

## **Príloha**

### **Štruktúrovaný rozhovor**

Vážený respondent,

dovoľte mi obrátiť sa na Vás s prosbou o vyplnenie dotazníka k záverečnej diplomovej práci, ktorá má za úlohu zhodnotiť prínos repatriotov v medzinárodných spoločnostiach po návrate do svojej domovskej krajiny, prípadne do krajiny, v ktorej má centrála sídlo.

Som študentom Ekonomickej univerzity v Bratislave na fakulte medzinárodného obchodu a tento štruktúrovaný rozhovor sme v spolupráci s mojím školiteľom k záverečnej práci Ing. Danielom Krajčíkom, PhD. sme vypracovali 30 stručných otázok, ktoré nám vďaka Vašej ochote pomôžu bližšie nahliadnuť do nami študovanej problematiky.

Tento dotazník je anonymný a Vaše odpovede budú použité výhradne v tejto práci pre výskumné účely. Otvorené otázky sú určené na vyjadrenie Vami zhodnotených dát alebo Vašich subjektívnych názorov alebo poznatkov a budeme radi, keď sa v nich autenticky rozrozprávate.

Vopred ďakujeme za Vašu ochotu a čas. Vaše odpovede sú pre našu prácu veľmi vážene a cenné.

#### **1. Ste samotným repatriotom alebo nedriadeným repatriota?**

**Jana T.:** „Repatriotom.“

**Martin K.:** „Repatriotom.“

#### **2. Pre akú spoločnosť ste pracovali počas Vašej repatriácie? (Môžete uviesť konkrétnu spoločnosť alebo segment, v akom spoločnosť podniká)**

**Jana T.:** „Effectix, digitálna agentúra. Zabezpečujeme komplexné marketingové služby v Československu a Európe.“

**Martin K.:** „Telekomunikačný segment, pracujem pre firmu Openet (Dublin), v čase môjho vyslania som pracoval v Paríži na klientovi Orange.“

**3. Akú pozíciu ste v spoločnosti zastávali pred vyslaním do zahraničia?**

**Jana T.:** „CTO, technický riaditeľ.“

**Martin K.:** „Senior software developer.“

**4. Akú pozíciu ste Vy ako repatriot v spoločnosti zastávali v pobočke počas zahraničnej misie?**

**Jana T.:** „Stále CTO.“

**Martin K.:** „Lead inžinier – má pod sebou viac senior developerov.“

**5. Akú dlhú dobu trvalo Vaše zahraničné vyslanie?**

**Jana T.:** „7 rokov. Ku koncu som stále viac cestovala Praha-Bratislava.“

**Martin K.:** „2 roky – to bolo maximum aké bolo z legálneho hľadiska možné.“

**6. Akú pozíciu ste v spoločnosti zastávali po návrate do centrály?**

**Jana T.:** „CQO – riaditeľ kvality. Tam sa tá pozícia potom rozdelila na dve, CTO a CQO.“

**Martin K.:** „Tú istú – Lead.“

**7. Nasledoval po návrate do centrály a nástupe na uvedenú pozíciu ďalší kariérny rast / zmena pozície / pozícií v spoločnosti?**

**Jana T.:** „Myslím si, že nie, ja som dostala skôr tú administratívu a kontrolu kvality, túto pozíciu doteraz zastávam. Rozdelili sme si to preto, že ja som veľmi usporiadaný človek a kolega čo dostal druhú časť je presný opak.“

**Martin K.:** „Nie, pozícia, ktorú som zastával bola najvyššie z inžinierskeho hľadiska. U nás to zahŕňa všetko – od komunikácie so zákazníkom, riešenie požiadaviek zákazníkov, navrhovanie daného riešenia (najväčšie riešili architekti), dokumentácia požiadaviek a určovanie ďalšieho vývoja, vedenie developerov v tíme – každý Lead má svoj tím, ten sa ale často obmieňa.“

**8. Akú dlhú dobu ste ako repatriot po návrate do centrály zostali vo firme? (Ak ste vo firme doteraz, uveďte obdobie od jeho návratu do centrály)**

**Jana T.:** „Som vo firme v Prahe doteraz, aktuálne to je od návratu približne rok a pol. Ku koncu som ale veľa cestovala Praha-Bratislava, keďže som musela byť prítomná všade a pomáhať kolegom v oboch krajinách.“

**Martin K.:** „Vrátil som sa do Openet pre teoretické zreferovanie fungovania v Orange Paríž, podľa plánu nasledoval ale po pár mesiacoch návrat na Slovensko, kde som doteraz.“

**9. Akú kľúčovú úlohu alebo zadanie ste mali v rámci zahraničného vyslania?**

**Jana T.:** „Zo začiatku to bolo hlavne stabilizovať Slovenskú výrobu, dohromady bolo na Slovensku iba 4-5 špecialistov, mala som to tam rozšíriť a primárne priniesť know-how na Slovensko, následne sa to ale veľa menilo a nosila som aj mnoho

know-how zo Slovenska do Čiech, firmu vnímame ako česko-slovenskú a mojou úlohou bolo to spájať.“

**Martin K.:** „Odovzdanie 4G siete pre zákazníka v Paríži, naprogramovanie, kompletizácia a dodanie.“

Reverzný tok znalostí môžeme v tomto prípade definovať ako transfer informácií z dcérskej spoločnosti do matky. Tento transfer znalostí môže byť pravidelný alebo nepravidelný a vyskytuje sa vo všetkých podobách medziľudskej alebo automatizovanej komunikácie.

Tieto informácie môžu byť prenášané ústne, písomne ale aj v podobe svojho nositeľa, ktorý ich následne ďalej predáva po návrate do materskej firmy. Niektoré sú prosté a dajú sa jednoducho vyjadriť, pre prenos iných je zase potrebné aby aj odosielateľ aj prijímateľ mali určité skúsenosti alebo vzdelanie pre ich plné pochopenie.

#### **10. Fungoval počas Vášho vyslania reverzný tok znalostí z pobočiek do centrály?**

**Jana T.:** „Veľa som sa presúvala, takže na pravidelnej báze to bolo raz týždenne.“

**Martin K.:** „Tok spätných informácií fungoval nepretržite, na dennej báze. Denné hlásenia o tom čo sa aktuálne rieši v Paríži, raz za deň, každý deň. Odo mňa boli potrebné informácie ku stavu projektu a potrieb zamestnancov v Paríži.“

#### **11. Fungoval/funguje po Vašom vyslaní reverzný tok znalostí z pobočiek do centrály?**

**Jana T.:** „Stále funguje ale zastávajú to Heads, ktorí majú na starosti celé oddelenia špecialistov. Ja som ešte dávno zaviedla porady, ktoré sa diali raz za týždeň, už to ale nemám na starosť ja ale Heads oddelení.“

**Martin K.:** „Nie, fungoval po mojom návrate približne rok, ale komunikácia je slabšia kvôli zmene procesov v rámci telekomunikácie u Parížskeho klienta. Reverzný tok znalostí ale samozrejme funguje v rámci iných projektov.“

## 12. Aké informácie sú v rámci reverzného toku znalostí pre centrálu najdôležitejšie?

**Jana T.:** „Určite technologické postupy, je potrebné testovať čo ako funguje v ktorej krajine, taktiež nastavovanie procesov. Pre obchodné oddelenie je to hlavne cash, ktorý sa nosí do firmy.“

**Martin K.:** „Najdôležitejšie je denné hlásenie problémov (ticketov) a stavu v akom sa projekty nachádzajú. Dôvod prečo to chceli je, že napríklad sa často stáva, že jedna pobočka má problém a vie takto dať dopredu vedieť do centrály a iných pobočiek, aby si tento problém vedeli včas opraviť, kým na neho narazia. Ďalej sa komunikovali aj osobné problémy z dôvodu mnohých zamestnancov z iných kultúr ďaleko od svojich rodín.“

## 13. Ako sa tieto informácie v centrále ďalej spracovávajú a aplikujú?

**Jana T.:** „Presúva sa to pomocou štruktúry, od človeka na svojich nadriadených, podľa smeru a potreby sa potom aplikujú od nadriadených po štruktúre cez jeho podriadených. Následne sa kontroluje, či to funguje alebo nefunguje, ak to funguje, tak sa to zavádza do celej firmy.“

**Martin K.:** „Keď vypukol problém, fungoval systém včasného varovania, ktorý notifikoval iné jednotky, osobné neviem, jednalo sa o problémy HR. Centrála si tieto problémy musela tiež hneď opraviť, lebo keby vznikol nový projekt, tak by problém mohol vzniknúť pri jeho začiatku.“

## 14. Akým spôsobom sa informácie z pobočky dostávajú do centrály?

**Jana T.:** „Online calls, prípadne osobné meetingy v Prahe. Prípadne písanie pomocou systému.“

**Martin K.:** „Máme systém na nahlasovanie problémov s názvom JIRA. Ďalej mail čo sa týka osobnostných záležitostí. V rámci denných reportov fungoval systém pre

online telefonáty ako Teams, na jeho názov si už ale nespomínam, bol to predchodca Zoomu a Teamsu.“

**15. Od koho zo zahraničnej pobočky tieto informácie prijímate?**

**Jana T.:** „Hlavne od Team leaderov – stredný manažment.“

**Martin K.:** „Od nástupcu, s ktorým som sa na pozícií v Paríži vymenil, neskôr prešiel zákon, ktorý túto štruktúru trochu pozmenil, do toho už ale až tak nevidím.“

**16. Koľko zamestnancov ste v rámci Vášho vyslania v pobočke riadili?**

**Jana T.:** „12 na Slovensku, ale na diaľku ďalších 30 v Česku.“

**Martin K.:** „Nebolo ich veľa, tak 5, ktorý boli priamo podo mnou.“

**17. Ako by ste opísali vzťahy s Vaším tímom počas vyslania v zahraničí?**

**Jana T.:** „Veľmi dobré. Sama som si vyberala ľudí, s ktorými chcem pracovať a dobre to fungovalo.“

**Martin K.:** „Niektorí boli naozaj so mnou, iní robili z Kuala Lumpur, vzťahy boli štandardné, neboli zlé. Bolo tam veľa kultúrnych rozdielov, keďže takmer všetci boli z Kuala Lumpur. Francúzi neboli moji podriadení.“

**18. Udržiavate alebo udržiavali ste počas Vášho pôsobenia vo firme so zahraničnými kolegami pracovný alebo osobný kontakt na pravidelnej báze po Vašom návrate?**

**Jana T.:** „Áno ale osobný už tak menej, raz za štvrt' roka, pracovný kontakt ale ako CQO udržiavam s každým z firmy.“

**Martin K.:** „Aj osobný, aj pracovný. Približne rok po vyslaní, potom som už bol inde a nebola potreba pracovné vzťahy udržiavať. Cez emaily doteraz, 11 rokov po vyslaní s niektorými stále udržujem osobný kontakt.“

**19. Mala dcérska spoločnosť pred Vaším príchodom nejakú konkurenčnú výhodu na lokálnom alebo globálnom trhu? Mala dcérska spoločnosť nejaké špecifické technické, výrobné, obchodné, organizačné alebo štrukturálne know-how, ktorým vynikala?**

**Jana T.:** „Práveže vôbec nemala, boli sme na Slovensku „no name agentúra“. Tie mozgy prišli do firmy až po mojom príchode a začali patrične reprezentovať firmu svojou kvalitou a skúsenosťami“

**Martin K.:** „Nie. To nemala. Získali sme tú jednu zákazku, tá pobočka viac rozbehla. Bol to dovtedy najväčší miestny projekt.“

**20. Aké Vaše znalosti a skúsenosti nadobudnuté v centrále ste aplikovali počas vykonávania Vašej pozície na zmeny v pobočke, v ktorej ste pôsobili?**

**Jana T.:** „Napríklad, najprv sme začali používať systém menom Basecamp, ktorý sa na Slovensku používa doteraz. Tým, že na Slovensku nebola firma ani zd'aleka, tak rozvinutá, prvé som primárne aplikovala všetko čo už bolo v Česku zabehnuté.“

**Martin K.:** „Bolo ich mnoho, napríklad time management, riadenie projektu, jednotlivé procesy v rámci projektu, nebol som projektový manažér ale vedel som, ktoré postupy je potrebné dodržiavať počas projektu, tieto som sa naučil na centrále, praxou. Vlastne všetko ma naučili na centrále, v pobočke som to iba aplikoval.“

**21. Odlišovali sa niektoré nové Vami nastavené procesy / postupy v dcérskej spoločnosti od overených procesov fungujúcich v centrále, prípadne v celej medzinárodnej sieti?**

**Jana T.:** „Áno, napríklad meranie času - trackovanie práce na jednotlivých zákazkách, to som zaviedla na Slovensku a ujalo sa to aj v Česku, tento systém kontroly práce na projektoch funguje naprieč celou firmou doteraz.“

**Martin K.:** „Nie, to sa nesmie. Na to sú interné predpisy.“

**22. Ako vnímate Váš prínos pre centrálu, celú korporáciu alebo pre jednotlivé pobočky po Vašom návrate do materskej firmy z hľadiska kultúrnej a organizačnej integrácie?**

**Jana T.:** „Všichni plakali“. Vypadol rozruch z firmy, menej konfliktov, lepšie vzťahy. Zamestnanci začali byť sebestačný a dôverujú si navzájom. Taktiež sa oveľa viac prepája celá firma ako česko-slovenská a zamestnanci majú spolu dobré vzťahy naprieč oboma štátmi.“

**Martin K.:** „Keďže sme tam boli dlho v multikultúrnom prostredí, snažím sa ostatných ľudí vždy ukládať v rámci rasistických alebo iných medzi kultúrnych poznámok, doteraz tieto praktiky používam v rámci všetkých svojich tímov, ukládam situáciu a snažím sa svojim podriadeným vstúpiť zásady slušného správania, ktoré ďalej používajú v iných tímoch.“

**23. Ako vnímate Váš prínos pre centrálu, celú korporáciu alebo pre jednotlivé pobočky po Vašom návrate do materskej firmy z hľadiska získania alebo zlepšenia konkurenčnej výhody?**

**Jana T.:** „Bol to diametrálny rozdiel, dali sme dokopy tím, ktorý skvele fungoval. Celá firma sa začali hlásiť do rôznych súťaží, celý tím si dôveruje. Samozrejme aj

zvýšenie profesionality a serióznosti celej spoločnosti, ktorá sa môže pýšiť kvalitnou prácou.“

**Martin K.:** „Na tej pobočke sme odovzdali veľmi úspešný projekt, pobočka nadobudla nové znalosti, jej zamestnanci sa výrazne zlepšili vo svojich skills a vedomostiach. Pobočke sa zlepšilo meno, ktoré doteraz odznieva v segmente veľmi pozitívne. Centrálne to taktiež polepšilo, keďže sa jednalo o náročný a významný projekt.“

**24. Ako vnímate Váš prínos po Vašom návrate do materskej firmy z hľadiska motivácie ostatných kolegov v centrále pre expatriáciu?**

**Jana T.:** „Vďaka môjmu vyslaniu sa zaviedli výmenné pobyty zamestnancov, HR oddelenie prišlo s týmto modelom. Aktuálny obchodný riaditeľ na Slovensku je dokonca expatriotom z Česka a trvalo chce zostať na Slovensku.“

**Martin K.:** „Spisuje sa dokument, ktorý opisuje úspech vyslania a návratu. Nenásilnou formou sa to dostáva medzi ľudí. Samozrejme aj pri rozhovoroch o mojej skúsenosti som motivoval svojich nástupcov. Nikdy som sa ich ale nespýtal, či sa rozhodovali na základe môjho rozprávania alebo by chceli byť vyslaní aj tak. Ja som o tom vždy rozprával pozitívne.“

**25. Ako vnímate Váš prínos pre centrálu, celú korporáciu alebo pre jednotlivé pobočky po Vašom návrate do materskej firmy z hľadiska zefektívnenia výkonnosti?**

**Jana T.:** „Zaviedla som procesy, ktoré umožňujú všetkým fungovať rovnako, od zakladania objednávok až po konkrétne pracovné postupy. Zjednotila som procesy v rámci česka a slovenska do jedného.“

**Martin K.:** „Nevnímam. Vlastne, teoreticky, viem. Zmenil sa po mojom návrate jeden proces - odsúhlasenie detailného špecifického zadania pred začatím práce.“

Predtým to tak nebolo, tento projekt ale dopadol tak, že sme začali niečo robiť a následne sme zistili, že máme robiť niečo iné. Tento proces sa zaviedol do celej korporácie pre daný typ zákazníkov. Nezaviedol som to priamo ja, nemám k tomu právomoc, ale určite som pomohol.“

**26. Aký najväčší prínos / hodnotu Vášho návratu zo zahraničného vyslania pre spoločnosť a centrálu vnímate?**

**Jana T.:** „Určite vytvorenie jednotného systému menom Effectitool, na ktorom som vďaka vyslaniu začala pracovať. Zjednotila som všetky systémy, v ktorých pracujeme do jedného.“

**Martin K.:** „Hodnota bola len, že ten projekt sa úspešne urobil a dokončil ale to nie je odpoveď na otázku. Odovzdal som mnoho informácií už počas vyslania vďaka pravidelným reportom, zmenili sa niektoré procesy a skúsenosti firmy. Ale sám na to neviem odpovedať.“

**27. Vnímate po návrate väčšiu lojalitu k Vašej práci a spoločnosti, pre ktorú pracujete?**

**Jana T.:** „Nevnímam rozdiel – je to rovnaké, mám skvelý drive a s firmou som od úplných začiatkov.“

**Martin K.:** „Ja som veľmi lojálny, doteraz s tou firmou spolupracujem. Takže áno.“

**28. Ak sa v centrále nachádzajú zamestnanci, ktorí zastávajú úlohu v reverznom toku znalostí ale neboli nikdy vyslaní, ako by ste zhodnotili pridanú hodnotu Vášho vyslania?**

**Jana T.:** „Určite, ku mne sa dostáva oveľa viac informácií ako k takým čo neboli vyslaní. Viac mi ľudia zo Slovenska dôverujú. Dostávajú sa ku mne napríklad aj klebety, ktoré inak do Prahy neprúdia.“

**Martin K.:** „Hlavne ten medziľudský kontakt. Pracovné priateľstvá. Keď tam niekto nikdy nebol, tak sa dozvedá iba tie veci, ktoré chcú oni zdieľať z pobočky. Keď tam niekto nie je, tak nedostáva plné množstvo informácií, keď sa ale vymenia tímy v pobočke, tak aj repatriot je na tom rovnako ako keby tam nikdy nebol.“

**29. Akú výšku predstavovali dodatočné náklady zahraničného vyslania repatriota oproti tým, ktoré pôvodne spoločnosť vynakladala na svojho zamestnanca v centrále?**

**Jana T.:** „Náklady na dopravu, bývanie som mala svoje. Firmu som nestála o moc viac ako keby som robila iba v Prahe.“

**Martin K.:** „Čiastka navyše bola príspevok 1 200 eur na mesiac (desať rokov dozadu). Bolo to akurát na prenájom. Neboli pred tým nejaké špeciálne školenia, ani za letenky som väčšinou nedostával.“

**30. Ako by ste zhodnotili návratnosť investície celého zahraničného vyslania a nasledovného návratu?**

**Jana T.:** „Keď som bola vyslaná na Slovensko, boli tam obraty mizivé, okolo 30 tisíc, po mojom návrate Slovensko zarába približne 80 tisíc mesačne, nehovorím, že to je iba mojou zásluhou ale značne som sa k tomu pričinila.“

**Martin K.:** „Udržali toho klienta, ktorý im generuje obrovské zisky. Za ten čas by som to ohodnotil ako 500 – 600 tisíc ročne. Moje vyslanie aj návrat boli pre firmu ziskové.“

