatriot nie je schopný dostávať informácie v rámci spätného toku navyše od svojich kolegov, ktorí vyslaní neboli.

2. Odvíja sa významnosť úlohy repatriota v reverznom transfere znalostí od veľkosti medzinárodnej spoločnosti, pre ktorú pracuje?

Áno, podľa nášho prieskumu vychádza, že čím je firma menšia, tým má každý zamestnanec väčší vplyv na mnoho procesov v rámci spoločnosti. Spätný tok znalostí nie je výnimkou, pre menšie a mladšie firmy môže byť teda správny zamestnanec naozaj dôležitý a dokáže tento proces celý prestavať a optimalizovať podľa potrieb celej firmy. Na druhej strane, pri veľkej spoločnosti, kde sú tieto procesy už dlhodobo nastavené nemá expatriot/repatriot dostatočnú moc na to aby aktívne vykonával zmeny v tomto procese a sám teda musí veľmi striktne dodržiavať dopredu stanovený postup.

3. V čom je samotná repatriácia najprínosnejšia pre reverzný transfer znalostí z dcéry do matky?

Najväčším prínosom je budovanie medzil'udských vzťahov a vzájomnej dôvery medzi zamestnancami v centrále a pobočke. Repatriot dodáva ľudskú tvár inak abstraktným postavám v online priestore na oboch stranách a to vplýva ako na samotný spätný tok znalostí, tak aj na rozhodovací proces v rámci aplikovania zmien v pobočkách. Repatrioti majú tendenciu viac sa zaujímať o fungovanie dcérskej spoločnosti a o spokojnosť jej zamestnancov, vie sa lepšie vžiť do miestnej situácie a tak aj lepšie

načúvať a prijímať informácie z dcérskej spoločnosti, v ktorej sám pôsobil. So správnym prístupom sa teda môže stať veľmi kľúčovou spojkou medzi dvomi krajinami a tým aj predísť možným problémom v rámci komunikácie v budúcnosti.

Záver

Úloha repatriotov v reverznom toku znalostí v medzinárodných firmách môže byť naozaj veľmi pestrá, primárne je ale veľmi náročné dopredu určiť čo repatriácia v tomto procese dokáže spoločnosti v skutočnosti priniesť, môže byť veľmi variabilná naprieč jednotlivými zamestnancami v tej istej spoločnosti na tej istej pozícií. Karty vie zamiešať nespočetne veľa faktorov, ktoré dopredu nevie žiadna spoločnosť odhadnúť. Pre zorganizovanie úspešnej zahraničnej misie a návratu z nej je pre každú medzinárodnú spoločnosť veľmi dôležitá dôkladná príprava a samozrejme aj schopnosť dobre odhadnúť serióznosť a zodpovednosť svojich zamestnancov, ktorí sú na takúto misiu vhodnými adeptami.

Výskumné otázky v našej práci boli aj preto cielejšie veľmi presne tak, aby sme sa množstvu vedľajších náhodných vplyvov na našich respondentov vedeli vyhnúť a boli, tak schopní skutočne zhodnotiť pridanú hodnotu ich návratu do centrál z pohľadu reverzného toku znalostí. Významným pozitívnym faktorom ich vplyvu na reverzný tok znalostí spočíval predovšetkým vo vytvorení si blízkych vzťahov so zamestnancami v pobočkách, tento medziľudský vzťah obom stranám po návrate repatriota uľahčoval komunikáciu a odstraňoval bariéry a predsudky, ktoré voči sebe môžu mať zamestnanci centrál so zamestnancami z pobočky.

Je potrebné poznamenať, že pre uskutočnenie výskumu v plnom rozsahu by sme potrebovali výrazne väčšiu vzorku respondentov, aj to je dôvod prečo sme prácu spracovali vo forme dvoch prípadových štúdií. Aj z tohto dôvodu si nedovoľujeme z nášho výskumu vyvodzovať všeobecné tvrdenia ale skôr poukazujeme na konkrétne príklady, do ktorých sme mali možnosť bližšie nahliadnuť. V rámci našich dvoch prípadov sme ale úspešne doplnili informácie z teórie a konkrétnej prípadovej štúdie, ktorá sa venovala všeobecným prínosom repatriotov, vďaka dvom rozdielnym prípadovým štúdiám zo strednej a západnej Európy.

Táto téma bola vo svete skúmaná iba minimálne a veríme, že by bolo veľmi prínosné zvýšiť vedecký záujem o túto problematiku. Jednoznačne sa v tejto téme nachádza ešte veľký priestor pre rozširovanie ľudských poznatkov o fungovaní medzinárodných

spoločností ale aj nás samých. Je však potrebné výskum uskutočňovať na výrazne väčšej vzorke, ku ktorej je obťažné sa dostať, medzinárodný manažéri nemajú vždy iniciatívu sa na podobných výskumoch zúčastňovať a sú naprieč medzinárodnými firmami pomerne vzácny, keďže žijeme v dobe, kedy sa mnoho úloh, na ktoré bolo v minulosti potrebné vyslanie, dá zvládnuť aj v rámci online priestoru a digitálnej komunikácie.

Zoznam použitej literatúry

- ALDRED, G. 2009. *Repatriation – What to do about it!*. In *Brookfield Global Relocation Services - Strategic Advisor*. [online]. 2009, vol. 5. no. 40, p. 1-4. [cit. 2024-01-15]
Dostupné na: www.brookfieldgrs.com/insights_ideas/advisor/articles/Advisor_Mar09.pdf
- ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. Praha : Grada Publishing, 1999. 963 s. ISBN 80-7169-614-5
- BALÁŽ, P. a kol. *Medzinárodné podnikanie : na vlne globalizujúcej sa svetovej ekonomiky*. Bratislava: Sprint dva, 2010. 180 s. Economics. ISBN 978-80-89393-18-3
- BARUCH, Y. *Walking the tightrope: Strategic issues for human resources*. *Long Range Planning*, [online] 1998. [cit.2024-01-15]
- BENDER, S., FISH, A, *The transfer of knowledge and the retention of expertise: the continuing need for global assignments*, In *Journal of Knowledge Management*. [online] 2000. [cit.2024-01-15]
- BERGSTEDT, M., LUNDSTRÖM, M. *Managing repatriation: Case studies of three international companies*. In *semanticscholar.org* [online] 2003. [cit.2024-01-15]
- BORINI, F. M., et al. *The reverse transfer of innovation of foreign subsidiaries of Brazilian multinationals*. In *European Management Journal.com* [online] 2012. [cit.2024-01-15]
- BROOKFIELD GLOBAL RELOCATION SERVICES. *Survey Report Global Relocation Trends : Survey Report*. In *expatriateconnection.com* [online] 2011 [cit.2024-01-15]
- BUREŠ, V. *Znalostní management a proces jeho zavádění*. Průvodce pro praxi. Praha. Grada Publishing, a.s. 2007. 212 s, ISBN 978-80-247-1978-8
- CALIGURI, P. *Selecting Expatriates for Personality Characteristics*. In *Management International Review.com* [online] 2000. [cit.2024-01-16]
- COHEN, W. M., LEVINTHAL, D. A., *Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation*. In: *Administrative Science Quarterly* [online] 1990. [cit.2024-01-16]

CROSS, R. *Managing for knowledge: Managing for growth*. In Knowledge Management. [online] [cit.2024-01-16]

CUNNINGHAM, G. *Mindmapping: Its Effects on Student Achievement in High School Biology*. Ph.D. Thesis. Austin : The University of Texas [online] 2005. [cit.2024-01-16]

DOWLING P.J., SCHULER, R.S. *International Dimensions of Human Resource Management*. Boston: PWS-Kent Pub. Co, 1990. 192 s. ISBN 0-53491946-4

DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. 2007. *Manažment lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C.H.Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-894-4.

DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Personální řízení*. 1. vyd. Praha : VŠE, 2001. 218 s. ISBN 80-245-0248-8

EASTERBY-SMITH, M., LYLES, M. A., TSANG, E. V. K. *Inter-Organizational Knowledge Transfer : Current Themes and Future Prospects*. In *Journal of Management Studies* [online] 2008 [cit.2024-01-16]

FELDMAN, D. C., Thomas, D. C. *Career Management Issues Facing Expatriates*. In *Journal of International Business Studies* [online] 1992 [cit.2024-01-16]

FERENČÍKOVÁ, S. a kol. 2010. *Stratégia medzinárodného podnikania: investície, partneri a ľudské zdroje*. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2010. 192 s. ISBN 978-80-225-3063-7

GUPTA, A. K., Govindarajan, V. *Knowledge flows within multinational corporations*. In *Strategic Management journal* [online] 2000. [cit.2024-01-16]

HARVEY, M.C. *The Other Side of Foreign Assignments: dealing with the Repatriation Dimemna*. In *Columbia Journal of World Business*. Columbia : Columbia Business School, [online] 1982. [cit.2024-01-16]

HAUSER, J. *Repatriation the right way*. In *Brookfield Global Relocation Services – Strategic advisor* [online]. 2011. [cit. 2024-02-13]

- HENDRY, C. *Human resource management, A strategic approach to employment*. Oxford: Butterworth-Heinemann. In scirp.org [online] 1995. [cit. 2024-02-13]
- HOM, P.W., & GRIFFETH, R.W., *Employee turnover*. Cincinnati, OH: South Western. In scirp.org [online] 1995. [cit. 2024-02-13]
- HOWELLS, J. R. L. *Tacit Knowledge, Innovation and Economic Geography*. In *Urban Studies* [online] 2002. [cit.2024-01-16]
- CHEW, J. *Managing MNC Expatriates through Crises: A Challenge for International Human Resource Management*. In *Research and Practice in Human Resource Management* [online] 2004 [cit.2024-01-16]
- CHUNG, L. Headquarters' Managerial Internationality and Reverse Transfer of Practices. In *Management International Review* [online] 2014. [cit.2024-01-16]
- KAHIN, B., FORAY, D. *Advancing knowledge and knowledge economy*. Cambridge, MA. MIT Press, 2006. ISBN 0262113007
- KAKABADSE, N. K., KAKABADSE, A., KOUZMIN, A. *Reviewing the Knowledge management: towards a taxonomy*. In *Journal of Knowledge Management* [online] 2003 [cit.2024-01-16]
- LINEHAN, M., SCULLION, H. *Repatriation of female executives: empirical evidence from Europe*. Women. In *Management Review* [online] 2002. [cit.2024-01-16]
- LING, Ch. W., SANDHU, M. S. And JAIN, K. K. *Knowledge sharing in an American multinational company based in Malaysia*. In *Journal of Workplace Learning* [online] 2009. [cit.2024-01-16]
- LUCAS, L. M. The role of culture on knowledge transfer : the case of the multinational corporation. In *The Learning Organization* [online] 2006. [cit.2024-01-16]

MILLAR, C. C. J. M., CHOI, CH. J. *Reverse knowledge and technology transfer: imbalances caused by cognitive barriers in asymmetric relationships*. In *International Journal on Technology Management* [online] 2009. [cit.2024-01-16]

MUDAMBI, R., PISCITELLO, L., ROBBIOSI, L. *Reverse Knowledge Transfer in MNEs : Subsidiary Innovativeness and Entry Modes*. In *Long Range Planning* [online] 2013. [cit.2024-01-16]

NAJAFI-TAVANI, Z., et al. *Reverse Knowledge Transfer and Subsidiary Power*. In *Industrial Marketing Management* [online] 2015.[cit. 2024-01-22]

NAJAFI-TAVANI, Z., GIROUD, A., ANDERSSON, U. *The interplay of networking activities and international knowledge actions for subsidiaries influence within MNCs*. In *Journal of World Business* [online] 2014. [cit. 2024-01-25]

NONAKA, L., TAKEUCHI, H. *The knowledge-creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford University Press, New York. 1995. 257 s. ISBN – 13: 978-0195092691

PAULSEN, M. J. HJERTO, B. K. *Exploring individual-level and group-level levers for inter-organizational knowledge transfer*. In *The Learning Organization* [online] 2014 [cit. 2024-01-25]

PECIAR ŠTEFAN A KOLEKTÍV. *Slovník Slovenského jazyka*. Slovenská akadémia vied 1959.

PELTOKORPI, V., FROESE, F. J., REICHE, B. S., KLAR, S. *Reverse Knowledge Flows: How and When Do Preparation and Reintegration Facilitate Repatriate Knowledge Transfer?*. In *Journal of Management Studies* [online] 2022. [cit. 17.2.2024]

POLANYI, M. *The Tacit Dimension*, in Prusak. L., (Ed.) *Knowledge. In Organizations*. Butterworth-Heinemann, Newton [online] 2009. [cit. 17.2.2024]

RABBIOSI, L., SANTANGELO, G. D. *Parent company benefits from reverse knowledge transfer : The role of the liability of newness in MNEs*. In *Journal of World Business* [online] 2013. [cit. 17.2.2024]

RHODES, J., et al. *Factors influencing organizational knowledge transfer : implication for corporate performance*. In *Journal of Knowledge Management* [online] 2008. [cit. 17.2.2024]

RIUSALA, K., SUUTARI, V. *Expatriation and careers: perspective of expatriates and spouses*, Career Development International. In: APA PsycNet [online] 2000. [cit. 17.2.2024]

RUSNÁK, M., *Malý slovník jazyka COVID-19* [online] 2020. [cit. 2024-01-23] Dostupné na: <https://www.truni.sk/news/maly-slovník-jazyka-covid-19>

SCULLION, H., BREWSTER, CH. *The management of expatriates: messages from Europe?*. In *Journal of World Business* [online] 2001. [cit. 2024-01-25]

SCHOTTER, A., BONTIS, N. *Intra-organizational knowledge exchange : An examination of reverse capability transfer in multinational corporations*. In *Journal of Intellectual Capital* [online] 2009. [cit. 17.2.2024]

STROH, L.K. *Predicting turnover among repatriates: Can organizations affect retention rates?*. In *International Journal of Human Resource Management* [online] 1995 [cit. 2024-01-25]

TINDER, G. *Repatriation – How Companies can protect their ROI*. In REA – Partners in transition. [online] 2011. [cit. 2024-01-25] Dostupné na internete: http://www.livingabroad.com/shared_files/spouse_school/REPATRIATION.pdf

TSOUKAS, H. *The firm as a distributed knowledge system: a constructionist approach*. In *Strategic Management Journal* [online] 1996. [cit. 2024-01-25]

Van WIJK, R., JANSEN, J. J. P., LYLES M. A. *Inter- and Intra-Organizational Knowledge Transfer: A Meta-Analytic Review and Assessment of its Antecedents and Consequences*. In *Journal of Management Studies* [online] 2008. [cit. 2024-01-25]

WIIG, K. M. *Knowledge management foundations: Thinking about thinking: How people and organizations create, represent and use knowledge*. Arlington, TX. Schema Press. [online] 1993. [cit. 2024-01-25] Dostupné na: <https://znalostnymanazment.wordpress.com/clenenie-znalostnych-pracovnikov/>

Príloha

Štruktúrovaný rozhovor