

UNIVERZITET U SARAJEVU
EKONOMSKI FAKULTET

ZAVRŠNI RAD

**ZNAČAJ REPATRIJACIJE ZA TRANSFER ZNANJA I
ORGANIZACIONO UČENJE**

Sarajevo, januar 2025. godine

TATJANA BUHAČ

U skladu s članom 54. Pravila studiranja za I, II ciklus studija, integrisani, stručni i specijalistički studij na Univerzitetu u Sarajevu, daje se

IZJAVA O AUTENTIČNOSTI RADA

Ja, Tatjana Buhač, studentica drugog (II) ciklusa studija, broj index-a 5310 na programu Menadžment ljudskih resursa i upravljanje znanjem izjavljujem da sam završni rad na temu:

ZNAČAJ REPATRIJACIJE ZA TRANSFER ZNANJA I ORGANIZACIONO UČENJE

pod mentorstvom Rahimić dr. Zijade izradila samostalno i da se zasniva na rezultatima mog vlastitog istraživanja. Rad ne sadrži prethodno objavljene ili neobjavljene materijale drugih autora, osim onih koji su priznati navođenjem literature i drugih izvora informacija uključujući i alate umjetne inteligencije.

Ovom izjavom potvrđujem da sam za potrebe arhiviranja predao/predala elektronsku verziju rada koja je istovjetna štampanoj verziji završnog rada.

Dozvoljavam objavu ličnih podataka vezanih za završetak studija (ime, prezime, datum i mjesto rođenja, datum odbrane rada, naslov rada) na web stranici i u publikacijama Univerziteta u Sarajevu i Ekonomskog fakulteta.

U skladu sa članom 34. 45. i 46. Zakona o autorskom i srodnim pravima (Službeni glasnik BiH, 63/10) dozvoljavam da gore navedeni završni rad bude trajno pohranjen u Institucionalnom repozitoriju Univerziteta u Sarajevu i Ekonomskog fakulteta i da javno bude dostupan svima.

Sarajevo, 13.1.2025. godine

Potpis studentice: _____

SAŽETAK

Znanje je odavno prepoznato kao najvažniji resurs u konkurentskom i dinamičnom privrednom okruženju, posebno za osiguravanje održivih konkurentskih prednosti.

Iz organizacijske perspektive, prijenos znanja ljudskog kapitala se često smatra ključnom metodom za povećanje sposobnosti poduzeća.

Imajući u vidu naprijed navedeno, evidentno je da znanje koje repatrijati prilikom povratka u matičnu državu i organizaciju donesu sa sobom predstavlja izuzetno vrijedan resurs za tu kompaniju. Nažalost, ovo vrijedno i dostupno znanje često ostaje neiskorišteno.

Namjera ovog rada je bila da istraži razloge i uzroke zbog kojih izostane transfer znanja repatrijata, te se kao posljedica njihovo znanje ne podijeli i ne iskoristi za dalji razvoj i napredak matične države i kompanije.

U fokusu ovog istraživanja su bili repatrijati, te su razmatrani i analizirani načini i procesi transfera znanja repatrijata u matičnoj državi i organizaciji. Imajući u vidu specifičan i vrlo individualan karakter procesa repatrijacije, korištena je kvalitativna metoda prikupljanja podataka tehnikom intervjuiranja, tj polu-strukturiranim intervjuima sa repatrijatima.

Pitanja u intervjuima su se odnosila na stavove i iskustva ispitanika o procesu ekspatrijacije, procesu repatrijacije, kao i procesu transfera znanja. Analizirana su specifični individualni razlozi za odlazak iz zemlje, različita iskustva u prilagođavanju radu u zemlji boravka u inostranstvu, kulturi i načinu života, razlozi za povratak u matičnu državu, te poteškoće i problemi s kojima su se susretali prilikom povratka u matičnu državu. Nakon održanih intervjuova izvršena je komparativna analiza i obrada dobijenih odgovora intervjuiranih repatrijata, te donijeti zaključci.

Rezultati istraživanja koji se prezentiraju mogu biti vrlo korisni za organizacije u BiH, jer dokazuju da adekvatna primjena znanja i vještina repatrijata može značajno utjecati na dodatno učenje i razvijanje znanja zaposlenih, pri čemu se stvaraju idealni uvjeti za uspostavljanje i razvoj učeće organizacije.

Ovakvi nalazi su veoma važni prilikom donošenja odluka organizacija o potrebi ulaganja većih napora, kojima će privući i zadržati repatrijate, jer pravovremeno, organizirano i strukturirano pripremljen proces repatrijacije pozitivno utječe na efikasan transfer znanja repatrijata i uspostavljanje kulture učeće organizacije.

Ključne riječi: repatrijacija, znanje, vještine, transfer znanja, učeće organizacije

ABSTRACT

Knowledge has long been recognized as the most important resource in a competitive and dynamic economic environment, especially for ensuring sustainable competitive advantages. From an organizational perspective, the transfer of human capital knowledge is often considered a key method for increasing firm capabilities.

Bearing in mind the above, it is evident that the knowledge that repatriates bring with them when returning to their home country and organization represents an extremely valuable resource for that company. Unfortunately, this valuable and accessible knowledge often remains unused. The intention of this paper was to investigate the reasons and causes for which the transfer of knowledge of repatriates is absent, and as a consequence their knowledge is not shared and used for the further development and progress of the home country and the company.

The focus of this research was repatriates, and the ways and processes of knowledge transfer of repatriates in the home country and organization were considered and analyzed. Bearing in mind the specific and very individual character of the repatriation process, a qualitative method of data collection was used using the interviewing technique, ie semi-structured interviews with repatriates.

The questions in the interviews related to the attitudes and experiences of the interviewees about the process of expatriation, the process of repatriation, as well as the process of knowledge transfer. Specific individual reasons for leaving the country, different experiences in adapting to work in the country of residence abroad, culture and lifestyle, reasons for returning to the home country, and difficulties and problems encountered when returning to the home country were analyzed. After the interviews, a comparative analysis and processing of the answers of the interviewed repatriates was carried out, and conclusions were drawn.

The research results presented can be very useful for organizations in BiH, because they prove that adequate application of knowledge and skills of repatriates can significantly influence additional learning and development of knowledge of employees, thereby creating ideal conditions for the establishment and development of a learning organization.

Such findings are very important when organizations make decisions about the need to invest greater efforts to attract and retain repatriates, because a timely, organized and structured prepared repatriation process has a positive impact on the efficient transfer of knowledge of repatriates and the establishment of a learning organization culture.

Keywords: repatriation, knowledge, skills, knowledge transfer, learning organizations

SADRŽAJ:

1. UVOD	1
1.1. Pojam i predmet istraživanja.....	1
1.2. Istraživačka pitanja	2
1.3. Ciljevi istraživanja	2
1.4. Metodologija istraživanja.....	3
1.5. Očekivani naučni doprinos	3
1.6. Pregled strukture rada	4
2. ZNAČAJ I IZAZOVI PROCESA REPATRIJACIJE	4
2.1. Pojam ekspatrijacije	4
2.2. Pojam repatrijacije	5
2.3. Izazovi repatrijacije	6
2.4. Prilagodba repatrijata nakon povratka.....	7
3. MODELI TRANSFERA ZNANJA REPATRIJATA	9
3.1. Transfer znanja repatrijata	9
3.2. Pregled dosadašnjih istraživanja transferu znanja repatrijata.....	11
3.3. Modeli procesa prijenosa znanja	13
3.4. Procesni modeli prijenosa znanja repatrijata	14
3.5. Upravljanje znanjem i organizacijsko učenje	15
4. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE	16
4.1. Metoda istraživanja	16
4.2. Prikupljanje i analiza podataka	17
4.3. Kvaliteta istraživanja	18
4.4. Sudionici istraživanja	20
4.5. Analiza rezultata istraživanja	20
4.5.1. Osobna upotreba stečenih znanja, nakon repatrijacije.....	22
4.5.2. Proces prenošenja znanja na druge, nakon repatrijacije.....	24
4.5.3. Situacije u kojima se odvija transfer znanja repatrijata.....	26

4.6. Individualne karakteristike repatrijata koji utiču na transfer znanja.....	28
4.6.1. Sposobnost.....	288
4.6.2. Motivacija.....	34
4.6.3. Posvećenost organizaciji.....	39
4.7. Organizacioni aspekti koji utiču na transfer znanja repatrijata.....	40
4.7.1. Vrednovanje znanja repatrijata u organizaciji.....	40
4.7.2. Stavovi rukovoditelja i suradnika prema transferu znanja repatrijata.....	44
4.7.3. Organizacijska kultura.....	47
4.7.4. Proces repatrijacije i podrška.....	49
4.7.5. Planiranje karijere.....	51
4.7.6. Odjel ljudskih resursa i transfer znanja repatrijata.....	522
4.8. Preporuke repatrijata za poboljšanja.....	54
5. ZAKLJUČAK.....	58
REFERENCE	634

POPIS TABELA

Tabela 1. Teme za intervju.....	18
Tabela 2. Sudionici u istraživanju.....	20

1. UVOD

1.1. Pojam i predmet istraživanja

Evidentno je da u suvremenom svijetu postaje sve jasnije da su znanje i sposobnosti ljudskog kapitala najvažniji resursi u dinamičnom privrednom okruženju. Stoga prijenos znanja sve više dobiva posebno značajnu ulogu u kreiranju i održavanju konkurentske prednosti.

Iz organizacijske perspektive, prijenos znanja ljudskog kapitala se često smatra ključnom metodom za povećanje sposobnosti poduzeća (Furuya *et al.*, 2007; Lazarova i Cerdin, 2007).

Imajući u vidu naprijed navedeno, evidentno je da znanje koje repatrijati prilikom povratka u matičnu državu i organizaciju donesu sa sobom predstavlja izuzetno vrijedan resurs za tu kompaniju. Nažalost, ovo vrijedno i dostupno znanje često ostaje neiskorišteno.

Aktualna istraživanja ukazuju da repatrijati, posebno za globalno poslujuće kompanije, mogu biti važan faktor za transfer znanja unutar organizacije. Uprkos toj činjenici, svjedoci smo da znanje koje repatrijati donesu sa sobom često predstavlja neadekvatno i neučinkovito iskorišten resurs. Sam proces repatrijacije, a posebno korištenje znanja repatrijata, često je isključivo individualan proces, nestrukturiran i nepodržan od strane matične države i kompanije.

Analizirajući okolnosti koje ometaju proces transfera znanja repatrijata, nameću se sljedeći opstruktivni faktori: repatrijati se raspoređuju na poslove koji nemaju puno dodirnih tačaka s poslovima koje su obavljali za vrijeme ekspatrijacije, njihovi neposredni rukovoditelji su nezainteresirani za transfer novog znanja, a i radno okruženje je često konzervativno i suradnici se odnose sa rezervom prema repatrijatima i globalnom znanju.

Međutim, i pored prethodno navedenih opstruktivnih faktora, mogu se identificirati i pozitivne okolnosti, kao npr.: sposobnost i motivacija repatrijata, prihvatanje i povjerenje od strane suradnika - primatelja znanja i pozitivan uticaj neposredno nadređenog rukovoditelja.

Uvažavajući naprijed navedeno, organizacije bi trebale uložiti veće napore kako bi privukle i zadržale repatrijate, a time i njihovo znanje u kompaniji, te podržale proces transfera znanja. Imajući u vidu da repatrijati sa sobom donose nove potencijale i profesionalne sposobnosti, globalnu perspektivu i razumijevanje suvremenih poslovnih trendova, stvaraju se idealni uvjeti za uspostavljanje i razvoj učeće organizacije.

Predmet ovog rada je razmatranje i analiziranje razloga i uzroka zbog kojih izostane transfer znanja repatrijata, te se kao posljedica njihovo znanje ne podijeli i ne iskoristi za dalji razvoj i napredak matične države i kompanije.

Isto tako, u radu se nastojati ukazati na moguće postupke i aktivnosti koji mogu doprinijeti da se dosadašnji pristup promijeni, te da dragocjeno stečeno znanje repatrijata bude iskorišteno u smislu transfera znanja i organizacionog učenja.

1.2. Istraživačka pitanja

Na osnovu istraživanja i čitanja relevantne stručne literature, te empirijske analize definiraju se sljedeća istraživačka područja ovog rada i to:

1. Tip ekspatrijacije
2. Proces repatrijacije
3. Transfer znanja repatrijata

Vežano za navedena istraživačka područja, definiraju se sljedeća istraživačka pitanja:

1. Koji tip ekspatrijacije, kakva vrsta posla, na kojoj lokaciji i u kolikom trajanju su repatrijati boravili u inozemstvu?
2. Kako se odvijao proces repatrijacije, na koji način, kakva je bila podrška matične zemlje, odnosno podrška kompanije?
3. Koja specifična znanja repatrijati donose sa sobom u matičnu državu i kompaniju?
4. Na koji način se odvijao transfer znanja u kompaniji, kakva je bila reakcija okruženja, što je predstavljalo podršku, a što su bile prepreke?
5. Kakav je individualni aspekt repatrijata u procesu transfera znanja?
6. Kakav je organizacioni aspekt kompanije u procesu transfera znanja?

Na taj način su definirani predmet i problemi istraživanja, kao i relevantno istraživačko područje.

1.3. Ciljevi istraživanja

Osnovni cilj istraživanja je razmotriti i analizirati izazove i prepreke procesa repatrijacije, te s tim povezan proces transfera znanja repatrijata u matičnoj državi i organizaciji, a koji doprinosi unaprjeđenju poslovnih procesa, kreiranju konkurentске prednosti kompanije, te uspostavljanju kulture učeće organizacije.

Na osnovu toga postavljeni su sljedeći specifični ciljevi:

- Utvrditi na koji način se može olakšati proces repatrijacije
- Utvrditi optimalan način transfera znanja repatrijata
- Utvrditi kako afirmirati individualni aspekt repatrijata u smislu kreiranja zadovoljstva poslom i položajem
- Utvrditi kako na najbolji način ostvariti beneficije za kompaniju u smislu transfera i korištenja znanja repatrijata

Namjera ovog istraživanja je da omogući detaljan uvid u različite aspekte i složenost procesa repatrijacije, a što može pomoći u boljem razumijevanju tog procesa, te uspostavljanju pozitivnog okruženja u smislu prihvatanja i optimalnog transfera znanja repatrijata.

1.4. Metodologija istraživanja

Za pripremu ovog rada koristili su se različiti primarni i sekundarni izvori podataka. Sekundarni podaci koristili su se iz stručne literature i stručnih tekstova koji se bave ovom temom, kao i iz različitih izvora podataka sadržanih na internetu i ostalih neslužbenih izvora podataka.

Imajući u vidu specifičan i vrlo individualan karakter procesa repatrijacije, za primarno istraživanje koristila se kvalitativna metoda prikupljanja podataka tehnikom intervjuiranja. Tehnika intervjuiranja bazirala se na polu-strukturiranim intervjuima sa repatrijatima. Osnovna struktura intervjuja koristila je prethodno utvrđene opće teme i pitanja. Uvažavajući individualna iskustva ispitanika, za intervjuje su se koristila pitanja otvorenog tipa. Pitanja su koncipirana u okviru sljedećih područja:

- Pitanja vezana za proces ekspatrijacije
- Pitanja vezana za proces repatrijacije
- Pitanja vezana za proces transfera znanja

Zavisno od specifičnih individualnih iskustava i odgovora repatrijata, struktura pojedinačnih intervjuja se adaptirala u cilju dobijanja relevantnih informacija. Dakle, moguća su manja odstupanja u kontekstu interakcije s intervjuiranim repatrijatom, a sve u cilju boljeg razumijevanja razmišljanja i stavova repatrijata, vezano za bitne elemente procesa repatrijacije.

Na kraju se izvršila komparativna analiza i obrada dobijenih odgovora intervjuiranih repatrijata, te doneseni zaključci.

1.5. Očekivani naučni doprinos

Rezultati istraživanja koji se prezentiraju mogu biti vrlo korisni za organizacije u BiH, jer dokazuju da adekvatna primjena znanja repatrijata može značajno utjecati na dodatno učenje i razvijanje znanja zaposlenih, pri čemu se stvaraju idealni uvjeti za uspostavljanje i razvoj učeće organizacije.

Ovakvi nalazi su veoma važni prilikom donošenja odluka organizacija o potrebi ulaganja većih napora, kojima će privući i zadržati repatrijate, jer pravovremeno, organizirano i strukturirano pripremljen proces repatrijacije pozitivno utječe na efikasan transfer znanja repatrijata i uspostavljanje kulture učeće organizacije.

1.6. Pregled strukture rada

Završni rad pod nazivom „Značaj repatrijacije za transfer znanja i organizaciono učenje“ sastoji se od pet dijelova i to: 1) uvod, 2) značaj i izazovi procesa repatrijacije, 3) modeli transfera znanja repatrijata, 4) empirijsko istraživanje o repatrijaciji i transferu znanja i 5) zaključna razmatranja i preporuke.

U uvodnom dijelu su predstavljeni pojam i predmet istraživanja, istraživačka pitanja, kao i ciljevi istraživanja. Na kraju uvodnog dijela su prezentirani metodološki okvir istraživanja i očekivani naučni doprinos, kao i pregled strukture završnog rada.

U drugom dijelu su predstavljene teorijske osnove i pregled literature u kojoj se razmatraju izazovi i problematika procesa repatrijacije.

U trećem dijelu su prezentirane mogućnosti, načini i modeli transfera znanja repatrijata, kao i okolnosti koje imaju pozitivan ili negativan utjecaj na proces transfera znanja i kreiranje kulture učeće organizacije.

U četvrtom dijelu je prezentiran postupak empirijskog prikupljanja podataka putem metode intervjuiranja repatrijata koji su jedan dio svoje profesionalne karijere radili u inozemstvu, te se vratili u matičnu zemlju, odnosno organizaciju, demografska struktura, kao i rezultati kvalitativne analize.

U završnom dijelu je prikazan sažetak rezultata i zaključaka istraživanja, kao i zaključna tumačenja i preporuke za dalje istraživanje u oblasti.

Na kraju rada naveden je popis korištene literature.

2. ZNAČAJ I IZAZOVI PROCESA REPATRIJACIJE

2.1. Pojam ekspatrijacije

Najraširenija i bazična definicija ekspatrijata je Hillova (2011.) koja ga opisuje kao građanina jedne zemlje koji je zaposlen u nekoj drugoj državi. Prema Rahimić i Podrug (2013.) ekspatrijati su definirani kao zaposlenici koji privremeno napuštaju svoju zemlju zbog posla u inozemstvu na određeno razdoblje.

Pri tome, najčešće se podrazumijeva organizacijska ekspatrijacija, koja predstavlja privremenu, vremenski ograničenu realokaciju pojedinih zaposlenika od strane organizacije u kojoj su zaposleni. Međutim, u suvremenom svijetu sve češće dolazi do samoinicijativne ekspatrijacije, koja označava samoinicijativno prihvatanje prekograničnog posla, neovisno od poslodavca i bez organizacijske podrške.

Dakle, postoje dvije različite vrste ekspatrijata: izaslani ekspatrijati i samoinicijativni ekspatrijati. Izaslane ekspatrijate u inozemstvo šalju njihove kompanije, oni obično imaju unaprijed određene ciljeve i misije, zbog kojih ih kompanije šalju, kako bi ih ispunili. Obično ostaju na unaprijed određeno vrijeme i stoga se očekuje da će se vratiti nakon što njihova misija bude završena.

Samoinicijativne ekspatrijate ne šalju njihove kompanije, oni odlučuju otići svojom slobodnom voljom. Samoinicijativni ekspatrijati moraju sami tražiti novi posao u inozemstvu, ne ostaju u stranoj zemlji na unaprijed određeno vrijeme, odnosno mogu ostati koliko god žele ili dok ih određene okolnosti u stranoj zemlji ne primoraju na povratak.

Osnovni motivi za samoinicijativnu ekspatrijaciju mogu se svrstati u sljedeće kategorije:

- Ekonomski razlozi
- Politički razlozi
- Kulturološki razlozi
- Obiteljski razlozi
- Profesionalni razlozi i razvoj karijere

Kroz povijest Bosne i Hercegovine iseljavanje je uvijek bio značajan proces, potaknut najčešće ekonomskim i političkim razlozima. Sukladno istraživanjima i zaključcima Domazet A., Domljan V., Peštek A. i Hadžić F. (2020.) Bosna i Hercegovina se ističe kao uvjerljivo vodeća emigrantska zemlja u Evropi i jedna je od najistaknutijih na svjetskoj razini. Kada se izuzmu države sa manje 200.000 stanovnika, Bosna i Hercegovina zauzima treće mjesto, iza Palestine i Portorika.

Istovremeno, Bosna i Hercegovina spada među vodeće zemalje svijeta po udjelu emigranata u ukupnom stanovništvu, s približno 1,7 miliona osoba krajem 2019. godine. Na iseljavanje utiču mnogi faktori, koji se mogu svrstati u tri glavne grupe: individualne karakteristike emigranata i njihova percepcija života u zemlji i inozemstvu, zatim društveni, ekonomski i politički uvjeti u zemlji te posebno karakteristike postkonfliktnog društva, uključujući posljedice rata u periodu 1992–1995. godine. U novije vrijeme dodatno se inteziviraju faktori nezadovoljstva socijalnom, ekonomskom i političkim prilikama, što dovodi do neselektivnog iseljavanja.

2.2. Pojam repatrijacije

Repatrijat se definira kao ekspatrijat koji se vratio u svoju matičnu zemlju ili organizaciju. Dakle, repatrijacija je prirodna pojava koja slijedi nakon ekspatrijacije, gdje se ekspatrijat koji je živio u inozemstvu vraća u matičnu zemlju ili organizaciju. (Szkudlarek i Sumpter, 2015.).

Repatrijacija je proces do kojeg dolazi nakon povratka migranata u matičnu zemlju/organizaciju. Prema Domazet *et al.* (2020.) razlozi za povratne migracije mogu biti raznoliki:

- Emocionalni razlozi (pripadanje, nostalgija, rodbinske veze itd.)
- Ostvarenje planova koji su bili povod za iseljavanje (zarađen novac, završeno školovanje, stečeno radno iskustvo itd)
- Želja da se realiziraju određeni ciljevi u matičnoj zemlji (osnuje firma itd.)
- Povratak s namjerom da se u zemlji provede period mirovine
- Nedostatak ostvarenja veće zarade u zemlji imigracije
- Nemogućnost integracije u društvo zemlje u koju su se iselili
- Završetak jednog ciklusa migracije.

Nadalje, uzimajući u obzir faktore i uvjete emigracijske i imigracijske zemlje, mogu se navesti sljedeći razlozi povratka ekspatrijata:

- Neuspjeh u nastojanju da se integrira u društvo zemlje emigracije
- Konzervativni povratak (ostvareni su planirani ciljevi pojedinca ili porodice, te dolazi do povratka u matičnu zemlju)
- Povratak umirovljenika (povratak u domovinu, gdje želi provesti ostatak života)
- Inovativni povratak (pojedinci ili porodice se vraćaju kako bi pokušali osnovati firmu ili započeli novi poslovni poduhvat u svojoj domovini, koristeći zarađeni kapital i znanje, ili imaju neki drugi, inovativni plan)

Ciklus repatrijata može se proučavati iz tri različite faze: prije odlaska iz zemlje, tijekom emigracije i nakon povratka u matičnu zemlju (Black, Mendenhall i Oddou, 1991.).

2.3. Izazovi repatrijacije

Nepobitna je činjenica da znanje predstavlja važan faktor u povećanju produktivnosti i ekonomskom rastu. Sukladno tome, nedostatak specijaliziranih znanja i vještina predstavlja veliko ograničenje u kontekstu zemalja u razvoju. Ekspatrijati u procesu repatrijacije često donose vrijedne vještine i iskustva koja mogu transferirati u matičnu zemlju/organizaciju, inovacije i tehnologije.

Repatrijati se sve više prepoznaju kao izvori znanja i vještina koje bi se mogle koristiti kao alat za razvoj u matičnoj zemlji. Oni mogu potaknuti poduzetništvo, inovacije i izgradnju kapaciteta. Za prijenos znanja mogu se koristiti različiti oblici, a može se odvijati i na osobnoj, više neformalnoj razini, odnosno razmjeni ideja, pri čemu ekspatrijati prenose svoja eksplicitna i prešutna znanja. Vješti i visokoobrazovani repatrijati, primjerice tehničari i inženjeri, mogu doprinijeti inovativnosti i rastu matične zemlje, ako transferiraju svoje znanje i vještine koje su stekli u inozemstvu.

Pojedine zemlje pripremaju programe za procese repatrijacije. Međutim, većina takvih programa za povratak ekspatrijata nije se pokazalo uspješnim. Ipak, postoje rijetki primjeri uspješnih programa, npr. malezijski program povratka eksperata, temeljen na poreskim poticajima uspješnim emigrantima/povratnicima (World Bank, 2019.).

2.4. Prilagodba repatrijata nakon povratka

Iskustveno je potvrđeno da ne postoji lagan način da se pojedinac jednostavno vrati svojoj kući nakon dugog odsustvovanja. U toku boravka u inozemstvu, promijenile su se i matična zemlja i organizacija i sami repatrijati. Po povratku, repatrijati su suočeni s promijenjenim okruženjem, zbog čega mogu doživjeti obrnuti kulturni šok. (Black, 1992.). Vrlo je važno razumjeti kompleksan, višerazinski fenomen prilagodbe repatrijata. Stoga su Brewster i Suutari (2005.) sugerirali da proces repatrijacije treba započeti rano.

Prilagodba repatrijata može se podijeliti u dvije kategorije: anticipirana prilagodba i prilagodba u zemlji. Anticipirana prilagodba odnosi se na procese i aktivnosti koji se događaju prije procesa repatrijacije, dok se prilagodba u zemlji odnosi na procese i aktivnosti koje se događaju nakon povratka u domovinu. (Black, 1992.).

Nadalje, prethodne studije identificirale su različite aspekte koji mogu utjecati na prilagodbu repatrijata. Ti aspekti uključuju vrijeme provedeno u inozemstvu, početnu prilagodbu u domovini i okruženje za repatrijaciju (Sussman, 2001.).

Štoviše, Sussman (2001.) tvrdi da su repatrijati često nepripremljeni kada su u pitanju izazovi uključeni u proces prilagodbe repatrijata. Isto potječe iz temeljnih očekivanja pojedinca da je povratak u svoju domovinu zapravo jednostavan proces. Stoga repatrijati mogu biti nespremni nositi se s psihološkim izazovima i nelagodnom, koji su povezani s repatrijacijom.

Često i osobno okruženje, koje uključuje bliske osobe, obitelj i prijatelje, također može biti nespremno razumjeti i podržati repatrijata tijekom kritičnog vremena, što se može negativno odraziti na proces repatrijacije (Martin, 1984.).

Emocionalni aspekt procesa repatrijacije povezan je s obrnutim kulturnim šokom i tugom zbog zatečenog stanja. Veliki broj repatrijata doživi određenu razinu psihičkog stresa tijekom procesa repatrijacije. Poseban aspekt u procesu repatrijacije povezan je s činjenicom da se repatrijat mora ponovno prilagoditi kulturnim normama i normama ponašanja matične zemlje. U procesu repatrijacije često dolazi do frustracije i repatrijata i njihovih kolega, budući da repatrijati moraju ponovno naučiti društvene norme matične organizacije. Repatrijati često nisu svjesni kako se njihovo ponašanje razlikuje od njihovih postupaka prije ekspatrijacije i često su pod velikim utjecajem negativnih reakcija svojih kolega. (Szkudlarek i Sumpter, 2015.).

Obrnuti kulturni šok nastaje kao rezultat razlike između očekivanja repatrijata u pogledu procesa repatrijacije i stvarnosti (Black *et al.*, 1992.). Može se reći da je potrebno i do godinu

i pol da bi se repatrijat u potpunosti ponovno prilagodio kulturi matične zemlje (Black *et al.*, 1991.). Značajne promjene koje su se dogodile u matičnoj zemlji tijekom boravka u inozemstvu, kao i ukupna dužina boravka van matične zemlje, povećavaju intenzitet obrnutog kulturnog šoka. (Sussman, 2001.; Black *et al.*, 1992.).

Kada se ekspatrijat vrati u matičnu državu ili organizaciju susreće se sa nizom faktora koji utječu na proces repatrijacije, na način da mogu olakšati ili otežati njihovu prilagodbu na posao, interakciju s okolinom i životno okruženje općenito. Nastavno na navedeno, ti faktori se mogu grupirati u sljedeće kategorije: (a) individualni, (b) vezani za posao, (c) organizacijski i (d) oni koji nisu vezani za posao.

Individualni faktori

Individualni faktori su relevantni za efikasan proces prilagodbe repatrijata i isti su ovisni o tome koliko su repatrijati orijentirani na sebe, i koliko im je samopouzdanje, kakve su im komunikacijske vještine, kolika je spremnost na interakciju sa svojim novim okruženjem, te kakva je percepcija i sposobnost razumijevanja nevidljivih kulturnih mapa i pravila. Individualni faktori imaju važnu ulogu u interkulturalnoj prilagodbi tijekom ekspatrijacije, ali i u procesu repatrijacije (Black *et al.*, 1992.). Međutim, ekspatrijati, koji su se uspješno prilagodili u zemlji u kojoj su bili ekspatrijati, često se suočavaju s većim izazovima u prilagodbi po povratku u svoju matičnu zemlju. Posljedično, što više ekspatrijati usvajaju pravila i karakteristike kulture zemlje u kojoj su boravili, to je teže vratiti se na karakteristike kulture i pravila relevantna za matičnu zemlju. To se posebno odnosi na ekspatrijate koji su boravili u inozemstvu duže vrijeme ili su živjeli u državama čije se kulture znatno razlikuju od kulture njihove matične zemlje (Black & Gregersen, 1992.).

Faktori vezani za posao

Značajnu ulogu u procesu prilagodbe repatrijata svakako imaju faktori povezani s okolnostima posla. Prema istraživanju Black *et al.* (1992.), jasan opis posla i precizan opis radnih zadataka i aktivnosti imaju veliki značaj u uspješnoj prilagodbi repatrijata u matičnoj kompaniji. Istraživanja ukazuju da ekspatrijati svoj boravak u inozemstvu uglavnom okončavaju s nadom u napredovanje i bolje radno mjesto u matičnoj zemlji ili organizaciji nakon uspješnog poslovnog angažmana u inozemstvu. Međutim, to najčešće nije ekvivalentno stvarnosti s kojom se repatrijati suočavaju i mnogi repatrijati koji se vraćaju kući degradirani su na niže položaje nego što su bili u inozemstvu. Takve situacije su zapravo vrlo iznenađujuće, imajući u vidu da repatrijati sa sobom često donose nova i naprednija znanja, često i upravljačke vještine koje su stekli tijekom svog boravka u inozemstvu. Ekspatrijati najčešće i odlaze u inozemstvo zbog stjecanja novih znanja i vještina. Međutim, nakon što se vrate kući, te se vještine koriste nedosljedno (Feldman i Thomas, 1992.).

Organizacijski faktori

Nadalje, cjelokupni pristup matične organizacije u procesu repatrijacije može imati važan utjecaj na prilagodbu repatrijata koji su se vratili kući. Studije pokazuju da repatrijati smatraju da matične kompanije nemaju jasnu strategiju u procesu repatrijacije ekspatrijata (Black *et al.*, 1992.; Feldman i Thomas, 1992.). Black *et al.* (1992.) ukazuju da kompanije trebaju kreirati jasan koncept procesa repatrijacije za ekspatijate koji se vraćaju u matičnu zemlju, te obratiti posebnu pozornost na i profesionalnu orijentaciju i pakete financijskih kompenzacija, kao faktore koji mogu poboljšati prilagodbu repatrijata nakon boravka u inozemstvu.

Faktori koji nisu vezano za posao

Konačno, faktori koji nisu vezano za posao, kao što su promjena životnog okruženja, društvenog statusa i promjene u uslovima života povezani su s prilagodbom repatrijata u domovinu. Mnogi ekspatrijati su u toku svog boravka u inozemstvu živjeli i radili u zemljama s razvijenim društvenim uređenjem i kvalitetom života. Međutim, kada se vrate kući, neki repatrijati teško doživljavaju ove promjene socijalnog uređenja i životnih okolnosti, što može imati značajan utjecaj na prilagodbu repatrijata i njihove obitelji (Black *et al.*, 1992.). U nekim situacijama, zbog ratnih zbivanja, repatrijati po povratku kući možda neće imati dom u koji bi se mogli vratiti. Neizvjesnost o okolnostima u koje se vraćaju i nepoznavanje okruženja u koje će se vratiti može u nekim slučajevima stvoriti anksioznost, što može imati negativan učinak na proces repatrijacije (Feldman i Thomas, 1992.).

Isto tako, područje koje bi se moglo smatrati problematičnim je integracija obitelji (supružnika i djece). Ako se obitelj ne uspije prilagoditi novoj situaciji, to može negativno utjecati na repatrijaciju. To se prvenstveno odnosi na suprugu repatrijata. Na primjer, sasvim je uobičajeno da jedan supružnik odustane od svog zaposlenja u inozemstvu kako bi pratio svog suprugu u procesu repatrijacije. Po povratku u domovinu javljaju se problemi s pronalaženjem novog radnog mjesta. Obiteljski problemi mogu dovesti do toga da se repatrijat osjeća nelagodno i nesigurno, zbog čega bi proces repatrijacije mogao funkcionirati manje glatko. Stoga je važno da društvo i organizacija nastoje pomoći i repatrijatu i njegovoj obitelji s nepredviđenim problemima koji se mogu pojaviti tijekom procesa repatrijacije (Feldman i Thomas, 1992.).

Prema modelu koji su predložili Black *et al.* (1992.) naprijed navdeni faktori imaju ključni značaj na proces prilagodbe repatrijata.

3. MODELI TRANSFERA ZNANJA REPATRIJATA

3.1. Transfer znanja repatrijata

Učinkovito stvaranje, distribucija i korištenje znanja u organizacijskoj mreži važan je faktor za konkurentsku poziciju i snagu organizacija (Argote *et al.*, 2003.). Zbog globalnog širenja

djelovanja mnogih multinacionalnih organizacija, korisnost unutarorganizacijskog prijenosa znanja koji se proteže kroz nacionalne granice široko je priznata (Argote *et al.*, 2003.). Jedan od mehanizama koji omogućava razvoj nivoa znanja je transfer znanja koji u organizacije donose repatrijati po povrtku u domovinu.

Dok je u prošlosti posebno važan bio transfer financijskih, fizičkih i tehnoloških resursa, danas sve važniji postaju organizacijski, ljudski i socijalni resursi (odnosi u mrežama) i sposobnosti, čijim transferom poduzeće može postići iznimno visoke, dugoročno održive konkurentske prednosti (Rahimić i Podrug, 2013.).

Transfer znanja, kao što sam pojam sugerira, odnosi se na prijenos znanja. Prijenos znanja može se definirati kao proces kroz koji različiti organizacijski akteri mogu i razmjenjivati i primati znanje. Da bi došlo do prijenosa znanja, mora postojati razlika između postojećeg znanja i prenosivog znanja. (Van Wijk *et al.*, 2008.).

Lazarova i Tarique (2005.) definirali su prijenos znanja repatrijata kao obrnuti prijenos znanja, gdje repatrijati vraćaju u svoju matičnu organizaciju znanje koje su stekli tijekom svog boravka u inozemstvu.

Oddou *et al.* (2009.) tvrde da je prijenos znanja za repatrijate često težak zbog izazovne prirode njihovog znanja. Prijenos znanja repatrijata zahtijeva da i sami repatrijati budu motivirani i zainteresirani za dijeljenje, te da je organizacija spremna uložiti trud u transfer znanja. Osim toga, prethodne studije su pokazale da, budući da tvrtke često nisu svjesne strateških prednosti koje donosi znanje repatrijata, većina odgovornosti za prijenos njihovog znanja leži na samim repatrijatima. (Oddou *et al.*, 2009.; Oddou *et al.*, 2013.).

Oddou *et al.* (2013.) tvrde da i individualni i organizacijski aspekti utječu na transfer znanja repatrijata.

Individualni aspekti uključuju sposobnost i motivaciju repatrijata da se uključe u transfer znanja, kao i njihovu predanost tvrtki.

Organizacijski aspekti uključuju podršku koja se pruža repatrijatima, organizacijsku kulturu i stavove zaposlenika i suradnika repatrijata prema transferu znanja.

U organizacijama se transfer znanja može definirati kao proces kroz koji različiti organizacijski akteri, kao što su timovi, jedinice ili čak cijele organizacije, mogu i razmjenjivati i primati iskustava i znanja drugih. Transfer znanja zahtijeva diferencijaciju u integriranom znanju, i može se odvijati ili u segmentu bazičnog znanja ili u segmentu izvedbe (Van Wijk *et al.*, 2008.). Drugim riječima, da bi transfer znanja bio moguć, mora postojati nova saznanja koja jedinica primateljica ne posjeduje.

Osim diferenciranog znanja, transfer znanja zahtijeva i spremnost involviranih strana. Vjeruje se da se transfer znanja događa kada postoji usklađenost između spremnosti pojedinca da prenese znanje i spremnosti organizacije da primi znanje. (Lazarova i Tarique,

2005.). Transfer znanja pojavljuje se kao promjena u znanju ili izvedbi prijemne jedinice. Logično, prijenos znanja se stoga može mjeriti u organizaciji mjerenjem promjena u znanju ili učinku. Dodatno, transfer znanja moguće je mjeriti procjenom promjena koje su se dogodile u jedinici primatelja. (Argote *et al.*, 2000.)

U svom istraživanju, Reiche (2012.) je identificirao dva različita fokusa vezano za prednosti znanja. Prvi je više usmjeren na individualni nivo, gdje je fokus na znanju jedinice domaćina, što može koristiti repatrijatu, koji se vraća u domovinu. Drugi fokus je usmjeren na organizacijski nivo. Pri tome je središnja točka na prijenosu znanja suradnicima, što dugoročno može koristiti cijeloj organizaciji.

Prethodne studije su otkrile da je sudjelovanje u transferu znanja povezano s povećanom izvedbom inovacijama (Van Wijk *et al.*, 2008.). Štoviše, transfer znanja u organizacijskim jedinicama može dovesti do poboljšane suradnje među jedinicama i unaprjeđenja međusobnog učenja (Tsai, 2001.).

Kao što je utvrdio Kamoche (1997.), ekspatrijacija omogućava osobi priliku da stječe nova znanja u inozemstvu. Po povratku kući, repatrijat ima mogućnost prenošenja i primjene tog znanja u organizaciji. Međutim, Lazarova i Tarique (2005.) istaknuli su da se to znanje repatrijata ne prikuplja automatski i primjenjuje u poduzeću. Prije svega, zbog svoje prirode, znanje repatrijata nije uvijek lako prenosivo. Osim toga, repatrijati i kompanija mogu imati različite ciljeve, te možda neće spoznati da je znanje koje donosi repatrijat alat za daljnji razvoj znanja i kompetencija. (Lazarova i Tarique, 2005.).

3.2. Pregled dosadašnjih istraživanja transferu znanja repatrijata

U literaturi postoje dva različita pristupa koja se koriste prilikom klasifikacije tipova znanja repatrijata.

Tipologija Berthoin-Antal (2001.) razlikuje pet vrsta znanja:

- know-what (deklarativno),
- know-how (proceduralno),
- know-when (uvjetno),
- know-why (aksiomatski) i
- know-who (relacijski).

Fink, Meierewert i Rohr (2005.) tipove znanja repatrijata dijele u pet različitih kategorija:

- tržišno specifično znanje,
- osobne vještine,
- vještine upravljanja poslom,
- vještine umrežavanja i
- opći kapacitet upravljanja.

Obje tipologije naglašavaju tacitni karakter znanja repatrijata jer su samo know-what (Berthoin-Antal, 2001.) i tržišno specifično znanje (Fink, Meierewert i Rohr, 2005.) jasno eksplicitne prirode.

Istraživanja o raznolikosti relevantnih varijabli koje utječu na uspjeh transfera znanja repatrijata razmatraju tri razine analize u organizacijama: individualnu, dijadnu i organizacijsku (Marsick i Watkins, 2003.). Osim toga, karakteristike znanja koje treba prenijeti također su identificirane kao važna varijabla (Kogut i Zander, 1993.).

Na individualnoj razini, istraživanja jasno ukazuju da je nužno da izvori znanja i primatelji moraju biti sposobni i motivirani za uspješan prijenos znanja (Argote i Ingram, 2000.; Szulanski, 1996.; Minbaeva *et al.*, 2003.; Gupta i Govindarajan, 2000.). Istraživači transfera znanja repatrijata testirali su primjenjivost ove teorije u kontekstu repatrijacije i pronašli su podršku u utjecaju navedenih elemenata na uspjeh transfera znanja repatrijata. Na primjer, Oddou *et al.* (2013.) istaknuli su da su i sposobnost i motivacija repatrijata za transfer znanja pozitivno utjecali na konačan uspjeh transfera znanja. To je podržao Reiche (2012.) koji je pokazao da je sposobnost repatrijata poboljšana njihovim socijalnim vještinama, a na njihovu motivaciju pozitivno je utjecala aktivna podrška u razvoju karijere i repatrijaciji, što je zauzvrat dovelo do veće vjerojatnosti uspješnog transfera njihovog znanja. Vezano za karakteristike primatelja znanja, dosadašnja empirijska istraživanja transfera znanja repatrijata istaknula su potrebu za voljnošću ili spremnošću primatelja da uče od repatrijata (Oddou *et al.*, 2013.).

Dosadašnja istraživanja ukazuju da vrsta interakcije između izvora znanja (repatrijata) i primatelja, kao i vrsta njihovog odnosa utječu na ishode prijenosa znanja (Argote *et al.*, 2003.; Szulanski, 1996.; Gupta i Govindarajan, 2000.). Pokazalo se da veća mogućnost i veći intenzitet interakcije olakšavaju ponašanje u prijenosu znanja (Gupta i Govindarajan, 2000.). U kontekstu repatrijacije, istraživanja pokazuju da više prilika za interakciju također olakšava razvoj međuljudskih veza i odnosa povjerenja između repatrijata i primatelja (Oddou *et al.*, 2013.). Stoga se može zaključiti da što su češće, prikladnije i raznovrsnije prilike za interakciju između repatrijata i primatelja, to se ostvaruje viši stupanj transfera njihovog znanja (Huang *et al.*, 2013.).

Istraživači su se složili da otvoreno okruženje za učenje kao i konkretne organizacijske prakse koje olakšavaju interakciju i suradnju mogu pozitivno utjecati na prijenos znanja u organizacijama (Nonaka, 1994.; Szulanski, 1996.). Postoje probni empirijski dokazi koji naglašavaju važnost dva organizacijska aspekta u kontekstu prijenosa znanja repatrijata (Huang *et al.*, 2013.; Reiche, 2012.; Oddou *et al.*, 2013.). Prvi aspekt je organizacijska klima koja podržava i olakšava suradnju i razmjenu znanja, što može imati pozitivan učinak na uspjeh prijenosa znanja repatrijata (Oddou *et al.*, 2013.). Drugi aspekt predstavljaju mehanizmi upravljanja znanjem (Huang *et al.*, 2013.) ili ciljana podrška u razvoju karijere i repatrijaciji (Reiche, 2012.) koji imaju za cilj poboljšati sposobnost i motivaciju repatrijata

i primatelja, kao i njihove mogućnosti za interakciju, a što može olakšati prijenos znanja repatrijata.

Karakteristike znanja također su identificirane kao relevantna varijabla za uspjeh prijenosa znanja repatrijata (Kogut i Zander, 1993.; Szulanski, 1996.; Gupta i Govindarajan, 2000.). Istraživači znanja razlikuju utjecaj vrijednosti znanja ili kritičnosti znanja za primatelje (Gupta i Govindarajan, 2000.) i stupnja tacitnosti znanja (Kogut i Zander, 1993.). U kontekstu repatrijacije, Oddou *et al.* (2013.) tvrde da je repatrijati moraju posjedovati “pravo znanje” da bi ga mogli dalje prenijeti. Stoga je potrebno pokazati korisnost i upotrebljivost znanja repatrijata za potrebe primatelja u domovini kako bi se olakšao transfer njihovog znanja.

3.3. Modeli procesa prijenosa znanja

Prijenos znanja definiran je kao složen proces s nekoliko faza koje su međusobno povezane (Szulanski, 1996., 2000.; Hansen, 1999.; Kwan i Cheung, 2006.). Koncept je odvojen od drugih procesa tijekom znanja u organizacijama, kao što je npr. dijeljenje znanja, pri čemu se posebno naglašava važnost primanja i naročito korištenja prenesenog znanja (Minbaeva *et al.*, 2003.). Stoga je podatak koji pokazuje u kojem obimu se preneseno znanje primjenjuje u novom kontekstu najvažniji element prijenosa znanja (Chang *et al.*, 2012.; Szulanski, 1996.).

U praksi postoje različiti procesi i modeli prijenosa znanja. Szulanski (1996., 2000.) je definirao jedan od najčešće citiranih modela procesa prijenosa znanja i izdvojio četiri faze: inicijacija, implementacija, pojačanje i integracija.

Inicijacija uključuje sve aktivnosti koje prethode stvarnom prijenosu znanja, kao što su pronalaženje mogućnosti, definiranje opsega prijenosa znanja i procjena uključenih troškova. Vrijednost znanja koja posjeduju, kao i ugled i pouzdanost sudionika utječu na olakšanu inicijaciju prijenosa znanja.

U procesu implementacije dolazi do stvarnih tokova resursa, tj. transfera znanja između izvora znanja i primatelja. Preneseno znanje mora se prilagoditi potrebama primatelja i učiniti znanje relevantnijim za njihov radni učinak.

Faza pojačanja počinje kada primatelji počnu koristiti stečeno znanje i postupno poboljšavati svoj učinak na zadovoljavajuću razinu.

Konačno, integracija se odnosi na rutiniziranu primjenu znanja i na taj način nove prakse postaju institucionalizirane (Szulanski, 1996.).

Hansen (1999.) je uveo pojednostavljeni, dvofazni model: traženje i prijenos, dok je istraživao ulogu i značaj koju imaju slabe veze u dijeljenju znanja između organizacijskih podjedinica. Međutim, pristup koji samo razgraničava ponašanje u istraživanju i prijenosa ne može objasniti sekvencijalnu prirodu aktivnosti tijekom same faze prijenosa, jer se faza prijenosa tretira kao jedna nediferencirana faza.

Nakon istraživanja literature o prijenosu znanja unutar organizacije, Kwan i Cheung (2006.) predložili su još jedan, novi četverofazni model, koji se sastoji od motivacije, usklađivanja, implementacije i zadržavanja. Odstupajući od modela Szulanskog (1996.; 2000.), podjelom faze inicijacije na motivaciju i usklađivanje u svom modelu, Kwan i Cheung (2006.) kombinirali su faze implementacije i faze pojačanja u njihovu implementaciju, dok njihova faza zadržavanja u velikoj mjeri odgovara Szulanskoj integracijskoj fazi (Kwan i Cheung, 2006.). Čini se da je njihova podjela faze inicijacije Szulanskog na motivaciju i usklađivanje od pomoći, jer je utvrđeno da motivacija i usklađivanje imaju značajno različite determinante i pokretačke snage (Kwan i Cheung, 2006.).

3.4. Procesni modeli prijenosa znanja repatrijata

Dok se postojeći modeli procesa prijenosa znanja (Kwan i Cheung, 2006.; Szulanski, 1996.; Hansen, 1999.) fokusiraju na organizacijsku razinu i pojašnjavaju koje su faze relevantne za organizacijsko učenje, nadalje je potrebno analizirati prijenos znanja u kontekstu repatrijacije iz individualne perspektive.

Namjera je objasniti individualno ponašanje triju skupina aktera u prijenosu znanja i njihovu interakciju tijekom tih faza, tj. analizirati mikroprocese tijekom procesa prijenosa znanja (Van Wijk *et al.*, 2008.; Argote *et al.*, 2003.).

Faza inicijacije iz faznog modela Szulanskog (1996.) podijeljena je u dvije faze, odnosno procjenu i inicijaciju. Ova dodatna podjela podržava rezultate Kwana i Cheunga (2006.), koji su fazu inicijacije podijelili na motivaciju i usklađivanje. Međutim, može se smatrati da je pojam „procjena“ prikladniji za opisivanje ponašanja pojedinaca u prijenosu znanja tijekom ove faze, jer repatrijati, primatelji i supervizori procjenjuju kritičnost znanja repatrijata i međusobno povjerenje (Oddou *et al.*, 2013.).

Na temelju dostupnih kvalitativnih podataka, uočava se asimetrija između repatrijata i primatelja, vezano za različitu važnost određenih aspekata povjerenja i pouzdanosti.

Druga faza, inicijacija, kombinira elemente iz Szulanskog (1996.) inicijacije i Kwanove i Cheungove (2006.) faze usklađivanja. Slijedeći pozitivnu ocjenu kritičnosti znanja repatrijata i međusobnog povjerenja, repatrijci, primatelji i supervizori uključuju se u stvaranje formalnih ili neformalnih prilika za interakciju. Na primjer, supervizori mogu repatrijatima dati specifične zadatke koji uključuju blisku suradnju s potencijalnim primateljima. Na taj način, tijekom ove interakcije repatrijati dijele svoje znanje stečeno u inozemstvu. Intenzivirana interakcija između repatrijata i potencijalnih primatelja omogućuje repatrijatima da prepoznaju pravi trenutak za izvršenje prijenosa znanja.

Treće, rezultati pokazuju kako se stvarni tijek znanja odvija tijekom faze izvršenja, što je slično fazi implementacije Szulanskog (1996.) i Kwana i Cheunga (2006.). Stoga se tokovi znanja između repatrijata i primatelja odvijaju postupno, povećavajući intenzitet i složenost, kako bi se spriječilo da se primatelji osjećaju preopterećeno. Tijekom ove faze, repatrijati i

primatelji surađuju koristeći transferirano znanje i rekreiraju izvorno znanje kroz društvenu interakciju (Nonaka, 1994.; Oddou *et al.*, 2009.). Kao rezultat toga, transferirano znanje je prilagođeno u kontekstu potreba radnog učinka.

Konačno, faza evaluacije uključuje prve primjene stečenog znanja i stoga je slična Szulanskom (1996.) fazi pojačanja. Ovi rezultati naglašavaju kako percipirani uspjeh jednog pokušaja prijenosa znanja utječe na sljedeće prijenose znanja. U skladu s tim, primatelji su motiviraniji za sudjelovanje u procesu prijenosa znanja i spremniji su zauzeti aktivniju ulogu u njemu, nakon što je prethodni pokušaj prijenosa znanja uspješno implementiran. Ova dinamična i iterativna priroda procesa prijenosa znanja repatrijata naglašava se povratnim ponavljajućim ciklusima.

3.5. Upravljanje znanjem i organizacijsko učenje

Sve više organizacija se bavi upravljanjem znanjem kao sredstvom za korištenje znanja koje već postoji unutar organizacije, kao i za distribuciju znanja svojim vanjskim dioničarima. Štoviše, tvrdi se da bi upravljanje znanjem poboljšalo performanse organizacije, ono mora biti integrirano u njene strateške ciljeve (Rubenstein-Montano *et al.*, 2001.). Alavi i Leidner (1999.) su predložili da organizacije razvijaju informacijske sustave koji se koriste i za dijeljenje i za integraciju znanja.

Kada se raspravlja o transferu znanja, prirodno se nameće pojam organizacijskog učenja. Organizacijsko učenje može se shvatiti kao prijenos znanja između različitih organizacijskih jedinica. Važno je razumjeti da organizacijsko učenje zahtijeva zajedničku međusobnu povezanost različitih organizacijskih jedinica. Stoga se može tvrditi da se organizacijsko učenje temelji na vezama između organizacijskih jedinica i dijeljenju zajedničke mreže, kroz koje se mogu pronaći nove mogućnosti. (Tsai, 2001.).

Svaka od organizacijskih jedinica ima svoja specijalizirana znanja. Organizacijske jedinice također posjeduju sposobnost učenja jedna od druge. Stoga bi se ovo specijalizirano znanje moglo dalje prenijeti na druge jedinice unutar iste organizacije. (Huber, 1991.). Nadalje, Tsai (2001.) tvrdi da u usporedbi sa standardnijom, hijerarhijskom organizacijskom strukturom, povezivanje različitih organizacijskih jedinica zajedno stvara fleksibilnije tlo za razmjenu znanja.

Međutim, Tsai (2001.) je dodatno utvrdio da nisu sve organizacijske jedinice sposobne učiti od svih drugih jedinica unutar iste organizacije. Na primjer, jedinica možda želi imati pristup određenom znanju, ali ga ne može primiti. Slično, iako je određeno znanje dostupno nekoj jedinici, ona ga možda neće moći iskoristiti, jer nema vještine da ga apsorbira i koristi u vlastitim aktivnostima. Različite jedinice zahtijevaju različite stvari kako bi apsorbirale znanje iz drugih jedinica. Organizacijske jedinice zahtijevaju kako vanjski pristup tako i unutarnje sposobnosti kako bi mogle učiti jedne od drugih. Svaka organizacijski jedinica

razlikuje se od druge u smislu mogućnosti pristupanja znanju i vještini učenja od drugih. Dakle, nemaju sve jedinice jednaku korist od međuorganizacijskog učenja. (Tsai, 2001.).

Mrežne pozicije izravno su povezane sa sposobnošću jedinice da pristupi znanju koje je ključno za razvoj novih ideja ili inovacija. Jedinice koje imaju središnju poziciju u međuorganizacijskoj mreži mogu pristupiti vanjskom znanju. Stoga, pozicija jedinice u mreži također odražava njenu ukupnu poziciju u organizaciji. (Tsai, 2001.). Na temelju toga, može se tvrditi da bi pozicioniranje repatrijata u neku od središnjih jedinica stvorilo najviše mogućnosti za međuorganizacijski prijenos znanja.

Znanje u organizacijama nalazi se u više različitih „baza“. To stvara dodatne izazove u pokušaju procjene prijenosa organizacijskog znanja. (Argote *et al.*, 2000.). Prema Walshu i Ungsonu (1991.), postoji pet različitih baza znanja:

- (1) individualno,
- (2) organizacijska struktura i uloge,
- (3) organizacijske standardne operativne procedure i prakse,
- (4) organizacijska kultura i
- (5) fizička struktura radnog mjesta.

Prema Argote *et al.* (2000.) baze znanja imaju dvostruku ulogu u prijenosu znanja i mijenjaju se kako dolazi do transfera znanja. Stoga, promjene u bazama znanja također odražavaju promjene u znanju. Međutim, u isto vrijeme, ove baze znanja također utječu na cjelokupni proces prijenosa znanja, kao i na njegove rezultate. Štoviše, stanje trenutne apsorpcijske sposobnosti organizacije, koja se temelji na već postojećem znanju, utječe na to koliko je ona sposobna asimilirati novo znanje (Cohen i Levinthal, 1990.).

4. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE

U ovom dijelu završnog rada opisano je empirijsko istraživanje. Na početku je opisana odabrana metoda istraživanja, potom je opisano prikupljanje i analiza podataka. Nakon toga slijedi predstavljanje tema i pitanja koja su se koristila u istraživanju, kao i kratak osvrt na kvalitetu istraživanja. Na kraju su navedene detaljnije informacije o sudionicima u istraživanju.

4.1. Metoda istraživanja

Izabrani empirijski pristup je kvalitativno istraživanje, kao najadekvatnija opcija, imajući u same prirodu samog istraživanja i uvažavajući specifičnosti ljudskih interakcija i ponašanja. Iako kvantitativni podaci - brojevi mogu ponuditi informacije o različitim faktorima u organizacijama, kvalitativno proučavanje načina na koji ljudi gledaju na probleme na individualnoj razini dobar je način za razumijevanje svakodnevnog aspekta organizacijskog

života. (Greener, 2008.). U ovom istraživanju fokus je na vlastitim iskustvima povratnika te stoga kvalitativna studija omogućuje sveobuhvatniji pristup temi.

Furuya *et al.* (2009.) tvrde da je znanje povratnika relativno manje proučavano polje u istraživanju. Štoviše, prethodne studije utvrdile su da organizacije često ne ulažu puno vremena i resursa u repatrijaciju i transfer znanja repatrijata. Kvantitativno istraživanje zahtijeva više podataka kako bi ponudilo valjane rezultate od onoga što zahtijeva kvalitativno istraživanje. Isto tako, vjerojatnije je da će kvalitativno istraživanje ponuditi valjanije odgovore od onih koje bi ponudio kvantitativni pristup. Osim toga, prijenos znanja povratnika može se smatrati složenom i dinamičnom temom istraživanja, te stoga kvalitativni pristup može ponuditi veću fleksibilnost u pogledu predmeta. (Saunders *et al.*, 2009.).

Sam proces prijenosa znanja proučava se iz perspektive povratnika. Jedan od glavnih razloga za to je sveobuhvatni fokus na ciklus repatrijacije i prijenos znanja. Naravno, iako je moguće proučavati uspješnost prijenosa znanja sa stajališta primatelja, primatelji znanja ne shvaćaju nužno da su stekli novo znanje ili ne mogu identificirati izvor tog novog znanja (Argote i Ingram, 2000.). Iz prethodnog proizilazi da je primjereno proučiti fenomen sa stajališta povratnika.

4.2. Prikupljanje i analiza podataka

Kao metoda prikupljanja podataka u ovom radu odabran je polustrukturirani intervju. Dakle, u procesu intervjuiranja sudionika koristile su se unaprijed određene teme i pitanja. Međutim, te su se teme i pitanja mogli mijenjati od jednog intervjua do drugog kako bi se bolje prikupile relevantne informacije. Isto tako, pitanja su se mogla postaviti različitim redoslijedom, ovisno o tijeku intervjua, a mogla su se postaviti i dodatna pitanja, ovisno o kontekstu. (Saunders *et al.*, 2009.). Dakle, na polustrukturirane intervjue utječe ljudska interakcija između ispitanika i ispitivača. U polustrukturiranim intervjuima bitno je razumjeti izjave i objašnjenja ispitanika, te je pažljivo slušanje ključni element pri vođenju ovih intervjua. (Saunders *et al.*, 2009.).

Postoji nekoliko razloga zašto je odabrana ova metoda. Prije svega, intervjui su jedna od glavnih kvalitativnih metoda prikupljanja podataka. (Greener, 2008.). Drugo, na temelju svoje interaktivne prirode, polustrukturirani intervjui predstavljaju priliku za stjecanje znanja koje možda nije pronađeno i prikupljeno strukturiranom metodom prikupljanja podataka (Saunders *et al.*, 2009.). Definiranje tema i pitanja za intervju ključni je korak u kvalitativnom istraživanju. Otvorena pitanja sugovorniku daju priliku definirati i opisati fenomen. Također potiče ispitanika da pruži opširan i detaljan odgovor koji se zatim može koristiti za otkrivanje stavova ili dobivanje činjenica. Dodatna pitanja koriste se za proširenje odgovora, kako bi se detaljnije opisala stajališta ispitanika, definirao određeni smjer ili fokus. (Saunders *et al.*, 2009.). Intervjui su strukturirani u pet glavnih tema intervjua, koje su proučavane kroz potpitanja, kako je prikazano u nastavku.

Tabela 1. Teme za intervju

1. Opis procesa ekspatrijacije	<ul style="list-style-type: none"> - Koji posao ste obavljali? - Na kojoj lokaciji? - U kojem vremenskom periodu? - Koja znanja ste stekli u tom periodu?
2. Na temelju osobnog iskustva, kako opisujete proces prijenosa znanja	<ul style="list-style-type: none"> - Na koji način ste koristili stečena znanja nakon povratka u matičnu zemlju? - Koju vrstu znanja ste mogli prenijeti? - Kakva ste očekivanja imali u pogledu prijenosa znanja prije povratka u matičnu zemlju?
3. Opis okolnosti koje su utjecale na proces prijenosa znanja	<ul style="list-style-type: none"> - Okolnosti koje su imale pozitivan utjecaj - Okolnosti koje su imale negativan utjecaj
4. Koje vaše osobine sa individualnog aspekta su utjecale na proces prijenosa znanja?	<ul style="list-style-type: none"> - Sposobnost - Posvećenost - Motiviranost
5. Koje okolnosti sa organizacijskog aspekta su utjecale na proces prijenosa znanja?	<ul style="list-style-type: none"> - Organizacijska podrška i uključenost - Planiranje karijere - Stav menadžmenta
	<ul style="list-style-type: none"> - Stav i ponašanje suradnika - Interna komunikacija - Upravljanje performansama - Drugo

Izvor: Autorica završnog rada

Proces prikupljanja podataka započeo je obraćanjem sudionicima putem e-maila. Nakon toga, u telefonskim razgovorima se detaljnije predstavila tema istraživanja, te su se sudionici upoznali sa istraživačkim pitanjima i temama intervjua. Pojedinačni intervjui su održani u periodu maj - avgust 2022. godine.

Intervjui su vođeni u pojedinačnim razgovorima jedan na jedan. Kako bi se osigurala anonimnost ispitanika, u završnom radu oni se nazivaju osoba A, osoba B i tako dalje. Za svaki intervju bilo je rezervirano ca. 30 – 45 minuta vremena. Sedam intervjua obavljeno je uživo, licem u lice, jedan putem Skype razgovora, a dva pisanim putem, u e-mail korespondenciji. Od svih osam sudionika sa kojima su obavljani usmeni intervjui unaprijed je zatraženo dopuštenje za snimanje intervjua i svi sudionici su dali dopuštenje za snimanje intervjua. Na taj način je omogućeno imati odgovor svakog sudionika na svako pitanje.

4.3. Kvaliteta istraživanja

Kvaliteta istraživanja može se proučavati kroz pouzdanost i valjanost. Pouzdanost se odnosi na dosljednost i ponovljivost. Pouzdano istraživanje je revizijsko. Drugim riječima,

istraživanje mora biti transparentno i jasno. Kad bi drugi proveli isto istraživanje, dobili bi iste rezultate. (Greener, 2008.). Stoga se pouzdanost može razumjeti kroz tri pitanja. Prvo je pitanje hoće li odabrana metoda dati iste rezultate i u drugim prilikama. Drugo je pitanje hoće li i drugi doći do istih zapažanja. Treće pitanje odnosi se na transparentnost načina na koji su opažanja napravljena na temelju izvornih podataka. (Saunders *et al.*, 2009.). Zbog svoje prirode, polustrukturirani intervjui kao metoda prikupljanja podataka mogu uzrokovati probleme s pouzdanošću. Jedno od glavnih pitanja u kvalitativnoj metodi je pristranost anketara, gdje anketarovo verbalno ili neverbalno ponašanje utječe na to kako ispitanik može odgovoriti na pitanja. Osim toga, kvaliteta i vrijednost odgovora mogu biti povezane sa sposobnošću anketara da stvori atmosferu povjerenja između sebe i ispitanika, kao i s njegovom profesionalnošću. (Saunders *et al.*, 2009.). Nadalje, kao i kod svakog istraživanja, uvijek postoji mogućnost da ispitanici ne govore istinu, ili na neki drugi način prešućuju informacije. Štoviše, zbog elementa ljudske interakcije, intervjui se mogu smatrati nametljivijom metodom prikupljanja podataka od online upitnika. Stoga ispitanici mogu osjetiti potrebu dati bolje mišljenje o organizaciji ili o sebi. (Saunders *et al.*, 2009.).

Valjanost se odnosi na to koliko dobro empirijsko istraživanje zapravo mjeri ili predstavlja ono što je izvorno trebalo opisati ili izmjeriti. Odabir održive metode istraživanja i korištenje širokog spektra koncepata za objašnjenje značenja oblik su valjanosti u empirijskom istraživanju. (Saunders *et al.*, 2009.). Pitanja koja se odnose na valjanost istraživanja uglavnom se odnose na to vide li istraživači ono što misle da vide ili ne (Flick, 2009.). Što se tiče valjanosti, mogu se pojaviti tri pogreške. Prva vrsta pogreške odnosi se na viđenje relacije na mjestu gdje ona ne postoji. Druga vrsta pogreške odnosi se na odbacivanje relacije, kada ona postoji. Na kraju, treća vrsta pogreške je postavljanje pogrešnog pitanja. (Kirk i Miller, 1986.).

Iako su pouzdanost i valjanost povezane i s kvantitativnim i s kvalitativnim istraživanjem, u kvalitativnom istraživanju treba posvetiti dodatnu pažnju kako bi se osigurala valjanost istraživanja (Flick, 2009.). I valjanost i pouzdanost temelje se na ideji objektivne istine i stvarnosti. Štoviše, može se tvrditi da sva istraživanja trebaju težiti objektivnosti. Objektivnost se odnosi na dosljednost značenja. To se može postići kada dva ili više istraživanja neovisno dođu do istog zaključka analizom istih podataka. (Kirk i Miller, 1986., Flick, 2009.).

U ovom završnom radu korištene su sve navedene metode kako bi se omogućila valjanost i pouzdanost podataka u intervjuima. Kvaliteta istraživanja se omogućila stvaranjem dobrog okvira za intervjue. Osim toga, priprema potencijalnih naknadnih pitanja kako bi se dobio bolji uvid u određenu temu povećala je kvalitetu istraživanja. Isto tako, kvaliteta je osigurana i na način da tehnički aspekti, u ovom slučaju snimanje intervjua, funkcionira kako je predviđeno.

4.4. Sudionici istraživanja

Anketirano je deset osoba: sedam muškaraca i tri žene. Svaki sudionik ima završeno minimalno visoko stručno obrazovanje, trojica su doktori nauka. Zajednička karakteristika svih ispitanika, i ujedno tema ovog završnog rada jeste da su jedan dio svog života i rada proveli u inozemstvu, nakon čega su se odlučila na povratak u Bosnu i Hercegovinu, a jedan od njih u Hrvatsku. Osam sudionika je iz Mostara, jedan iz Sarajeva i jedan iz Tuzle.

Svih deset intervjuiranih osoba otišlo je u inozemstvo zbog ratnih ili poratnih okolnosti. Nakon perioda rada i daljeg stručnog obrazovanja i rada u inozemstvu, vratili su se u matičnu zemlju. Stoga se smatralo da ispunjavaju uvjete za sudjelovanje u ovoj studiji.

Intervjuirani povratnici boravili su u inozemstvu najmanje jednu, a najduže 23 godine. Kako bi se osiguralo dovoljno vremena da se dogodi transfer znanja repatrijata, uvjet je bio da je prošla najmanje jedna godina od njihova povratka. Dodatne informacije sadržane su u priloženoj tablici.

Tabela 2. Sudionici u istraživanju

OSOBA	GODINE BORAVKA	ZEMLJA BORAVKA
A	12	USA, Afganistan
B	2	Austrija
C	1	Italija
D	7	Irak, Kuvajt
E	15	Njemačka, USA
F	5	Švedska
G	5	Austrija
H	9	Austrija
I	14	Njemačka
J	23	Velika Britanija

Izvor: Autorica završnog rada

4.5. Analiza rezultata istraživanja

U prethodnom poglavlju je opisano empirijsko istraživanje, te će se u ovom poglavlju prezentirati rezultati istraživanja. Prvo se razmatralo koja i kakva znanja su repatrijati stekli tokom svog boravka u inozemstvu, te da li su ista mogli koristiti nakon povratka u matičnu državu ili organizaciju. Nakon toga su predstavljena iskustva repatrijata u kontekstu mogućnosti da svoja stečena znanja i vještine prenesu drugima, kao i način na koji se taj transfer znanja realizirao. Također su razmatrani efekti transfera znanja na individualnom i organizacijskom nivou. Na kraju, prezentirat će se preporuke koje su repatrijati predložili za unaprjeđenje i poboljšanje transfera znanja.

Prije analiziranja i predstavljanja rezultata, kao i diskusije o aspektima repatrijacije i transfera znanja na individualnom i organizacionom nivou, analizirani su razlozi ekspatrijacije intervjuiranih osoba. Ovo omogućava da se stekne više razumijevanja o različitim okolnostima i vrstama znanja koje su repatrirani stekli tokom svog boravka u inozemstvu, stvarajući osnovu za razumijevanje transfera znanja u pojedinačni slučajevima. Na temelju održanih intervjua, evidentno je da su svi anketirani repatrijati svoj odlazak u inozemstvo vezali direktno za ratne okolnosti ili neposredno poslijeratno razdoblje. Isto implicira da su repatrijati tokom svog boravka u inozemstvu stekli dvije različite vrste znanja. Jedna vrsta znanja se može definirati kao stručno znanje, stečeno u procesu obrazovanja ili rada u inozemstvu, dok se druga vrsta može posmatrati kao sticanje dubljeg razumijevanja kulture države u kojoj su boravili.

“Posebno u Kuvajtu sam naučila dosta o specifičnosti kulture. Žene su dobile pravo glasa 2005. godine. Međutim, strankinje nisu morale biti pokriveno. Alkohol je bio strogo zabranjen, a za konzumiranje ili prodaju droge su bile drastične kazne – šerijatski zakoni su propisivali vješanje. Tako da skoro i a nema kriminala, krađe... Osjećaš se vrlo sigurno! Kuvajćani su inače vrlo specifični, pomalo i arogantni.” (osoba D, repatrijat nakon povratka iz Iraka i Kuvajta)

Svih deset učesnika je potvrdilo da je proces ekspatrijacije bio kompleksan, kako zbog okolnosti u kojima se desila, tako i zbog nepripremljenosti za život i rad u novoj kulturi. Proces adaptacije je bio zahtjevan, u nekim slučajevima i dugotrajan, ali su se svi ispitanici u konačnici integrirali u novo okruženje i bili u stanju da formiraju nove socijalne mreže.

“Uvijek sam mislila da ne pripadam ovdje i tražila načina da odem iz BiH. Tako sam se pridružila bratu koji je studirao u Beču. Prva godina je bila super, učila sam jezik, upoznavala mnogo ljudi koji su poput mene došli u Austriju u potrazi za boljim životom. Međutim, nakon inicijalne godine, uvidjela sam da sve više ostajem sama, prepuštena samoj sebi. Socijalni život je bio sveden na minimum, ljudi se ne druže jedni s drugima, a to mi je jako teško padalo, s obzirom da sam vrlo socijalna osoba. Na sve načine sam pokušala stvoriti neka prijateljstva, približiti se ljudima, ali nije bilo reakcije...” (osoba B, repatrijat nakon povratka iz Austrije)

Nakon početnog perioda adaptiranja, ekspatrijati su potvrdili da im je boravak u inozemstvu, u novim okolnostima pomogao da unaprijede svoje stručno znanje, kao i prošire životne perspektive.

“U Veliku Britaniju sam došao kao stipendista Škole za Slavenske I Istočnoevropske Studije u Londonu. Rad na doktoratu provodio sam uglavnom u Britanskoj biblioteci, te u kompjuterskoj prostoriji na Školi

za Slavenske I Istočnoevropske Studije. Britanska biblioteka je bila novo I prijatno iskustvo, sa svojih 18 miliona bibliografskih jedinica, od čega 11 miliona knjiga. Pogotovo nakon "užasa" kroz koji sam prolazio u Sarajevu, zlopateći se s literaturom, naročito stranom (restrikcije na devizna plaćanja), tako da to nisu bili uslovi Srednjeg vijeka, već Kamenog doba.

Drugo iskustvo i korist bili su korištenje kompjutera, o kojima nisam ništa znao prije dolaska u Veliku Britaniju. Kad mi je kolegica s fakulteta rekla da bih mogao sebi otkucati doktorat, mislio sam da je lakše voziti svemirski brod. Ali, malo po malo stvarno sam to uradio." (osoba J, repatrijat nakon povratka iz Velike Britanije)

4.5.1. Osobna upotreba stečenih znanja, nakon repatrijacije

Svih deset istraživanja je potvrdilo da su nakon povratka u matičnu zemlju mogli uspješno iskoristiti znanje koje su stekli tokom svog boravka u inozemstvu. Neki od ispitanika su na radnim mjestima u svojim organizacijama koja im omogućuje da koriste svoje znanje više od drugih. To se prvenstveno odnosi na ispitanike koji se nalaze na rukovodnim ili menadžerskim pozicijama. Isto vrijedi i za ispitanike koji su kao samostalni poduzetnici osnovali i pokrenuli vlastite kompanije.

"Kompanija je dala sve profesionalne resurse (i materijalne) da firma zaživi na Balkanu. Nema mržnje, nema politike, nema segregacije u izboru potčinjenih. Naobrazba, karakter i ispravan stav su prioritet. Imao sam sreće jer je moj posao bio i jeste visoko sofisticiran, pa sam „IM“ trebao. Tehnologija potrebna za obnovu porušenih objekata, pogotovu sakralnih. A da su sretni kad vide „manjinca“ na čelu kompanije u „njihovoj jednoj i jedinoj i iznad svih.....“ , nisu." (osoba I, repatrijat nakon povratka iz Njemačke)

S druge strane, neki od repatrijata su potvrdili da, iako su bili u mogućnosti da koriste neke dijelove znanja koje su stekli tokom svog boravka u inozemstvu, njihovo trenutno radno mjesto ili pozicija ograničavaju mogućnost da u potpunosti iskoriste stečena znanja.

"Odlazak iz Švedske bio je motiviran željom da nešto doprinesem i svojoj matičnoj zemlji, Bosni i Hercegovini. U Švedskoj sam postigao sve što sam želio. Šveđani su mi platili prevoz stvari iz Švedske i BiH! Za razliku, od Bosne i Hercegovine nisam dobio nikakvu institucionalnu pomoć... U Bosni i Hercegovini niko ne brine za povratnike. Ja sam poduzetnik, pa sam se sam organizirao i otvorio vlastitu turističku agenciju. Vlasti nisu nikad ponudile bilo kakve poticaje, niti podržale

projekte koje sam inicirao...” (osoba F, repatrijat nakon povratka iz Švedske)

„Prilikom povratka u Bosnu i Hercegovinu nisam se osjećao dobrodošao... Iako sam konkurisao na nekoliko mjesta, nisam dobio posao liječnika. Tako da sam godinu dana radio kao profesor u srednjoj medicinskoj školi. Konačno sam dobio posao u struci, u područnoj, seoskoj ambulanti i tek tada dobio priliku da pokažem svoje znanje i vještine koje sam stekao u Austriji... Kasnije sam dobio specijalizaciju i moja karijera se od tog trenutka počela razvijati uzlaznom linijom....” (osoba G, repatrijat nakon povratka iz Austrije)

Isto tako, neki od intervjuiranih repatrijata su imali iskustvo da su se vratili u vrijeme kada je kompanija u kojoj su se zaposlili prolazila kroz određene poslovne ili organizacijske promjene. Takvi procesi obično dovode do poslovne ili organizacijske nestabilnosti, što je svakako imalo negativan utjecaj na mogućnost i sposobnost repatrijata da svoje znanje iskoriste u punom kapacitetu.

“U trenutku mog povratka u Bosnu i Hercegovinu, IT industrija je bila u punom zamahu i moj prvi posao je bio vrlo kreativan i inspirativan. Međutim, razvojem nelojalne konkurencije, pod političkim i drugim utjecajima došlo je do nestabilnosti na tržištu pa tako i u toj kompaniji, zbog čega je dalji rast i razvoj kompanije sve više trpio.... (osoba H, repatrijat nakon povratka iz Austrije)

Isto tako, može se konstatirati da su u određenim slučajevima i osobne ambicije i aktivnosti repatrijata imale utjecaja na njihovu sposobnost da iskoriste svoje znanje. Tako su neki od ispitanika određeno vrijeme proveli u potrazi za adekvatnim radnim mjestom i pozicijom, koja bi im omogućila da na najbolji način iskoriste stečena znanja i vještine.

“Aplicirala sam na cca. 50 oglašanih radnih mjesta... Niti na jednu aplikaciju nisam dobila nikakav odgovor. Bilo je teško naći adekvatan posao... Većina poslodavaca je mislila da nemam potrebe za radom, tek se vratila iz inozemstva, financijski osigurana... U stvari, mislim da su me odbijali jer imam znanje i novac.” (osoba D, repatrijat nakon povratka iz Iraka i Kuvajta)

Iz navedenih odgovora repatrijata, može se primijetiti da je većina uspjela iskoristiti veći dio znanja i vještina koje su stekli tokom svog boravka u inozemstvu. Pri tome, može se konstatirati da su vrijeme repatrijacije i trenutna poslovna i organizacijska situacija imale utjecaja na mogućnost i sposobnost repatrijata da koriste stečena znanja i vještine. Nadalje, većina repatrijata se poziva na svoju trenutnu poziciju i radno mjesto kao najznačajniji aspekt koji im omogućava da iskoriste stečeno znanje i vještine, nakon povratka u matičnu zemlju.

Dakle, može se konstatirati da su svi naprijed navedeni nalazi u većem dijelu slični onima razmatranim u teorijskom dijelu rada.

Temeljem odgovora na istraživačka pitanja može se zaključiti da pravovremeno i dobro pripremljen proces repatrijacije doprinosi lojalnosti i zadržavanju zaposlenika u matičnoj zemlji, odnosno organizaciji.

4.5.2. Proces prenošenje znanja na druge, nakon repatrijacije

U cilju razmatranja procesa transfera znanja repatrijata primarno je utvrditi da li je intervjuiranim repatrijatima omogućeno da sudjeluju u procesu prenošenja znanja drugim osobama. Odgovori ispitanika su varirali, ovisno o individualnim situacijama i različitim poslovnim i organizacijskim situacijama u kojima su se odvijali procesi transfera znanja u repatriaciji.

Vežano za individualni aspekt, intervjuirani ispitanici često su mišljenja da stečeno znanje nije nešto što se lako može prenijeti na druge ljude, u okolnostima u kojima se nalaze. Osnovni razlog zbog čega anketirani ispitanici misle da je teško prenijeti svoje znanje drugima je taj što se njihovo znanje više odnosi na osobno iskustvo i sticanje istog u sasvim drugim okolnostima, u drugoj perspektivi. Stoga, većina ispitanika misli da je potrebno osobno iskustvo da bi neko mogao na ispravan način usvojiti novo znanje.

“Znanje koje sam stekao u Americi je više osobni razvoj, s obzirom da sam nastavio sa daljim usavršavanjem u svojoj struci (građevinarstvo). Na doktorskom studiju sam stekao znanje o svojoj struci iz druge perspektive. Nije to drugačije, samo su uvjeti za rad i napredovanje drugačiji, puno napredniji. Zbog toga je to iskustvo teško prenijeti, jer su jednostavno uvjeti za rad i učenje i infrastruktura drugačiji, skromniji. Tako da je neophodno da se to sagleda i prenese u takvim okolnostima.” (osoba E, repatrijat nakon povratka iz Njemačke i SAD)

„Teško je prenijeti znanje stečeno u sasvim drugačijoj kulturi. Amerika npr. zna dati svakom šansu da pokaže i razvije svoj potencijal. U tom kontekstu se treba učiti od Amerikanaca. Nemoguće je prenijeti njihov model jer bi se morala desiti promjena percepcije i trebali osmisliti sistemi za prihvatanje transfera znanja... Možda je jedino mogući savjete i pomoć onima koji žele nešto naučiti.” (osoba A, repatrijat nakon povratka iz SAD i Afganistana)

Neki od repatrijata ističu da im organizaciona struktura kompanije, poslovne aktivnosti, kao i njihova pozicija otežavaju ulogu u procesu transfera znanja.

“Čak i kada sam radio kao predavač na fakultetu, bilo je teško prenijeti svoje znanje stečeno u inozemstvu. Sistem obrazovanja je dosta

nefleksibilan, planovi su dosta striktno definirani, tako da većina predavača ne izlazi iz zadanog okvira... Pokušao sam prezentirati i praktimirati drugačiji način predavanja i rada sa studentima, međutim i kod studenata je više prihvaćen klasičan, uobičajen način rada, pa se rijetki studenti koji prihvataju nove, drugačije, kreativnije ideje....” (osoba B, repatrijat nakon povrtka iz Italije)

“Kao povratniku u grad nakon završetka rata, bilo mi je teško dobiti svoje mjesto, nisam se osjećao dobrodošao... Jednostavno, bio sam nepoželjan, jer nisam bio tu dok je trajao rat....” (osoba G, repatrijat nakon povrtka iz Austrije)

Međutim, neki od intervjuiranih repatrijata su potvrdili da su bili u mogućnosti da podijela svoja znanje o tome kako se određene stvari rade u zemlji u kojoj su boravili u inozemstvu ili da prezentiraju neku drugačiju perspektivu. Jedan od načina transfera znanja je i putem svojih poslovnih mreža, koje su izgradili u zemljama u kojima su boravili.

“Kompanija u kojoj sam radio u Njemačkoj postavila je standarde struke i promovirala vrijednosti prihvaćene na razini koncerna. Na lokalnom nivou je bilo pokušaja da se utječe na zapošljavanje na nižim strukturama, ali je HR manager to osujetio, držao pod kontrolom. Gotovo redovito su predstavnici lokalne zajednice tražili benefite za sebe ili njima bliske osobe ili firme. Interna kontrola koncerna i instrukcije za vođenje firme međutim ne ostavljaju nimalo prostora za takve akrobacije. ” (osoba I, repatrijat nakon povrtka iz Njemačke)

“Švedska podstiče poduzetništvo na svaki mogući način. Ostvario sam vrlo solidnu poslovnu mrežu i u periodu dok sam živio i radio u toj zemlji, a te su mi veze bile značajne i prilikom osnivanja vlastite firme i početka rada u Bosni i Hercegovini.” (osoba F, repatrijat nakon povrtka iz Švedske)

Repatrijati također ističu da nekada nisu u mogućnosti da se uključe u procese transfera znanja zbog svojih trenutnih aranžmana ili ako nema zainteresiranih članova lokalnog tima. Naime, transfer znanja je interpersonalan proces, koji podrazumijeva da je potrebna osoba koja posjeduje određeno znanje, kao i osoba kojoj je to znanje potrebno. Međutim, identifikacija potrebe transfera znanja može biti teška za repatrijata, kao što se može vidjeti iz izjava u nastavku.

“Teško je nekoga „prisiliti“ da mu prenesete neko znanje stečeno u inozemstvu... Teško je čak i naći radnike za vlastitu firmu koji imaju traženu percepciju rada... Teško je naći radnike posvećene poslu i koji žele naučiti nešto novo i drugačije. U svojoj firmi sam promijenio 18 različitih suradnika, samo su rijetki iskazali potreban interes, želju i volju

da nauče nešto novo i steknu posebna, specifična znanja.... „ (osoba F, repatrijat nakon povratka iz Švedske)

Iz prednjih navoda može se zaključiti da se repatrijati u svojim organizacijama često susreću sa nedostatkom strukture i sredstava putem kojih bi se prikupljalo i dijelilo stečeno znanje i vještine. Zapravo, većina ispitanika ističe da su bili uključeni u proces transfera znanja uglavnom zbog njihove vlastite inicijative i aktivnosti, te da sama organizacija nije inicirala niti aktivno podsticala aktivnosti transfera znanja.

Temeljem odgovora na istraživačka pitanja može se zaključiti da organizirana priprema procesa ekspatrijacije doprinosi uspješnom procesu repatrijacije i razvoju karijere repatrijata.

“Uglavnom su me pitali kako je bilo u Austriji, u smislu kakva je to država, kakvi su ljudi i običaji... nije bilo osobitog zanimanja za znanja i vještine koje sam tamo naučio. Jedino ukoliko bih sam spomenuo neke poslove i procese, poneko bi se zainteresirao za stečena iskustva... Tako da se uglavnom transfer znanja zadržavao na toj razini.” (osoba H, repatrijat nakon povratka iz Austrije)

“U pojedinačnim slučajevima, više slučajno nego sistemski mogao sam prenijeti neka svoja stečena znanja na svoje suradnike... Ali, to je bio više bila moja osobna inicijativa. Nije postojao nikakav sistem, niti poticaj da se transfer znanja realizira na bilo koji način.... ” (osoba C, repatrijat nakon povratka iz Italije)

4.5.3. Situacije u kojima se odvija transfer znanja repatrijata

Transfer znanja repatrijata u organizacijama se može odvijati na različite načine i u različitim situacijama. Definirajući najčešće situacije u kojima su repatrijati uključeni u proces transfera znanja, moguće je bolje analizirati potencijalne mogućnosti za unaprijeđenje i poboljšanje procesa prenošenja znanja. Na osnovu odgovora ispitanika moguće je zaključiti da je jedna od najčešćih situacija u kojoj dolazi do transfera znanja zapravo redovan rad, odnosno uobičajene radne aktivnosti. To uključuje i održavanje poslovnih sastanaka, briefinga ili razmatranje trenutnih poslovnih obveza i radnih zadataka sa članovima svog tima. Osim toga, i neformalna druženja, poput zajedničkih pauza za ručak i razgovora za stolom, pružaju još jednu uobičajenu priliku za transfer znanja.

“Transfer znanja je značajan kroz poslovne aktivnosti, imajući u vidu da sam na čelu jedne visokoškolske ustanove. Pokušavamo razviti nove suvremenije pristupe. S obzirom da sam i prije rata radio u istoj instituciji, mogu usporediti prethodni sistem i inicirati razvojne aktivnosti... Naravno, i u neformalnim druženjima razgovaramo o stvarima koje možemo implementirati kao transfer stečenih znanja iz

perioda boravka u inozemstvu....” (osoba E, repatrijat nakon povratka iz Njemačke i SAD)

“Prijenos znanja i stečenih iskustava odvijao se kroz predavanja i neke profesionalne razgovore, gdje sam iznio neke ideje, pogotovo kad sam u kratkom razdoblju bio vršilac rukovodne dužnosti ..”(osoba J, repatrijat nakon povratka iz Velike Britanije)

Pri tome, vrsta i količina prenesenog znanja u navedenim situacijama, koje se dešavaju u svakodnevnim poslovnim okruženjima, može varirati zavisno od interesovanja članova tima. Stoga su neki repatrijati imali više mogućnosti da prenesu svoje znanje od drugih, ukoliko su im okolnosti to omogućavale. Isto tako, i individualni aspekt članova tima igra određenu ulogu u transferu znanja. Tako da neki članovi tima, iako mogu biti zainteresirani da nauče više od repatrijata, možda se neće osjećati slobodni da im se obrate. Stoga je najbolja i najkorisnija situacija u kojoj se transfer znanja repatrijata odvija u prirodnom okruženju. Bilo bi idealno da se organiziraju radionice u kojima bi repatrijati imali priliku da podijele svoje znanje sa drugima.

“Bilo bi idealno ukoliko bi postojala mogućnost da se organiziraju radionice ili neki vid radnih sastanaka na kojima bi se razmjenjivala i usavršavala stručna znanja, kako bi se transfer znanja ipak odvijao sistematično i strukturirano .” (osoba H, repatrijat nakon povratka iz Austrije)

“Naša kompanija redovno organizira radionice sa motom: Learning by doing! Svake godine su Seminari za obnovu znanja i predstavljanje novih tehnologija..” (osoba I, repatrijat nakon povratka iz Njemačke)

Isto tako, iz perspektive primatelja znanja, jedan od najboljih alata za transfer znanja bi mogli biti video klipovi ili slični edukacijski materijali postavljeni na elektronskim platformama za učenje.

“U modernom dobu razvijene informatike, najbolje bi bilo kreirati edukativne video klipove ili slične moderne edukacijske varijante, koji se mogu jednostavno i podijeliti putem elektronskih medija. Pri tom, idealno bi bilo da pojedinačni klipovi ne budu predugački... mlađa generacija teži kratkim i kompaktnim jedinicama znanja...” (osoba H, repatrijat nakon povratka iz Austrije)

Međutim, postoje i alternativni stavovi vezano za situacije u kojima se odvija transfer znanja. Neki od ispitanika koji razmatraju i diskutiraju o svojim iskustvima, znanjima i vještinama stečenim tokom boravka u inozemstvu smatraju da se isto ne može okarakterizirati kao transfer znanja. Umjesto toga, oni smatraju da su ovakve situacije više slične prezentiranju ili pripovijedanju o doživljenim iskustvima. Stvarni prijenos znanja se u tom kontekstu može

smatrati jedino situacija u kojoj osoba koja je primila određeno znanje u stanju da ga zaista primjeni i iskoristi.

“Rekla bih da se više radi o prepričavanju situacija ili iskustava prilikom boravka u inozemstvu, tako da pojedinci kreiraju neku svoju sliku o boravku u inozemstvu. Dakle, više se radi o pripovjedanju o događajima i stvarima koje su se desile nego o stvarnom transferu znanja. Transfer znanja bi značilo da neko nešto nauči i primjeni u svom poslu tako da je primerenije govoriti o transferu iskustava, ponekad i transferu osjećaja, što je također važna stavka o kojoj se ne vodi računa prilikom planiranja za odlazak u inozemstvo.” (osoba B, repatrijat nakon povratka iz Austrije)

Suvremeni modeli transfera znanja su svakako organiziranje radionica, priprema prezentacija, video klipova ili drugih raspoloživih alata, koji mogu poslužiti za prenos znanja. Međutim, kao što se vidi iz prednjih navoda, i uobičajeni radni sastanci, briefinzi i neformalna druženja su prilike gdje su repatrijati mogli podijeliti znanje u prirodnom poslovnom okruženju. Uz to, može se inicirati komunikacija putem e-maila, osmisliti e-learning platforma ili inicirati slične modeli, kojima bi se omogućio transfer znanja repatrijata. Najjednostavnija situacija, a koja se uz to najčešće ponavlja za transfer znanja repatrijata je zapravo neformalni razgovor sa kolegama tokom ručka ili na pauzi za kafu.

Temeljem odgovora na istraživačka pitanja može se zaključiti da pravovremeno, organizirano i strukturirano pripremljen proces repatrijacije pozitivno utječe na efikasan transfer znanja repatrijata i uspostavljanje kulture učeće organizacije.

4.6. Individualne karakteristike repatrijata koji utiču na transfer znanja

U teorijskom dijelu razmatrana su tri najvažnija individualna aspekta koji utiču na transfer znanja repatrijata. Isto se odnosi na sposobnost, motivaciju i posvećenost organizaciji, kao glavne osobne karakteristike, te se u nastavku predstavljaju rezultati za pojedinačne aspekte koji mogu uticati na transfer znanja repatrijata.

4.6.1. Sposobnost

Analizirajući odgovore ispitanika, može se reći da postoje tri najčešće karakteristike, koje mogu imati uticati na proces transfera znanja repatrijata. To su pozicija, vrijeme i sposobnost da se identifikuje gdje postoji potreba za novim znanjem.

Pozicija

U teorijskom dijelu raspravljalo se o ulozi i poziciji koju repatrijati imaju o organizaciji, a koja im omogućava da na djelotvoran i efikasan način sudjeluju u procesu transfera znanja.

Isto tako, važan je i potencijalni efekt napredovanja u karijeri. Odgovori anketiranih ispitanika ukazuju da postoji pozitivna veza između stečenih znanja repatrijata u inozemstvu i razvoja karijere, te većina njih smatra da je njihov trenutni položaj rezultat njihovog stečenog znanja za vrijeme boravka u inozemstvu.

“Rad na doktoratu provodio sam uglavnom u Britanskoj biblioteci, koja je bila novo i prijatno iskustvo, sa svojih 18 miliona bibliografskih jedinica, od čega 11 miliona knjiga. Drugo iskustvo i korist bili su korištenje kompjutera, o kojima nisam ništa znao prije dolaska u Veliku Britaniju. Kada sam počeo predavati na fakultetima u Bosni i Hercegovini, znanje, iskustvo i stečene vještine prenosio sam na studente. (osoba J, repatrijat nakon povratka iz Velike Britanije)

“Imao sam sreće jer je moj posao bio i jeste visoko sofisticiran. Tehnologija potrebna za obnovu porušenih objekata, pogotovu sakralnih, je nešto što je bilo jedinstveno za ponuditi na domaćem tržištu. Isto tako, nema mržnje, nema politike, nema segregacije u izboru suradnika. Naobrazba, karakter i attitude su prioritet.” (osoba I, repatrijat nakon povratka iz Njemačke)

Međutim, neki repatrijati smatraju da po njihovom osobnom uvjerenju boravak i znanje stečeno u inozemstvu ne predstavlja nikakvu dodatnu vrijednost na mogućnost razvoja karijere i napredovanja u organizaciji.

“Stručna znanja i vještine stečene u inozemstvu nisu bile najvažniji faktor za moj angažman u organizaciji ili razvoj karijere u istoj. Na žalost, živimo u Društvu u kojem se važnu ulogu igraju i neke druge stvari, koje nemaju nužno neku poveznicu sa poslom ... Tako da u biti nema stvarne garancije da dodatno znanje i sposobnost impliciraju razvoj karijere i promociju unutar organizacije.....” (osoba H, repatrijat nakon povratka iz Austrije)

Kao što je razmatrano u teoretskom dijelu, prethodne studije su otkrile da je pozicija repatrijata direktno povezana s njihovom sposobnošću da se uključe u transfer znanja (Berthoin-Antal, 2001.; Oddou *et al.*, 2009.). U skladu s njihovim istraživanjima, repatrijati koji se nalaze na višoj hijerarhijskoj poziciji u organizaciji ili na mjestu eksperta imaju više ovlasti putem kojih mogu provesti proces transfera znanja. Ova teza podržava navedena prethodna istraživanja sa sličnim nalazima. Evidentno je da su neki repatrijati dobili poziciju u organizaciji koja im je, prema njihovom mišljenju omogućila da se lakše uključe u proces transfera znanja.

“Imajući u vidu da se nalazim na poziciji dekana Građevinskog fakulteta, jasno je da sam imao mogućnost da utječem na transfer znanja

u svojoj organizaciji.” (osoba E, repatrijat iz Sjedinjenih Američkih Država)

“Znanja i vještine koje sam stekla prilikom boravka u Austriji pomogle su mi da krenem sa vlastitim businessom, osnujem vlastitu kompaniju i u nju uložim i prenesem na svoje suradnike sve ono što sam imala prilike vidjeti i naučiti za vrijeme boravka u inozemstvu. To mi je omogućilo biti originalna i kreativna u poslovnom svijetu, ne plašiti se novih početaka i probijanja na tržištu. Smatram da za sve ima dovoljno prostora, ako se fokusiraju na svoj proizvod i rade najbolje što znaju i umiju... Umjesto da kopiraju tuđe ideje i time ugrožavaju i svoj i posao druge kompanije.....” (osoba B, repatrijat nakon povratka iz Austrije).

S druge strane, za neke ispitanike je njihova pozicija u organizaciji negativno uticala na njihovu sposobnost angažovanja u procesu transfera znanja.

“S obzirom da sam nekoliko godina radio u maloj ambulanti, s ograničenim mogućnostima pružanja zdravstvenih usluga, nisam imao mogućnost implementirati znanja i vještine stečene prilikom boravka u Austriji. Tek prelaskom u kantonalnu bolnicu su se stvorile veće mogućnosti za transfer znanja i za razvoj karijere u organizaciji...” (osoba G, repatrijat nakon povratka iz Austrije)

Važno je napomenuti da vlastita aktivnost repatrijata u potrazi za novim poslom i apliciranju na nova radna mjesta nakon povratka iz inozemstva igra bitnu ulogu u pronalaženju nove pozicije. S tim u vezi, vlastita aktivnost repatrijata u traženju odgovarajuće pozicije može uticati na njihovu sposobnost da se uključe u proces transfera znanja.

“Mislim da je zapravo individualna osobina da li repatrijat aktivno traži svoju šansu za adekvatnim poslom i razvojem karijere u svojoj struci. Neki izaberu ostati i u organizacijama koje ne podržavaju razvoj karijere i transfer znanja jer jednostavno nemaju alternativu. Drugi opet pokušavaju naći alternativne kanale, angažmane na bazi honorarnog rada, sudjelovanjem u radu nevladinih organizacija i sl. U iščekivanju stvarne ponude organizacije u kojoj bi mogli u cijelosti pokazati svoje potencijale i transferirati znanja i vještine koje posjeduju.” (osoba C, repatrijat nakon povratka iz Italije)

“Ja sam jednostavno sama tražila organizacije u kojima moja znanja i vještine mogu doći do izražaja. Neki put su te potrage trajale duže, ali sam na kraju došla do organizacije i pozicije, gdje sam znala da mogu biti od pomoći i ponuditi nešto više....” (osoba D, repatrijat nakon povratka iz Afganistana i Kuvajta)

Prezentirani rezultati pružaju slične nalaze onima koji su predstavljeni u teoretskom dijelu, gdje se smatra da je pozicija repatrijata povezana s njihovom sposobnošću da se uključe u transfer znanja. Pri tome, postoji nekoliko razloga zbog kojih transfer znanja može biti otežan. Jedan od razloga može biti povezan sa osobnim stavovima njihovih saradnika, kada oni nisu raspoloženi prihvatiti ono što se može percipirati kao strano znanje koje dolazi od nekog suradnika, koji se nalazi na istom hijerarhijskom nivou u organizaciji. Drugi razlog može biti i taj da repatrijati mogu osjećati da nemaju jasnu odgovornost da podijele svoje znanje sa drugima koji su na istom nivou. Osim toga, nedostatak ovlaštenja i nejasne uloge također mogu negativno utjecati na pronalaženje mogućnosti za transfer znanja repatrijata.

“Moja pozicija u organizaciji je bila u potpunosti definirana, u pogledu hijerarhijske strukture. Ja jesam bio koordinator, ali su i suradnici bili manje-više na istom nivou – organizacijski, tim je bio sa prilično ravnom strukturom. Tako da se u takvim okolnostima teško nametnuti drugima kao trener ili mentor, u klasičnom smislu. Dakle, nisam imao mogućnost da se formira neki forum ili platforma na kojoj bih imao mogućnost pokazati neke prezentacije ili nešto slično. Sve se svodilo na pojedinačne, ad hoc situacije u kojima sam mogao pomoći na neki način, jer sam imao potrebno stručno znanje.” (osoba H, repatrijat nakon povratka iz Austrije)

“Veoma je važno kako ste primljeni u organizaciji u kojoj radite i na kojoj poziciji se nalazite. Ako se nalazite na nekoj osnovnoj linearnoj poziciji u organizaciji, teško ćete imati priliku da prenesete svoje znanje, jer vas vaša pozicija na neki način ograničava i ono što znate i možete zapravo nije dovoljno cijenjeno....” (osoba G, repatrijat nakon povratka iz Austrije)

Temeljem odgovora na istraživačka pitanja može se zaključiti da pravovremeno i dobro pripremljen proces repatrijacije doprinosi lojalnosti i zadržavanju zaposlenika u matičnoj zemlji, odnosno organizaciji.

Vrijeme

Prethodna istraživanja su potvrdila da proces transfera znanja repatrijata može biti značajno ugrožen zbog nedostatka raspoloživog vremena, kako bi se repatrijati aktivno uključili u njega (Burmeister *et al.*, 2018.; Lazarova i Tarique, 2005.). Stoga je raspoloživo vrijeme za uključivanje u transfer znanja repatrijata još jedan aspekt individualnog nivoa koji je razmatran u ovom radu. Na temelju odgovora ispitanika može se zaključiti da većina repatrijata smatra da je moglo biti izdvojeno više vremena za angažovanje u procesu transfera znanja.

“U toku radnog vremenu ima perioda kada smo zaokupljeni svakodnevnim obavezama i nema se vremena posvetiti ničem drugom, osim vlastitom poslu. Međutim, ima i perioda kada se mogu kombinirati

svakodnevnne obveze i vrijeme koje se može posvetiti prenošenju znanja na druge. Ne mislim da je veliki pritisak cijelo vrijeme, pa bi se moglo, bar djelomično utjecati na to da se osigura vrijeme za transfer znanja.” (osoba H, repatrijat iz Austrije)

“Možda bismo u svom dnevnom kalendaru obaveza trebali ostaviti više vremena za edukaciju i transfer znanja. Sigurna sam da bi se moglo naći vremena. Iako, kada razmišljam o svom kalendaru, prilično je pun. Pa bi možda trebali organizirati poseban dan za transfer znanja.” (osoba B, repatrijat iz Austrije)

Međutim, neki od anketiranih ispitanika imali su i drugačija iskustvo - da nedostatak adekvatnog transfera znanja nije uzrokovan vremenskim ograničenjima. Neki ispitanici smatraju da je ponekad razlog bio da repatrijati nisu bili svjesni potrebe za transferom znanja, kao ni činjenice da se to od njih očekuje.

“ Ne mislim da se radilo o nedostatku vremena. Mislim da je, barem u mom slučaju, razlog da se o tome nije baš puno govorilo. Jednostavno se ta tema nije doticala, nitko mi nikada nije rekao da se od mene očekuje da ću prenijeti svoje znanje.” (osoba C, repatrijat iz Italije)

Isto tako, neki od sudionika u ispitivanju smatraju da se nije radilo o nedostatku vremena, već da je primarno nedostatak organizacijske strukture imao negativan utjecaj na njihovu sposobnost da se uključe u transfer znanja.

“ U mom slučaju nije puno učinjeno u transferu znanja. Ne zbog nedostatka vremena, već zbog specifične organizacijske strukture. (osoba A, repatrijat iz USA i Afganistana)

Na temelju odgovora ispitanika, može se reći da vrijeme nije igralo toliko važnu ulogu u provođenju procesa transfera znanja, kao što se očekivalo, s obzirom da su prethodno provedene studije to sugerirale. Isto tako, iako raspoloživo vrijeme može utjecati na to koliko repatrijati imaju mogućnosti da se aktivno uključe u transfer znanja, može se reći da, ako repatrijati nisu svjesni svoje uloge u transferu znanja, važnost raspoloživog vremena postaje manje relevantna. Kako bi se prevenirale ovakve situacije, trebalo bi jasno komunicirati repatrijatima da je transfer znanja nešto što se od njih očekuje.

Stav

Oddou *et al.* (2013.) su definirali da je ispravan stav suštinski važna sposobnost repatrijata da se uključe u proces transfera znanja. Većina učesnika istraživanja je izjavila da je otvorena prema dijeljenju svog znanja sa drugima.

“ Imajući u vidu moju poziciju, želim pomoći vlastitom timu da se razvija, usvaja nova znanja i napreduje u svim segmentima posla. Moja

motivacija za stjecanjem znanja je oduvijek bila izražena, kao i želja da to znanje podijelim s drugima, kada su zainteresirani.” (osoba F, repatrijat iz Švedske)

Većina učesnika istraživanja tvrdi da su otvoreni za dijeljenje znanja s drugima, ali je bilo i situacija da im je ponekad bilo izazovno inicirati situacije transfera znanja, zbog straha od pogrešnog etiketiranja i rizika da budu pogrešno shvaćeni ili izolirani od strane svojih suradnika.

“Ako stalno pokušavate govoriti o svom vremenu provedenom u inozemstvu i poslovima i iskustvima povezanim s tim periodom, postoji realna mogućnost da završite s negativnom percepcijom ljudi u svom okruženju. Ljudi mogu misliti da je to sve o čemu želite razgovarati i dovode to u negativan kontekst. Mislim da je to često pogrešno interpretirano u našoj kulturi. I iz tog razloga repatrijati ponekad izbjegavaju sprovesti transfer znanja na svoje suradnike..” (osoba D, repatrijat iz Afganistana i Kuvajta)

Pored toga, neki od učesnika istraživanja smatraju da drugi ljudi u organizaciji često istinski ne cijene njihovo znanje. U takvoj situaciji, javlja se rascjep između znanja repatrijata i načina na koji oni percipiraju svoju ulogu u organizaciji i stavova njihovih suradnika. To može negativno utjecati na stav repatrijata da nastave sa pronalaženjem novih situacija za transfer svog znanja.

“ Ja osobno znam ono što sada znam i što mogu učiniti. Ljudi često ne znaju što ne znaju. I u takvoj situaciji oni često ne prihvataju potrebu za transferom znanja. Nikakve podrške nije bilo, a nije mi ni trebala. Prijenos znanja i stečenih iskustava odvijao se kroz neke profesionalne razgovore, gdje sam iznio neke nove ideje.”(osoba J, repatrijat iz Velike Britanije)

Identifikovanje potrebe za znanjem

Može se reći da identifikovanje potrebe za znanjem nastaje kada se poklope potrebno znanja i pravi trenutak za prijenos znanja, s obzirom da su međusobno povezani i da rezultiraju s povećanjem mogućnosti i situacija za transfer znanja repatrijata. Da bi identificirali potrebu za prenos znanja, repatrijati moraju poznavati stvarnu situaciju i posjedovati odgovarajuća znanja. Međutim, većina učesnika istraživanja je tvrdila da nisu bili u mogućnosti da se uključe u transfer znanja, jer nisu znali gdje postoji potreba za njihovim znanjem, niti su posjedovali informacije kome je potrebno njihovo znanje.

„Ne znam gdje ima potrebe, niti s kim mogu da dijelim znanje. Mislim da je neophodno identificirati jasnu potrebu za transferom znanja, prije

nego što možete početi sa procesom transfera znanja.” (osoba D, repatrijat iz Afganistana i Kuvajta)

Osim toga, repatrijati koji su sudjelovali u procesu transfera znanja tvrde da postoji nedostatak alata putem kojih se mogu uključiti u taj proces.

“ U ovom trenutku ne postoji platforma za dijeljenje tog znanja na temelju repatrijacije. Barem nisam imao takvih situacija, niti sam bio uključen u ništa slično... Smatram da bi se trebalo nešto takvo stvoriti. Mogla bi postojati platforma na kojoj bi osobe sa nekim specifičnim znanjima mogle držati predavanja i pružati podršku. U svijetu postoje takvi slučajevi. Konkretno, u mom slučaju, nitko me nije kontaktirao... Svejedno, smatram da bi to bilo korisno i moglo bi se organizirati na takav način.” (osoba H, repatrijat iz Austrije)

Nadalje, sudionici istraživanja smatraju da Odjel ljudskih resursa, u kompanijama koje posjeduju taj organizacijski dio, treba da bude veza za identifikiranjem potrebe za znanjem u onim organizacijskim dijelovima u kojima bi znanje repatrijata bilo korisno.

“Svaka kompanija, kao cjelina, trebala bi biti svjesna koju vrstu znanja treba prenijeti radnicima, Odjel ljudskih resursa ima saznanja tko od radnika je bio u inozemstvu i s kojim novim znanjima i vještinama raspolaže. Stoga bi bilo korisno da postoji neka korelacija i suradnja s Odjelom ljudskih resursa, kada se želi inicirati neki novi projekt, koji zahtijeva specifičnu vrstu znanja, a u kojem bi netko od repatrijata mogao sudjelovati. Odjel ljudskih resursa bi mogao kontaktirati repatrijate, kako bi se involvirale u projekte i organizirali radionicu ili nešto slično. Uloga Odjela ljudskih resursa u tom kontekstu bi mogla biti vrlo važna, u smislu dijeljenja informacija, s obzirom da bi repatrijatima mogli dati informacije o relevantnim projektima. Kao pojedinac nikako ne možete znati sve projekte koji se događaju.” (osoba C, repatrijat iz Italije)

4.6.2. Motivacija

U teorijskom dijelu razmatrana je važnost motivacije repatrijata, koja je direktno povezana s njihovom aktivnošću u traženju situacija za transfer znanja (Oddou *et al.*, 2013). Stoga je motivacija ispitanika da se uključe u proces transfera znanja jedno od ključnih područja interesovanja u ovoj tezi. Svi inetrjuirani repatrijati istaknuli su svoju motiviranost da se uključe u proces transfera znanja.

„Imao sam veliku motivaciju da znanje koje sam stekao u Austriji prenesem i primijenim u našoj zemlji. Smatram da stečeno znanje dobiveno znanje multiplicira svoju vrijednost kada ga podijelite s nekim.

Tako da sam odmah nakon povratka tražio mogućnost zaposlenja gdje bih mogao doprinijeti razvoju znanja i podržati ili pružiti podršku gdje god i kome god je potrebno. To nije problem.” (osoba G, povratnik iz Austrije)

“Sam povratak u Bosnu i Hercegovinu bio je motiviran željom da se procesi unaprijede, da se prenese i primijeni znanje stečeno u Švedskoj.” (osoba F, povratnik iz Švedske)

Međutim, uprkos izraženoj motivaciji, mnogi sudionici istraživanja susretali su se sa različitim problemima koji su uticali na njihovu želju i mogućnost da se uključe u proces transfera znanja. Najčešće su problemi bili povezani sa organizacijskom strukturom i pozicijom repatrijata u organizaciji.

“Nakon povratka iz Sjedinjenih Američkih Država, bilo je teško naći prostor i mogućnost za transfer znanja. Kao da nikome u Bosni i Hercegovini nije trebalo stečeno znanje... To svakako ima veze i sa različitostima u organizacijskoj postavci kompanija u SAD i BiH. Ali, da je u organizaciji bilo želje i volje za transferom znanja, isto se sigurno moglo realizirati.” (osoba A, povratnik iz SAD i Afganistana)

Isto tako, iako je većina sudionika istraživanja bila motivirana da svoje znanje podijeli s drugima, kod nekih ispitanika su se dešavale situacije u kojima se nisu poklopile ponuda stečenog znanja i potražnja za tim znanjem repatrijata.

“Iako je moja motivacija za transferom znanja bila velika, kompanije u BiH još nisu došle do te faze razvoja i korištenja Interneta... Tako da mislim da se potražnja i ponuda u tom trenutku jednostavno nisu poklopile.” (osoba H, povratnik iz Austrije)

Ukoliko u kompaniji postoji jasna potreba za znanjem, veoma je važno da pozicija repatrijata i organizacijska struktura kompanije podržavaju transfer znanja. Osim toga, važno je da repatrijat već ima pozitivna osobna iskustva u dijeljenju znanja, što ih također može potaknuti da podijele svoja znanja.

“Možda je to zato što su moja iskustva vezano za proces učenja i predavanja u Sjedinjenim Američkim Državama bili pozitivni, tako da je bilo jednostavno i lijepo podijeliti s drugima svoja znanja. U SAD su studenti orijentirani na karijeru, što prije i što bolje završiti studij. Time stječu mogućnost za rad u dobroj kompaniji i za veću plaću... S obzirom da su takva iskustva pozitivna, lijepo ih je podijeliti s drugima.” (osoba E, povratnik iz Njemačke i SAD)

Na osnovu odgovora intervjuiranih repatrijata može se zaključiti da bi njihova motiviranost za transfer znanja bila još izraženija, ako bi suradnici u radnom okruženju aktivno pokazali zainteresiranost za njihovo stečeno znanje.

"Interes za znanjem je primarna vrijednost i veliki motivacijski faktor i za učenika i za učitelja. Rado pomognem, ako me netko pita ili ako postoji pojedinac koga to zanima. Visoka je motiviranost da se pokažeš u svome kraju!" (osoba I, povratnik iz Njemačke)

U toku istraživanja je potvrđeno da je repatrijatima bilo lakše da se uključe u transfer znanja sa osobama koje su im već od ranije poznate. Većina sudionika istraživanja je mišljenja da bi bilo normalno da im osobe koje ne poznaju slobodno priđu, predstavse se i pokažu interes za transferom znanja. Ovi rezultati istraživanja su usklađeni sa rezultatima Argote *et al.* (2003) koji tvrde da što je veći nivo poverenja između repatrijata i primaoca znanja, veća je vjerovatnoća da će doći do transfera znanja.

"Bilo mi je lako prenijeti stečena znanja osobama koje su mi bliski i koje sam poznavao prije nego sam otišao. Tu već postoji izgrađena relacija, dobro se poznajemo i lako im je donijeti znanje. Međutim, s druge strane, teže je uspostaviti komunikaciju s novim, nepoznatim ljudima, potrebno je krenuti ispočetka i uspostaviti relacije. Dakle, ukoliko se radi o novoj osobi, pretpostavljam da bi trebala pokazati interes da želi neki transfer znanja... Nije problem, ako je osoba nova, mada je lakše razgovarati o tim stvarima sa već poznatim osobama." (osoba C, povratnik iz Italije)

"Sasvim je normalno da je transfer znanja jednostavniji, ukoliko se radi o osobama koje već poznajete. Nema potrebe za uvodnim sesijama, prijenos znanja se odvija skoro spontano. Ukoliko se radi o novim osobama, koje prethodno niste poznavali, potrebno je vrijeme da se uspostave relacije i izgradi povjerenje. To pretstavlja važan preduvjet za uspješan i kvalitetan prijenos znanja." (osoba H, povratnik iz Austrije)

Osim toga, prethodna istraživanja su tvrdila da ako repatrijati smatraju transfer znanja dijelom svoje profesionalne dužnosti, oni su aktivniji u potrazi za mogućnostima da taj transfer na neki način i realiziraju (Oddou *et al.*, 2013). Intervjuirani sudionici istraživanja uglavnom smatraju da je transfer znanja dio profesionalne dužnosti repatrijata.

"Apsolutno se slažem da je transfer znanja i dužnost i obveza svakog od nas, koji smo stekli nova znanja u inozemstvu. Čak i ako organizacija ne pruža nikakvu podršku i alate ili ne očekuje da će se to dogoditi, na svakom od nas je obaveza da to barem pokušamo učiniti." (osoba D, povratnik iz Afganistana i Kuvajta)

„Mislim da bi to transfer znanja trebala biti odgovornost repatrijata, čak i ako organizacija ne ponudi podršku. Nikakve podrške nije bilo, a nije mi ni trebala. Prijenos znanja i stečenih iskustava odvijao se kroz predavanja i neke profesionalne razgovore. Bilo bi dobro da repatririjat može doći u optimalnu poziciju iz perspektive tvrtke. A ako ne može, savjetovao bih da sam pokuša profilirati kao nositelj novog znanja koje se može transferirati na ostale suradnike. Da se prepozna kao nositelj znanja visokog potencijala.” (osoba J, povratnik iz Velike Britanije)

“S obzirom da se nalazim na takvoj poziciji, jasno je da je moja obveza i dužnost poučavati druge. Isto bih uradio da se nalazim na ovoj poziciji. Svakako je prednost, bolje i lakše kada su suradnici maksimalno educirani. Svi imaju prednost od toga.” (osoba E, povratnik iz Njemačke i SAD)

Neki od ispitanika međutim ne smatraju transfer znanja dijelom svojih profesionalnih dužnosti i obaveza, jer to nije bio predmet razgovora prilikom stupanja na određenu poziciju u organizaciji.

“Ne mislim da je nužno da transfer znanja posmatram kao svoju dužnosti. O tome se nije razgovaralo prilikom dolaska u organizaciju. Lijepo je prenijeti stečena znanja, ali isto nije obveza, ukoliko okolnosti ne ukazuju na potrebu i želju za istim. Možda bi onda situacija bila drugačija.” (osoba B, povratnik iz Austrije)

Mnogi od intervjuiranih repatrijata su mišljenja da njihov angažman u procesu transfera znanja doprinosi da se osjećaju više cijenjeni i uvaženi u organizaciji. To ih može dodatno motivirati da se uključe u proces transfera stečenih znanja.

“Smatram da bi bilo dobro da se repatrijatima da više mogućnosti za transfer stečenih znanja. Mislim da bi to repatrijatima dalo neki novi stimulans i učinilo da se osjećaju važni i korisni za organizaciju.” (osoba H, povratnik iz Austrije)

Većina intervjuiranih ispitanika potvrdila je da su imali visok nivo motivacije da se uključe u proces transfera znanja. Međutim, neki od sudionika istraživanja su imali problem da iniciraju transfer znanja, jer su očekivali da bi inicijativa za transfer znanja trebala doći od nekog drugog, s nekog drugog mjesta. Razlog tome je da se neki repatrijati osjećaju neugodno, u smislu da ne žele biti nametljivi, ili misle da svojim saradnicima mogu izgledati kao osobe koje stalno govore o svom boravku u inozemstvu i svojim iskustvima iz tog područja.

„Misim da nema smisla da se namećem ili da ja osobno iniciram i spontano organiziram situacije prijenos znanja. Umjesto toga,

inicijativa bi trebala doći s druge strane, od meritornih osoba ili institucija u organizaciji. Inače, bojim se da bi efekat kod suradnika mogao biti suprotan, neprihvatajući, nametnut...” (osoba G, povratnik iz Austrije)

Provedeno istraživanje ukazuje da se proces transfera znanja repatrijata nije nužno dogodio u velikom broju slučajeva, iako većina repatrijata tvrdi da oni sami imaju visoku motivaciju da se uključe u proces transfera znanja. Dakle, ako je prisutna samo motivacija repatrijata, isto nije dovoljno da potakne i potom realizira transfer znanja. Isto tako je potrebno da u organizaciji postoji jasna potreba za njihovim znanjem. Pri tome, utvrđivanje ove potrebe treba da dođe od same organizacije. Također je utvrđeno da, iako repatrijati mogu smatrati da je uključivanje u proces transfera znanja dio njihove dužnosti, nužno je potrebno da nadležni rukovoditelji pokažu nikakvo interesovanje za njihovo znanje. Ukoliko to nije slučaj, isto može smanjiti motivaciju repatrijata da traže prilike za to.

Temeljem odgovora na istraživačka pitanja može se zaključiti da pravovremeno, organizirano i strukturirano pripremljen proces repatrijacije pozitivno utječe na efikasan transfer znanja repatrijata i uspostavljanje kulture učeće organizacije.

Pored toga, svi intervjuirani sudionici istraživanja smatraju da je znanje koje donose sa sobom važno za kompaniju, iz velikog broja razloga, kao što su unaprjeđenje poslovnih procesa, organizacije rada, otvaranje novih perspektiva i sl.

“Toliko toga novoga možemo naučiti i primijeniti. Transfer znanja nam omogućava da se razvijamo, napredujemo, širimo svoje vidike i pogled na svijet. U BiH smo svi imali slično obrazovanje, sličan način rada. Oni koji su živjeli i radili u inozemstvu sigurno mogu donijeti nešto novo, drugačiji pogled na rad i poslovne procese.” (osoba A, povratnik iz SAD i Afganistana)

Intervjuirani repatrijati smatraju da je transfer znanja iznimno važan, jer isti nije potreban samo kao prijenos specifičnog znanja u određenoj organizaciji, već ga treba proširiti i na ostale aspekte transfera znanja vezano za sistem rada, okruženje, cijelu zajednicu.

“Ne mislim da je smisao transfera znanja jednostavno da se znanje samo prenosi. Radi se o organizaciji, strukturi, načinu poslovanja, organizacijskoj klimi. Radi se o svemu tome, počevši od toga da li postoji adekvatno primjereno ponašanje i uzajamno poštovanje. Radi se o tome da se izgradi cijeli sistem u kojem je prijenos znanja prirodan i dio cijele zajednice.” (osoba D, povratnik iz Afganistana i Kuvajta)

Dodatno, repatrijati smatraju da svaka organizacija treba kreirati i utvrditi model i način na koji bi kompanija mogla iskoristiti njihovo stečeno znanje.

“Organizacija treba kreirati modele i alate kojima će omogućiti transfer znanja i korištenje inozemnih iskustava repatrijata. Ljudi koji su živjeli u inozemstvu upoznali su jedan zdrav, uređen sistem i oni mogu pokušati da ga stvore ovdje u BiH. No, naravno, drugo je pitanje koliko se to može iskoristiti, jer se poslovno okruženje stalno mijenja.” (osoba F, povratnik iz Švedske)

S druge strane, intervjuirani sudionici istraživanja koji su učestvovali u procesu transfera znanja smatraju da je bitno razumijeti da se stečeno znanje repatrijata zasniiva isključivo na njihovim vlastitim iskustvima, te da stoga i primalac tog prenesenog znanja takođe ima odgovornost da kritički procjeni to znanje.

“Ljudi kojima se prenosi znanje moraju biti svjesni da je ono o čemu govorimo samo kratak pregled onoga što smo naučili u toku rada i boravka u inozemstvu. Primatelji tog znanja sami moraju biti u stanju da razumiju širi kontekst materije o kojoj govorimo... Dakle, moraju razmotriti i razumijeti cjelokupnost situacije o kojoj govorimo.” (osoba A, povratnik iz SAD i Afganistana)

4.6.3. Posvećenost organizaciji

U teorijskom dijelu razmatrano je da posvećenost repatrijata organizaciji može utjecati na njihovu motivaciju da se uključe u proces transfera znanja (Oddou *et al.*, 2013.). Većina anketiranih ispitanika je potvrdila da su predani svojoj kompaniji i da osjećaju posvećenost organizaciji u kojoj rade. Razlozi za njihovu posvećenost kompaniji je pružena mogućnost da prenesu svoje stečeno znanje i utječu na uspješno poslovanje organizacije.

“Zapravo sam jako zadovoljan postignutim rezultatima nakon povratka iz Njemačke. Kompanija je napravljena po uzusima struke i HR preporuka na razini koncerna. Organizacija je dala sve profesionalne i materijalne resurse, kao i upute za vođenje firme. Sve je to značajno doprinijelo da se transfer znanja adekvatno organizira i implementira. Ima toliko novih stvari, pa je bilo jako zanimljivo naučiti nešto novo, a ne samo raditi iste stare stvari, koje se već znaju raditi.” (osoba I, povratnik iz Njemačke)

“Posvećenost kompaniji i poslu je veoma važna sa aspekta i transfera znanja. Osobito nakon što je moj boravak u inozemstvu bio intezivno i kompleksno iskustvo.” (osoba B, povratnik iz Austrije)

“Ovdje sam već dugi niz godina, ne mislim otići odavde” (osoba C, povratnik iz Italije)

Međutim, neki repatrijati su imali i negativna iskustva u svojim organizacijama, zbog čega u početku nakon povratka nisu bili u potpunosti posvećeni kompaniji, te su čak razmišljali i o napuštanju kompanije i pronalaženju nove poslovne prilike.

“Nisam se osjećao dobrodošao. Okolnosti su se znatno promijenile, osjećao sam da sam nepoželjan u organizaciji. Naravno da je rezultat toga bio i da je moje povjerenje u organizaciju bilo značajno poljuljano. Nije postojao nikakav konkretan razlog, jednostavno su okolnosti bile takve... Morao sam se sam izboriti za sebe i svoje mjesto u organizaciji, nitko mi nije pomogao.” (osoba G, povratnik iz Austrije)

“Sve se desilo nekako iznenada. Zapravo se nisam planirao vratiti u BiH. Ova pozicija se otvorila tako iznenada. Nisam bio adekvatno pripremljen na rad u ovoj kompaniji. Dakle, tražio sam otvorene pozicije u Austriji, jer sam mislio da se neću vratiti u BiH. U početku povratak je bio težak i trebalo je vremena da se adaptiram. Ali, sad nakon dužeg vremena, mislim da je cijela priča ipak imala smisla.” (osoba H, povratnik iz Austrije)

Međutim, svi anketirani repatrijati su tvrdili da njihova posvećenost organizaciji nije uticala ni pozitivno ni negativno na njihovu motivaciju da se uključe u proces transfera znanja.

4.7. Organizacioni aspekti koji utiču na transfer znanja repatrijata

U nastavku su predstavljeni rezultati istraživanja vezano sa organizacijskim aspektima koji utiču na transfer znanja repatrijata.

4.7.1. Vrednovanje znanja repatrijata u organizaciji

U prethodnom teorijskom dijelu rada potvrđena je teza da u slučaju da organizacija adekvatno prepozna značaj i važnost znanja koje repatrijati donose sa sobom, veća je vjerovatnoća da će stvoriti preduvjete da se realizira transfer znanja repatrijata. Takve organizacije će se angažirati i osmisliti modalitete za prijenos znanja repatrijata i osigurati da se isto realizira što kvalitetnije i na različitim organizacijskim nivoima. Međutim, uzimajući u obzir iskustva sudionika u istraživanju, većina učesnika je doživjela negativna iskustva, u smislu da organizacija ne cijeni na adekvatan način znanje koje repatrijati donose sa sobom, te da se ne poduzimaju aktivnosti koje bi omogućile prikupljanje i transfer njihovog znanja.

“Nitko u kompaniji nije zatražio neko izvješće o mojim iskustvima u inozemstvu, niti o tome što sam vidio ili doživio u Austriji. Jednostavno se tome nije pridavao nikakav značaj. Dakle, ako gledam iz svoje perspektive, organizacija nije bila zainteresirana za prijenos znanja

stečenog u inozemstvu, samo gledajući moje iskustvo.” (osoba G, povratnik iz Austrije)

“Ne mogu reći da je bilo tko iz organizacije pokazao neki veliki interes. Bilo je nekih pojedinačnih upita, više na razini znatiželje boravka u inozemstvu. Osim toga, organizacija zapravo nije pokazala neki interes za iskustva stečena u inozemstvu i transfer tih znanja.” (osoba C, povratnik iz Italije)

Iskustva repatrijata ukazuju i na mogućnost da neke organizacije, koje nisu pozitivno reagirale na mogućnost prijenosa znanja repatrijata, odnosno u kojima su se repatrijati osjećali nedovoljno cijenjeni ili prihvaćeni na početku, odmah nakon povratka u zemlju, takve organizacije mogu kasnije pokazati da cijene i poštuju stečeno znanje repatrijata na neki drugi način. Jedan od njih je promocija na novo radno mjesto.

“Kad sam se tek vratio u BiH, nisam osjećao uvažavanje i podršku koju sam očekivao. Bar ne u početku. Tada sam to teško doživljavao. Ali sada, kada razmišljam unatrag, zapravo sam uvidio da su mi ta nova stečena znanja pomogla da budem unaprijeđen na novu poziciju, zahvaljujući činjenici da sam raspolagao znanjima i vještinama koje sam stekao u inozemstvu, a koje su bile jedinstvene i specifične. Dakle, gledajući razvoj situacije s otklonom od nekoliko godina, može se reći da su stečena znanja valorizirana na neki način i da su, bar u mom slučaju, doprinijela unaprjeđenju na nove pozicije u organizaciji.” (osoba H, povratnik iz Austrije)

Isto tako, treba uzeti u obzir da se u organizacijama često paralelno odvija veći broj različitih poslovnih aktivnosti, mnogo projekata i zadataka koje se odvijaju istovremeno, što sigurno utječe na adekvatan tretman repatrijata i može dovesti do toga da organizacija ne posveti dužnu pažnju repatrijatima i mogućem transferu njihovog znanja. Takve poslovne situacije dovode do toga da mnoge organizacije često ne realiziraju u potpunosti potencijal koji sa sobom nosi prijenos znanja repatrijata.

“Ovdje se događa toliko stvari, toliko aktivnosti i situacija u kojima se mora brzo reagirati, da organizacije ne stignu uopće realizirati prisustvo i ulogu repatrijata. Zbog kompleksnog okruženja, organizacije se bave mnogim stvarima, pa često zanemare potencijal koji repatrijati nose sa sobom. Postoji toliko mnogo projekata i stvari se odvijaju tako brzo da možda niti ne shvaćaju da bi mogli pitati repatrijate za sudjelovanje, pomoć i podršku....” (osoba A, povratnik iz SAD i Afganistana)

Međutim, iako kompanije često ne pokazuju interesovanje za transfer znanja repatrijata, postoje i iskustva da kompanija organiziraju radionice za prenos znanja repatrijata. Najčešće

je to slučaj u organizacijama čija je primarna djelatnost svakako u segmentu obrazovanja i edukacija. Iz iskustva sudionika istraživanja, može se zaključiti da se takve radionice ne organiziraju često, iako je jasno da bi znanje repatrijata potencijalno moglo biti znatno više iskorišteno, a da kompanije često nisu svjesne propuštenog.

“Imajući u vidu značaj transfera znanja, redovito se organiziraju radionice ili održavaju predavanja o iskustvima stečenim boravkom u inozemstvu. Na taj način se prenose dragocjena iskustva i proširuju znanja iz oblasti koju izučavamo. To predstavlja veliki benefit i za organizaciju. Moguće je da nema mnogo organizacija koje provode ovaj model, ali se za nas pokazao kao značajan i koristan. Vjerojatno druge organizacije, koje nisu iz oblasti obrazovanja, povremeno organiziraju radionice tog tipa. Pretpostavljam da bi to moglo biti tako.” (osoba E, povratnik iz Njemačke i SAD)

„Prijenos znanja i stečenih iskustava odvijao se kroz predavanja i neke profesionalne razgovore, gdje sam iznio neke ideje, pogotovo kad sam u kratkom razdoblju bio na rukovodnoj poziciji.“ (osoba J, povratnik iz Velike Britanije)

Na osnovu prikupljenih odgovora, može se zaključiti da je jedan od potencijalnih razloga zašto izostaje aktivan transfer znanja repatrijata u organizaciji taj što ne postoji definiran postupak u integraciji repatrijata niti sistematiziran način prikupljanja stečenog znanja repatrijata. Dakle, argumentirano se može sugerirati da proces transfera znanja repatrijata treba jasno definirati, inicirati i promovirati od strane organizacije. U suprotnom, transfer znanja repatrijata vjerovatno neće imati zadovoljavajući tretman, njegova važnost neće biti adekvatno prepoznata i imat će nizak prioritet.

“Ne mogu reći da je u organizaciji bilo ikakvih aktivnosti usmjerenih na valoriziranje stečenih znanja repatrijata, niti bilo nikakvih napora da se ovo znanje prikupi na sustavan način.” (osoba B, povratnik iz Austrije)

“Imajući u vidu da se radi o tehnološki vrlo razvijenoj kompaniji, vrlo procesno orijentiranoj, svakako bi trebalo posvetiti više pažnje transferu znanja repatrijata. Te procese treba adekvatno urediti, možda bi HR mogao sudjelovati u kreiranju procedura. U svakom slučaju, to treba definirati, kako se ne bi propustili potencijalno važni procesi transfera znanja. Jednostavno, treba posvetiti dovoljno vremena za transfer znanja repatrijata i pri tome tim procesima dodijeliti visoko mjesto na listi prioriteta, inače bojim se da neće biti puno toga učinjeno.” (osoba H, povratnik iz Austrije)

Neki od sudionika u ispitivanju su ipak imali pozitivna iskustva u organizacijskim dijelovima u kojima rade, gdje su njihovi neposredni suradnici pokazali interes i cijenili

njihovo stečeno znanje, iako kompanija kao cjelina nije pružala nikakvu podršku, niti pokazala interes za transfer znanja repatrijata.

“Teško je reći za organizaciju u cjelini. Ali, pojedini suradnici su definitivno pokazali interes i sa zanimanjem preuzeli znanja i vještine, koje sam stekao u inozemstvu. Uvijek je to individualno. Raduje me da postoje pojedinci koji razumiju i cijene stečeno znanje i koji žele da ga usvoje i primjene u svom poslu. Za mene to predstavlja satisfakciju i nagradu za nastojanje da podijelim stečeno znanje.” (osoba F, povratnik iz Švedske)

“Transfer znanja i procedura za operativni rad, koji sam prenijela na svoje suradnike, bio je vrlo važan. Moji suradnici su dobili sva potrebna znanja, te stekli osjećaj da na neki način znaju i razumiju kako se posluje u inozemstvu.” (osoba D, povratnik iz Afganistana i Kuvajta)

Može se konstatirati da neke organizacije nisu niti svjesne potencijala koji sa sobom donese repatrijati. Za očekivati je da će organizacijska atmosfera postati otvorenija za transfer znanja repatrijata kada kompanije počnu shvaćati koliko znanja i talenta zapravo imaju u svojoj kući.

“Mislim da bi trebalo oformiti neke udruge ljudi koji su boravili u inozemstvu i vratili se u BiH. Možda će na taj način repatrijati biti više u fokusu kompanija. Možda će kompanije tako primijetiti da ne moraju uvijek tražiti konzultante da nam pomognu, jer imamo toliko talentiranih ljudi koji su se vratili nakon boravka u inozemstvu i donijeli određena znanja sa sobom. Možda ćemo tako ići u otvorenijem smjeru, možda će organizacije promijeniti svoju percepciju o repatrijatima i tražiti više informacija/znanja od onih koji bi ih zapravo mogli imati.” (osoba A, povratnik iz USA i Afganistana)

Odgovori ispitanika u istraživanju ukazuju na negativan aspekt koji nezainteresiranost organizacije može imati na same repatrijate. Naime, ukoliko organizacija ne pokaže aktivno da je zainteresirana za stečeno znanje repatrijata, repatrijati mogu smatrati da niti ne trebaju ni sa kim da dijele svoje znanje, jer se to od njih niti ne očekuje, možda nije ni poželjno.

“Ako nitko tome ne pridaje važnost, ljudi to ne primijete, te bude samo gurnuto u stranu i zaboravljeno. Osjećate da nikome nije stalo do toga što ste naučili u inozemstvu. Organizacija uopće ne pokazuje nikakav interes za transfer stečenog znanja, ne razmišlja kako bi mogli poboljšati poslovne procese i što bi vaši suradnici mogli naučiti od vas, a vi biste mogli podijeliti s njima. Onda uskoro počnete osjećati da zapravo nikakva znanja ne morate dijeliti, jer organizacija jednostavno nije zainteresirana.” (osoba G, povratnik iz Austrije)

“Bila sam sretna i ponosna da sam sa sobom donijela sva ta nova iskustva, ali činilo se da nikoga nije briga. Da je nekome bilo stalo, rado bih podijelila sve što sam naučila.” (osoba B, povratnik iz Austrije)

Analizirajući odgovore ispitanika, evidentno je da su svi repatrijati potvrdili da organizacija nije pokazala interesovanje za njihovo znanje. Stoga su neki od repatrijata sugerirali promjene koje bi pomogle u rješavanju evidentiranog problema, u cilju sistemskog rješenja za prikupljanje i transfer znanja repatrijata. Većina ispitanika u istraživanju u svojim organizacijama nije iskusila interesovanje za svoje stečeno znanje, te se može tvrditi da organizacije ne prikupljaju aktivno znanje repatrijata, niti organiziraju modele za transfer tog znanja.

Temeljem odgovora na istraživačka pitanja može se zaključiti da organizirana priprema procesa ekspatrijacije doprinosi uspješnom procesu repatrijacije i razvoju karijere repatrijata.

4.7.2. Stavovi rukovoditelja i suradnika prema transferu znanja repatrijata

U teoretskom dijelu raspravljalo se o tome da stavovi rukovoditelja repatrijata, kao i njihovih suradnika prema njima samima i procesu transfera znanja mogu imati utjecaja na samu mogućnost prijenosa znanja u organizaciji, kao i na spremnost repatrijata da se uključi u proces transfera znanja (Oddou *et al.*, 2013). Sudionici ispitivanja imali su različita iskustva u tom pogledu, pri čemu je većina repatrijata imala pozitivna iskustva u organizacijama, gdje su njihovi rukovoditelji cijenili njihovo stečeno znanje. U takvim slučajevima, neki repatrijati su imali čak i značajnu podršku rukovoditelja, koji su imali aktivnu ulogu u cjelokupnom procesu repatrijacije.

“S obzirom da je u pitanju velika globalna švicarska kompanija, jasno je da je potrebno implementirati i iskomunicirati zajedničke standarde. Tako da je rukovodstvo osiguralo svu profesionalnu podršku, ljudske resurse (i materijalne) da firma zaživi na Balkanu. Dakle, moje iskustvo u radu u inozemstvu je bilo značajno i cijenjeno.” (osoba I, povratnik iz Njemačke)

“Bilo je veoma važno da podijelim svoje stečeno znanje. Struka nalaže stalno razvijanje, svi smo u ovome zajedno. Tako da se transfer znanja očekivao, jer imam puno toga za podijeliti što bi moglo nekoga zanimati. Uostalom, ono što sam naučio prilikom boravka u inozemstvu bilo je novo, napredno i sasvim drugačije, tako da je lijepo podijeliti to znanje i u našoj zemlji. Jasno je da život u drugoj kulturi nudi drugačiji pogled na stvari, pa tako i na struku kojom se bavim.” (osoba E, povratnik iz Njemačke i SAD)

U nekim slučajevima, i sami rukovoditelji repatrirajata su svojevremeno bili u sličnoj situaciji, odnosno vratili su se u zemlju nakon prethodnog boravka u inozemstvu. Stoga su mogli imati veće razumijevanje samog procesa repatrijacije i znali stvarnu vrijednost znanja koje repatrijati donose sa sobom. Ovo je u skladu s prethodnim istraživanjem Burmeister *et al.* (2018.).

“Direktor je jako cijenio znanje i vještine koje sam donijela sa sobom. I za mene je to bilo veoma važno, brže i lakše sam mogla implementirati svoje znanje, jer je njegovo razumijevanje poslovanja naravno bilo bolje od drugih ljudi koji nikada nisu boravili na radu u inozemstvu. To nam je pomoglo da se možemo razumijeti i komunicirati na sličnim osnovama, te sam imala puno podršku u primjeni stečenih znanja.”
(osoba D, povratnik iz Afganistana i Kuvajta)

Neki repatrijati su već ranije poznavali i blisko surađivali sa svojim trenutnim rukovoditeljima. Stoga njihovi rukovoditelji mogu bolje razumjeti njihovo znanje i vrijednost koju mogu donijeti transferom svog znanja.

„Direktor kompanije u kojoj sam se zaposlio je moj prijatelj još iz studentskih dana, s kojim sam dugo radio i blisko surađivao dugi niz godina prije odlaska u inozemstvo. Dakle, on je sam znao i prepoznao stvari koje sam naučio tijekom tog vremena. To je i bio razlog da me zaposlio u svoju kompaniju i omogućio transfer znanja koje sam stekao boravkom u inozemstvu.” (osoba H, povratnik iz Austrije)

Neki repatrijati su imali različita iskustva s rukovoditeljima u pogledu transfera stečenih znanja. Zavisno od stavova neposrednih rukovoditelja u kompanijama nakon povratka u zemlju, neki od ispitanika su imali i različita iskustva s pojedinim od njih. Tako su neki rukovoditelji bili proaktivni, imali su vrlo detaljan pristup i upute vezane za transfer znanja repatrijata, dok je bilo rukovoditelja koji su očekivali od repatrijata da automatski uključe svoje znanje u poslove koje obavljaju, bez posebnih uputa.

“Imao sam nekoliko neposrednih rukovoditelja nakon što sam se vratio u Bosnu i Hercegovinu. Na početku je bilo više zadržke, pa su i rukovoditelji bili pasivniji, bio sam usmjeren sam na sebe. Kao da se očekivalo da samostalno, automatski uključim stečena znanja u zadatke koje sam obavljao. Vremenom se stvorilo povjerenje i atmosfera je sada puno otvorenija nego odmah nakon što sam se vratio. Tako da me sada više pitaju o tim stvarima nego prije, traže moje mišljenje i pitaju da li imam neki savjet i daju upute kako da podijelim znanje koje sam prethodno stekao i što sam naučio.” (osoba C, povratnik iz Italije)

Međutim, može se desiti da i u situacijama kada rukovoditelj repatrijata cijeni njihovo stečeno znanje, kao i njegovi suradnici, isto ne mora nužno rezultirati aktivnim transferom znanja repatrijata.

“Svakako, osjećao sam da je znanje koje sam donio sa sobom cijenjeno. Sasvim je sigurno da bi cijela organizacija imala koristi od novog, stečenog znanja. Ali, to nije značilo automatski da ćemo aktivno ići okolo šireći to znanje. Morali su se zadovoljiti i drugi preduvjeti, prvenstveno pristup poslu i radnim zadacima.” (osoba F, povratnik iz Švedske)

Na osnovu odgovora ispitanika, može se zaključiti da mnogi repatrijati smatraju da rukovoditelji cijene njihovo stečeno znanje i pružaju im podršku u tom pogledu. Ukoliko su rukovoditelji nekada i sami bili u inozemstvu, pružaju još veću podršku u procesu repatrijacije i transfera znanja repatrijata, te ih ohrabruju da se aktivno uključe u prenos svog znanja. Međutim, iskustva repatrijata sa suradnicima variraju u smislu njihovog razumijevanja i podrške u transferu znanja. Neki repatrijati ističu pozitivna iskustva i osjećaju da njihovi saradnici zaista cijene njihovo znanje.

“Vrlo sam zadovoljna ljudima s kojima radim i s njihovim odnosom prema mom stečenom znanju i pristupu poslu s kojim se bavimo.” (osoba B, povratnik iz Austrije)

S druge strane, neki repatrijati su tvrdili da njihovi neposredni suradnici, ljudi iz neposrednog okruženja i članovi tima cijene njihovo znanje, dok drugi ljudi ili drugi timovi s kojima sarađuju ne pridaju nužno veliku vrijednost njihovom znanju. Iz tog se izvodi zaključak da, ako se na repatrijata gleda kao na „outsajdera“, isto bi moglo negativno uticati na njegovu sposobnost da se uključi u proces transfera znanja. Ovakve situacije su slične nalazima Oddoua *et al.* (2013.).

“Mislim da su moji neposredni suradnici apsolutno svjesni znanja i vještina koje sam donijela sa sobom, kao i načinom rada koji sam izgradila boravkom u inozemstvu. Bitno je znati šta klijenti žele i tako dalje. Problem mogu biti drugi ljudi, koji nisu u mom direktnom okruženju, izravno u mojoj grupi, nego su kao u kolateralnoj organizaciji. Oni nužno ne vide i ne znaju kakvo je moje znanje, šta sam donijela povratkom iz inozemstva.” (osoba A, povratnik iz SAD i Afganistana)

“U našoj kulturi se neki put teško nametnuti novoj, nepoznatoj strani. Mnogo je jednostavnije podijeliti znanje u vlastitom timu, okruženju koje te poznaje. Drugi ljudi, drugi timovi često nisu spremni prihvatiti nove informacije ili nemaju povjerenja u iste. Transfer znanja može prilično ovisiti o tome.” (osoba G, povratnik iz Austrije)

Također se iz odgovora ispitanika može zaključiti da su se neki repatrijati imali negativna iskustva na početku svog rada u organizaciji. Osjećali su se kao „autsajderi“, te su komunikacija s radnim kolegama i protok informacija bili otežani, odnosno nisu bili na zadovoljavajućoj razini.

Temeljem odgovora na istraživačka pitanja može se zaključiti da pravovremeno i dobro pripremljen proces repatrijacije doprinosi lojalnosti i zadržavanju zaposlenika u matičnoj zemlji, odnosno organizaciji.

“Kad sam se tek vratio u Bosnu i Hercegovinu, atmosfera u organizaciji je bila dosta rezervirana. Očekivao sam drugačiji pristup i lakšu integraciju u grupu. Međutim, trebalo je vremena da se desi stvarna integracija i da se omogući transfer znanja. Iskusio sam više prepreka nego što sam očekivao. Osjećao sam se kao pred zatvorenim vratima. Vremenom se komunikacija poboljšala, uvidjeli su znanje i vještine koje posjedujem, transfer znanja je počeo pomalo funkcionirati. Iskusio sam da sam u toj grupi imao puno za dati, a to je počelo funkcionirati nakon što sam „prebolio“ prvo neugodno iskustvo bneprihvatanja.” (osoba H, povratnik iz Austrije)

“Na početku se činilo kao da postoji faza u kojoj su se ljudi pitali da li zaista donosim nešto novo i naprednije od onog što oni znaju. Postojao je neki skepticizam i trebalo je vremena da budem prihvaćen. To je bila neka faza „ispitivanja“, kao neko razdoblje upoznavanja.” (osoba C, povratnik iz Italije)

4.7.3. Organizacijska kultura

U teorijskom dijelu navedeno je da organizacijska kultura može ili pomoći u prijenosu znanja ili ga ometati (Bhagat *et al.*, 2002.). Tako je i u ovom radu fokus istraživanja na razmatranju da li organizacijska kultura podržava transfer znanja repatrijata. Pri tome su organizacijska kultura kompanija i njen utjecaj na proces transfera znanja razmatrani iz perspektive repatrijata koji su sudjelovali u istraživanju. Temeljem analiziranih iskustava, može se konstatirati da su mnoge kompanije postale otvorenije u smislu omogućavanja transfera znanja. Tome je u posljednjih nekoliko godina sasvim sigurno doprinijeo i razvoj modernih tehnologija i proces digitalizacije. Uvažavajući takve tokove, u kompanijama se kreira moderniji pristup i pozitivnija atmosfera za unaprjeđenje procesa transfera znanja.

“Pristup transferu znanja je značajno otvoreniji nego je to bio slučaj prije nekoliko godina. Digitalizacija je donijela otvoreniji pristup i pozitivnu atmosferu. Prije se mnogo više pažnje poklanjalo internim resursima kompanije, sa stajališta razvoja znanja. Sada je došlo vrijeme da se te stvari unaprijede, pri čemu je znanje repatrijata značajna

stavka, koja donosi dodatne vrijednosti. Kompanije su se otvorile i shvatile da bi bilo dobro vrijeme da se unaprijede ovakve stvari.” (osoba H, povratnik iz Austrije)

Većina repatrijata imala je pozitivna iskustva u smislu da je organizacijska kultura podržavala transfer znanja. Osim toga, iz iskustva repatrijata može se zaključiti da što je kompanija transparentnija, utoliko su poslovni procesi jednostavniji i lakši je pristup resursima i znanjima drugih, što opet olakšava i proces transfera znanja.

“Naravno da u kompaniji ima pojedinaca koji nisu toliko otvoreni, ali bih rekla da je organizacija kao cjelina bila vrlo otvorena i transparentna. Moje iskustvo je bilo pozitivno, imala sam dobar osjećaj da se transfer znanja podržava i podstiče. A otvorena organizacijska kultura je vrlo važna za uspješan transfer znanja.” (osoba D, povratnik iz Afganistana i Kuvajta)

“Mislim da je organizacijska kultura otvorena i da su poslovni procesi prilično transparentni. U svakom slučaju, organiziramo različite događaje i dolazi do transfera znanja. U slučaju da vas nešto zanima, uvijek možete pitati bilo koga iz organizacije. Dakle, nije da organizacijska kultura je otvorena, ne pokušava se uskratiti neko znanje ili neka informacija.” (osoba C, povratnik iz Italije)

Međutim, postoje kompanije čija organizacijska kultura ne podržava nužno procese transfera znanja. Najčešći uzrok za takvu situaciju je organizacijska struktura kompanije, podjeljenost organizacije na veliki broj manjih organizacijskih dijelova. Svaki od tih dijelova ima svoje individualne ciljeve, na koje se fokusira, te to u konačnici može dovesti do toga da se izgubi fokus na zajedničkim, sveukupnim ciljevima cijele kompanije.

“Mislim da se prijenos znanja u cjelini dobro odvija u kompaniji, ali je on uglavnom sveden na individualne aktivnosti i pojedinačne projekte. Ne postoji organizirani proces transfera znanja repatrijata.” (osoba E, povratnik iz Njemačke i SAD)

“Rekao bih da bi trebao biti bolji prijenos znanja. Naravno, postoji izazov jer je kompanija velika i informacije se moraju usmjeravati od vrha prema dolje. S obzirom da se radi o kompleksnoj strukturi, mislim da se proces transfera znanja dosta dobro dešava u jednoj organizacijskoj jedinici, na određenoj razini, ali onda uglavnom i ostaje u tom segmentu i na tom nivou.” (osoba G, povratnik iz Austrije)

Isto tako, može se zaključiti da sama organizacijska kultura ne ometa nužno repatrijate i njihovu sposobnost da se uključe u proces transfera znanja. Umjesto toga, veći problem je identificirati potrebu za znanjem i znati kome šta treba.

“Mislim da organizacijska kultura nije problem. U organizaciji rade ljudi otvorenog uma, koji su znatiželjni i zainteresirani za vlastiti razvoj, stjecanje novih znanja i vještina. Dakle, prijenos znanja nije problem. Međutim, problem je da sama organizacija identificira potrebu za transferom znanja, utvrdi kome je to znanje potrebno i poveže zainteresirane strane, kako bi došlo do transfera znanja.” (osoba F, povratnik iz Švedske)

Imajući u vidu različita iskustava repatrijata, može se zaključiti da postoje različita mišljenja o organizacijskoj kulturi kompanije i o tome kako ona utiče na transfer znanja. Zajednička je konstatacija da je, u skladu s modernim kretanjima tehnologije i razvojem digitalizacije, organizacijska kultura promijenila fokus u posljednjih nekoliko godina. Ti procesi su pozitivno utjecali na transfer znanja. Modeli transfera znanja u skladu s napretkom i primjenom digitalizacije značajno su poboljšali pristup znanju, tako da sama organizacijska kultura ne ometa nužno transfer znanja repatrijata. Umjesto toga, veći problem sa kojim se suočavaju repatrijati vezan je za identifikaciju potrebe za znanjem.

Temeljem odgovora na istraživačka pitanja može se zaključiti da pravovremeno, organizirano i strukturirano pripremljen proces repatrijacije pozitivno utječe na efikasan transfer znanja repatrijata i uspostavljanje kulture učeće organizacije.

4.7.4. Proces repatrijacije i podrška

U ranijim istraživanjima je utvrđeno da je repatrijacija težak proces, kako za repatrijate, tako i za kompanije. Često se potcjenjuju mnogi izazovi uključeni u njega (Sussman, 2001.). Većina ispitanika u ovom istraživanju potvrdila je da im je proces repatrijacije bio izuzetno kompliciran i težak, te predstavljao veliki izazov. Za mnoge od repatrijata to je čak bio najteži aspekt u cijelom procesu, od odlaska u inozemstvo do povratka u matičnu zemlju.

“Povratak u zemlju je bio najteži dio u cijelom procesu. Kada odete u inozemstvo, dolazite u neku novu kulturu, sve je novo i drugačije. Puno novih stvari se mora naučiti. Ali, i kada se vratite, umjesto da se osjećate svoji na svome, možete osjetiti da su se okolnosti i ljudi promijenili. Ponekad se osjećate kao da ste stranac u svojoj zemlji.” (osoba H, povratnik iz Austrije)

„Kada idete u inozemstvo, uglavnom ste spremni. Znae da idete u novu kulturu i novo mjesto. Ali, kada se vratite u Bosnu i Hercegovinu, očekivat ćete da se vraćate tamo gdje ste bili prije i da je sve oko vas kao prije. Umjesto toga, sve je drugačije, drugi su ljudi, ljudi žive svoje živote i sve je promijenjeno. Na kraju, nije tako lako vratiti se u zajednicu koju ste imali prije.” (osoba G, povratnik iz Austrije)

Treba spomenuti i da je određeni, manji broj ispitanika koji su sudjelovali u istraživanju imao i pozitivnih iskustava, te su tvrdili da nisu imali nikakvih poteškoća tokom procesa repatrijacije.

“Ne smatram da je povratak uopće bio težak. Pogotovo, sam povratak nije negativno utjecao na prijenos stečenog znanja. Bilo je i više od toga. Prijenos znanja i stečenih iskustava odvijao se aktivno, kroz predavanja i profesionalne razgovore, čak sam iznio neke nove ideje.” (osoba J, povratnik iz Velike Britanije)

“Bila sam dovoljno dugo u inozemstvu da sam shvatila da se želim vratiti u Bosnu i Hercegovinu. Tako da stvarno nije bilo nikakvih problema s prilagodbom.” (osoba B, povratnik iz Austrije)

U toku istraživanja, osim upita da li smatraju da je povratak u zemlju bio težak, repatrijatima se postavilo i pitanje da li su dobili podršku kompanije u kojoj su zaposleni. Na ovo pitanje je većina učesnika u istraživanju odgovorila negativno, naglašavajući da nakon povratka u zemlju nije dobila nikakvu organizacijsku podršku.

“Ne sjećam se da sam dobio ikakvu podršku. Možda zbog činjenice da sam došao u sredinu u kojoj sam znao kako stvari funkcioniraju. Nikakve podrške nije bilo, a nije mi ni trebala” (osoba J, povratnik iz Velike Britanije)

“Nije bilo nikakve organizacijske podrške. Kao da nikom nije trebalo stečeno znanje. Pretpostavljam da bi kompanije u Bosni i Hercegovini trebale imati sistemski uređen proces repatrijacije za ljude koji su se vratili. Kada sam se vratila, nisam bila sigurna što da radim.” (osoba A, povratnik iz Sad i Afganistana)

U teorijskom dijelu sugerirano je da obuka za repatrijate može imati pozitivan utjecaj da se repatrijati brže i lakše prilagode nakon povratka u svoju domovinu (Burmeister *et al.*, 2016.). Međutim, nitko od ispitanika koji su sudjelovali u ovom istraživanju nije prošao bilo kakvu obuku iz tog segmenta. Uzimajući u obzir navedeno, proizilazi da i ovo istraživanje potvrđuje nalaz koji su Black *et al.* (1992.) utvrdili, tj. da organizacije često ne pružaju podršku zaposlenima koji se vraćaju iz inozemstva. Dakle, indikativno je da rezultati ovog istraživanja ukazuju na sličnu situaciju čak i decenijama kasnije. S obzirom da nitko od anketiranih sudionika ispitivanja nije prošao nikakav vid obuke, prikupljeni podaci u ovoj studiji ne mogu podržati niti odbaciti tezu da organizirana obuka u repatrijaciji može biti korisna. Izostanak organizirane obuke može biti posljedica organizacijske prakse koja još uvijek ne podržava repatrijaciju. Postoji mogućnost da će se u budućnosti razvijati i takve organizacijske prakse, te će biti moguće u novim istraživanjima razmotriti više podataka o uticaju obuke na proces repatrijacije i prenosa znanja repatrijata.

4.7.5. Planiranje karijere

U teorijskom dijelu raspravljalo se o tome da je pružanje podrške u planiranju karijere repatrijatima jedan od načina na koji organizacije mogu podržati proces repatrijacije (Burmeister *et al.*, 2016.). U ovom istraživanju utvrđeno je da nitko od anketiranih sudionika po povratku u zemlju nije dobio nikakvu ponudu u smislu planiranja karijere u organizaciji. Međutim, mnogi sudionici istraživanja smatraju da su poslovi koje su obavljali u inostranstvu svakako imali utjecaja na razvoj osobnog planiranja karijere. Štaviše, svi sudionici istraživanja smatraju da boravak u inozemstvu i poslovi koje su obavljali u inozemstvu predstavljaju važan faktor u napredovanju njihove karijere.

Neki sudionici istraživanja su imali iskustva da repatrijati po povratku u zemlju često nisu visoko rangirani među ostalim zaposlenicima u kompaniji. Kako bi se promijenile takve prakse i savladali takvi otpori, učesnici istraživanja smatraju da kompanije trebaju da ohrabre repatrijate da traže svoje mjesto u organizaciji i adekvatnu poziciju. Osim toga, smatraju da bi se kompanija trebala više fokusirati na planiranje karijere repatrijata.

“Kompanija bi trebala poticati transfer znanja repatijata i više cijeniti one koji to rade, jer su potrebni volja i spremnost da se dodatno angažira i prenese vlastito znanje svojim suradnicima. U konačnici, to bi značilo da bi repatrijatima trebalo dati neku vrstu priznanja. Svakako bi ih trebalo uključiti i u planiranje vlastite karijere.” (osoba F, povratnik iz Švedske)

“Ako vam je dana bolja pozicija, gdje možete svakodnevno koristiti svoje znanje i prenositi ga drugima, to bi bila idealna situacija. Kompanija bi trebala težiti kreiranju plana karijere ljudi tako da, ako budu poslani u inozemstvo da vode velike projekte, onda kada se vrate, postoji plan za njihovu karijetu i iskorištavanje njihovih vještina.” (osoba I, povratnik iz Njemačke)

Većina repatrijata smatra da bi kompanija trebalo da ponudi veću podršku i jasan put za razvoj karijere repatrijima. Učesnici u istraživanju također sugeriraju da se znanja i vještine, koje su stekli u inozemstvu, više uzmu u obzir prilikom njihovog zapošljavanja i određivanja pozicije i radnog mjesta u matičnoj zemlji. To bi značilo da, ako je repatrijat imao dobro iskustvo i dobar učinak na određenim poslovima za vrijeme boravka u inozemstvu, isto bi trebalo imati pozitivan uticaj na ponudu adekvatnog radnog mjesta, nakon povratka u zemlju.

“Mislim da bi kompanija trebala voditi više brige o zaposlenicima koji su repatrijati, ponuditi adekvatno radno mjesto za njih, kako bi imala što više koristi od njihovih znanja i vještina stečenih za vrijeme boravka u inozemstvu. Jer, ako je osoba osposobljena da dobro obavlja određeni posao i da pri tome prenese stečena znanja na svoje suradnike, trebala bi

se rasporediti na adekvatnu poziciju. Odjel ljudskih resursa bi trebao preuzeti proaktivniju ulogu u tom procesu.” (osoba D, povratnik iz Afganistana i Kuvajta)

Neki sudionici u istraživanju naglasili su da nedostatak planiranja karijere tokom procesa repatrijacije negativno utiče na povjerenje između kompanije i repatrijata.

“Za mene je to bio najveći problem. Nije bilo nikakvih inicijativa u tom smjeru. Nije se uspostavilo povjerenje. Nije se ostvarila komunikacija u kojoj bi se moglo razgovarati o razvoju karijere. Nije se dogovorio fokus za dalji rad i razvoj. Energija se rasipala na druge stvari.” (osoba C, povratnik iz Italije)

Mnogi repatrijati ističu da su imali nedefiniranu poziciju po povratku u zemlju. To dodatno ukazuje na problem da nemogućnost da se repatrijatima omogući adekvatno radno mjesto nakon njihovog povratka može negativno uticati na njih. Čak i ako su na kraju dobili adekvatnu poziciju, proces je bio težak i ostavio osjećaj da se njihova vrijednost ne cijeni kako bi trebalo.

“Zapravo nije bilo nikakvog planiranja karijere. Kao da nikome nije bilo stalo šta ste i kako radili. Kao da nitko nije primijetio da ste radili mnoge poslove, da ste svoje suradnike naučili kako raditi. Nitko mi se nije obratio i ponudio konkretnu poziciju koja bi mogla biti prikladna za mene. Kao iskusnom i provjerenom zaposleniku, repatrijatu koji traži novu poziciju, to je iskustvo bilo stvarno ponižavajuće.” (osoba H, povratnik iz Austrije)

“Neko vrijeme uopće nisam imao određeno radno mjesto, radila sam sve što je bilo potrebno u tom trenutku. To je bilo razdoblje svaštarenja. No ipak, uskoro su se pobrinuli da dobijem određeno radno mjesto. Ali, to je iskustvo moglo biti bolje.” (osoba D, povratnik iz Afganistana i Kuvajta)

4.7.6. Odjel ljudskih resursa i transfer znanja repatrijata

Sudionicima u istraživanju su postavljeni upiti o ulozi Odjela ljudskih resursa u kompaniji vezano za podršku repatrijatima i proces transfera znanja. Iako u svim kompanijama ne postoje posebno organizirani Odjel ljudskih resursa, zajednički je zaključak svih sudionika istraživanja da bi Odjel ljudskih resursa trebao imati veću ulogu tokom procesa repatrijacije. Pri tome, ovisno o samoj organizacijskoj strukturi kompanije, isto se može odnositi i na individualno uključivanje radnika Odjela ljudskih resursa kao kontakt osobe s ciljem podrške u toku procesa repatrijacije.

"U procesu repatrijacije, Odjel ljudskih resursa bi vam trebao dati podršku i pružiti pomoć u pitanjima vezanim za različite situacije s kojima se susrećete na radnom mjestu. Dobro je znati da postoji mjesto gdje se možete obratiti u slučaju da vam je potrebna pomoć." (osoba I, povratnik iz Njemačke)

Sudionici ispitivanja sugeriraju da bi Odjel ljudskih resursa mogao podržati proces repatrijacije i transfera znanja repatrijata održavanjem intervjua s repatrijatima, nakon njihovog povratka. Također, osim Odjela ljudskih resursa na takvim razgovorima mogu sudjelovati i neposredni rukovoditelji repatrijata. Sugerirano je da se tako koncipirani razgovori s repatrijatima održavaju u određenim vremenskim intervalima nakon samog povratka, kako bi se mogao pratiti proces repatrijacije i prilagodbe repatrijata.

"Odjel ljudskih resursa i neposredni rukovoditelj bi svakako trebali zajednički koordinirati rad sa repatrijatima. Tako bi se na najbolji način mogli razmotriti svi aspekti rada repatrijata i njegove integracije u organizaciju. Moglo bi se utvrditi koji procesi funkcioniraju, a koji ne. Možda bi kratki sastanci u određenim intervalima predstavljali adekvatan način za praćenje dogovorenog i realiziranog." (osoba H, povratnik iz Austrije)

Zaključeno je da se na temelju tako organiziranih razgovora s Odjelom ljudskih resursa moglo razmotriti i procijeniti odgovarajuća pozicija za repatrijata, kako bi na osnovu svojih znanja i vještina mogao biti raspoređen na odgovarajuće radno mjesto.

"Mislim da bi trebao postojati neki poseban tretman za repatrijate, mislim da bi se trebali uključivati i u planiranje karijere. Koordinator tih procesa bi trebao biti Odjel ljudskih resursa. Zajedno s repatrijatima bi trebali razmatrati, tražiti i razmišljati o raznim alternativnim opcijama za njihovu integraciju u organizaciji. To bi i repatrijatima znatno olakšalo uključivanje u kompaniju i poslovne procese." (osoba D, povratnik iz Afganistana i Kuvajta)

Većina sudionika istraživanja smatra da Odjel ljudskih resursa treba imati aktivnu ulogu u procesu transfera znanja i da trebaju osigurati da se isto i dogodi. Naime, repatrijati smatraju da Odjel ljudskih resursa raspolaže sa najviše informacija, da imaju najširu perspektivu i najbolje alate da procijene kakvo je znanje i u kojem organizacijskom dijelu kompaniji potrebno.

"Odjel ljudskih resursa ima najširu perspektivu jer nisu usredotočeni samo na vlastitu organizaciju, već na kompaniju kao cjelinu. Uloga Odjela ljudskih resursa bi trebala biti vrlo važna u procesu repatrijacije i ponuditi repatrijatima aktivnu pomoć u procesu integracije u organizaciju." (osoba I, povratnik iz Njemačke)

Intervjuirani repatrijati smatraju da je za proces prijenosa znanja potrebno formirati strukture koje isto omogućavaju. Dakle, ukoliko se utvrdi da su repatrijati voljni podijeliti svoje znanje i iskustva sa drugim zaposlenicima u kompaniji, Odjel ljudskih resursa bi trebao biti posrednik koji će povezati pružaoca i primatelje znanja i organizirati proces prijenosa znanja.

“Transfer znanja je proces koji zahtijeva dvije strane: nekoga tko ima znanje i nekoga kome je to znanje potrebno i korisno. Odjel ljudskih resursa bi trebao koordinirati te procese. Odnosno, provjeriti da li je određeni pojedinac voljan podijeliti svoje znanje sa drugim pojedineom ili grupom kojoj je to znanje potrebno i može biti korisno upotrebjeno. Naravno, to zahtijeva da postoji plan ili neka vrsta strukturiranog procesa, gdje se prienos znanja može dogoditi na produktivan način.”
(osoba G, povratnik iz Austrije)

4.8. Preporuke repatrijata za poboljšanja

Svi učesnici u istraživanju izrazili su svoje mišljenje o tome kako bi trebao da se odvija i razvija proces repatrijacije i transfera znanja u budućnosti. Njihova razmišljanja pružaju vrijedne informacije o tome koja pitanja sami repatrijati smatraju bitnim za poboljšanje procesa repatrijacije i transfera znanja. Jedna od najčešćih preporuka koju su repatrijati naglasili bila je organiziranje poslovnih sastanaka, na kojima bi zaposlenici mogli od repatrijata dobiti informacije i nova znanja o određenim poslovnim procesima i drugim temama vezano za poslovne aktivnosti. Dodatno, predloženo je da kompanije organiziraju radionice na kojima bi se interaktivno razmjenjivala iskustva, što bi omogućilo i širu perspektivu.

“Mogu se organizirati predavanja. Možete imati jednu osobu koja govori, drži predavanje. Ipak, smatram da je praktičnije i bolje imati za govornika više od jedne osobe, kako biste dobili i više pogleda o temi o kojoj se razgovara. Iz iskustava više različitih osoba lakše je formirati svoj vlastiti pogled na relevantnu tematiku. Stoga smatram da je svrsishodnije organizirati radionicu, na kojoj bi više osobe izlagalo svoja razmišljanja i stavove na istu temu. Tako ćete dobiti širi pogled i iz više uglova.” (osoba B, povratnik iz Austrije)

“Definitivno, ako je netko iz tima otišao u inozemstvo, po povratku u kompaniju bi se trebala bi se trebala organizirati sesija naučenih lekcija ili sesija razmjene znanja, gdje bi repatrijatima bilo moguće ispričati svoja iskustva. I suradnici iz tima bi im također mogli postavljati pitanja. Jer, nije uvijek moguće znati što bi moglo zanimati druge. Mnogo je bolje ako postoji mogućnost postavljanja pitanja, tada se stvari mogu pojašniti direktno i konkretno.” (osoba A, povratnik iz SAD i Afganistana)

Sudionici istraživanja također predlažu da se sa repatrijatima po povratku u zemlju i kompaniju održi informativni sastanak, na kojem bi se mogle prezentirati informacije o znanjima i vještinama koje su repatrijati stekli tokom boravka u inozemstvu.

"Možda bi trebao organizirati inicijalni sastanak ili odgovarajuća sesija, briefing ili radionica, na kojoj bi se u interakciji s nadređenim rukovoditeljima razmotrilo šta je sve novo naučeno, koja su nova znanja i vještine i kako bi se najbolje mogli prezentirati i koristiti." (osoba F, povratnik iz Švedske)

"Smatram da bi nakon povratka iz inozemstva, kada se vratite u svoju kompaniju, trebalo doći do sastanka s kolegama iz Odjela ljudskih resursa, s kojima biste prošli kroz pitanja što ste novo naučili, kakvo je vaše vlastito iskustvo, jeste li općenito zadovoljni svojim iskustvom u inozemstvu, kako vidite stvari koje se odvijaju ovdje, postoji li nešto što bi se moglo poboljšati, da li biste sudjelovali u prijenosu znanja... Uglavnom se radi o osjećaju da se kompanija o vama brine i da ste vrijedan zaposlenik, da vas gledaju i prihvataju kao osobu u cjelini, a ne samo vaš rad." (osoba G, povratnik iz Austrije)

Kako je u prethodnim dijelovima rada utvrđeno, mnogi od repatrijata koji su učestvovali u istraživanju smatrali su da ne postoji dobro organiziran način na koji bi za njih bilo najjednostavnije da podijele svoje znanje. Stoga je predloženo stvaranje zajedničke interne platforme ili foruma, intraneta, na kojem bi bilo moguće razmatrati određene teme i postavljati pitanja repatrijatima vezano za teme od interesa.

"Možda bi se mogao organizirati neki forum, neka intranet platforma, interni forum kompanije, kojem bi svi imali pristup, koji je interaktivan i gdje bi se mogla postavljati i pitanja za repatrijate ili nešto slično" (osoba D, povratnik iz Afganistana i Kuvajta)

Repatrijati smatraju da bi takav vid komunikacije dobro funkcionirao, uzimajući u obzir da je nekim ljudima možda jednostavnije da komuniciraju na taj način, nego da priđu osobno repatrijatima i postave svoje upite.

"Ne znam da li je ljudima uvijek ugodno da postavljaju pitanja i traže savjet osobno od nekog suradnika, pogotovu nekog novog u kompaniji. Stoga smatram da bi svima bilo jednostavnije da se organizira neka platforma, forum, gdje bi se moglo otvorenije razgovarati o bilo kojoj poslovnoj temi. Na ovaj način se olakšava komunikacija, nemate osjećaj da gnjavite druge ljude, postavljajući im pitanja i tražeći od njih savjete i odgovore." (osoba H, povratnik iz Austrije)

Osim kreiranja foruma, sudionici istraživanja su predložili i da kompanije formiraju posebnu bazu podataka, u koju bi se mogli registrirati svi repatrijati, s informacijama o njihovom boravku u inozemstvu. To bi moglo pomoći u organiziranju i strukturiranju prikupljenih podataka o znanjima i vještinama koje posjeduju repatrijati.

“Mislim da bi se u kompaniji mogla voditi neka lista, neka tabela s popisom ljudi koji su bili u inozemstvu i informacijama u kojoj branši su radili, koju vrstu znanja i vještina posjeduju. Tako, ukoliko se ukaže potreba za njihovim znanjem, ako imate nešto što želite pitati, bilo bi moguće osobno ih kontaktirati.” (osoba I, povratnik iz Njemačke)

“Uspjeh svake kompanije u dobrom dijelu ovisi o zaposlenim ljudima. Ako kompanija želi iskoristiti znanje i vještine repatrijata, mora stvoriti način i sredstva za to. Trebao bi postojati strukturiran način prikupljanja znanja, njegove upotrebe i osiguravanja da su pravi ljudi na pravim mjestima. Tako da se raspoloživo znanje može najbolje iskoristiti.” (osoba E, povratnik iz SAD i Njemačke)

Većina sudionika su tvrdili da bi se kompanija trebala više fokusirati na cijeli proces repatrijacije. Kao što je prethodno spomenuto, učesnici istraživanja smatraju da repatrijati trebaju imati podršku u Odjelu ljudskih resursa, odnosno imenovanjem kontakt osobe koja bi im mogla pružiti podršku tokom procesa repatrijacije. Neki sudionici istraživanja su spomenuli da bi se mogao kreirati program mentorstva kao mjera podrške tokom procesa repatrijacije.

“Mislim da bi Odjel ljudskih resursa trebao biti uključen u proces repatrijacije. Trebala bi se odrediti neka kontakt osoba, možda mentor, neko ko bi bio podrška u procesu repatrijacije. I za Odjel ljudskih resursa bi bilo važno da ima informacije o znanjima i vještinama repatrijata, pogotovu sa stajališta razvoja znanja i vještina zaposlenika. Mislim da bi kompanija upravo iz tih razloga trebala posvetiti posebnu pažnju repatrijatima, pokazati interes i paziti na te ljude. Tako bi se omogućilo da se maksimalno iskoriste znanje i vještine repatrijata i da se prenesu na ostale zaposlenike. Stoga smatram da bi trebala postojati osoba za kontakt iz Odjela ljudskih resursa.” (osoba F, povratnik iz Švedske)

“Možda bi se repatrijati mogli aktivno uključiti u programe mentorstva. Mogao bi se voditi popis repatrijata, radnika koji su bili u inozemstvu, kao i znanja i vještina koja su sa sobom donijeli. Nisam siguran da Odjel ljudskih resursa, kada kreira mentorske programe, ima informacije koji zaposlenici su boravili u inozemstvu i kakva znanja su sa sobom donijeli. Možda i ima, ali barem ja toga nisam svjestan.” (osoba G, povratnik iz Austrije)

Učesnici u istraživanju smatraju da se proces repatrijacije i transfera znanja također može poboljšati pronalaženjem adekvatne pozicije i radnog mjesta za repatrijate. Pri tome, isto ne mora značiti neku rukovodnu poziciju, već raspored na poziciju koja im omogućuje da na najbolji način primjene stečena znanja i vještine, a što predstavlja i ključni preduvjet za organiziranje procesa transfera znanja.

“Za očekivati je, naravno, da kad se vratite iz inozemstva, dobijete neku bolju poziciju, neko mjesto rukovoditelja ili koordinatora ili nešto slično. Ali, ne mora biti tako. Može biti da dobijete određenu ulogu, kao ključni korisnik ili ključna osoba za neko specifično područje koje ste naučili dok ste bili u inozemstvu, tako nešto. Ili možda kontakt osoba za određena pitanja.” (osoba I, povratnik iz Njemačke)

Osim toga, repatrijati smatraju da bi proces transfera znanja trebao imati ključnu ulogu i biti integralni dio cjelokupnog procesa repatrijacije. Sudionici istraživanja su mišljenja da bi takav pristup značajno unaprijedio proces transfera znanja u kompaniji. Ispitani repatrijati smatraju da je značajno naglasiti važnost procesa transfera znanja, kako bi svi u kompaniji bili svjesni da je potrebno da se maksimalno angažiraju u tome.

“Mislim da bi svi repatrijati nakon povratka u matičnu zemlju i kompaniju trebali biti involvirani u procese transfera stečenog znanja. Trebala bi se organizirati neka platforma na kojoj bi se moglo podijeliti stečeno znanje. Po mom mišljenju, ako aktivno ne razmišljate o tome da bi to bilo iznimno korisno i da bi se tako moglo pomoći mnogim ljudima, to će se lako zaboraviti.” (osoba J, povratnik iz Velike Britanije)

“Mislim da bi puno pomoglo kada bi se o tome govorilo. To bi trebao biti dio cijelog ovog procesa repatrijacije. Dakle, kada se vratite, trebaju se organizirati platforme za razmjenu informacija. Mislim da nam nedostaje taj mali poticaj.” (osoba B, povratnik iz Austrije)

Dodatno, kako bi se povratnicima olakšao proces repatrijacije, moglo bi ih se potaknuti da vode dnevnik u koji bi zapisivali stvari s kojima se suočavaju tijekom prvih nekoliko mjeseci svog povratka.

“Jedna osoba koja je već prošla proces repatrijacije nakon boravka u inozemstvu, savjetovala mi je da zabilježim razmišljanja koja sam imao u prvim danima povratka, jer ih se nakon šest mjeseci više neću sjećati. Vodio sam bilješke i to bi mogao biti jedan od razloga zašto se sjećam razlika između vremena kad sam otišao i prvih dana nakon povratka. Iz tih bilješki sam mogao donijeti određene zaključke i razmisliti o onome što sam naučio.” (osoba H, povratnik iz Austrije)

Temeljem odgovora na istraživačka pitanja može se zaključiti da pravovremeno, organizirano i strukturirano pripremljen proces repatrijacije pozitivno utječe na efikasan transfer znanja repatrijata i uspostavljanje kulture učeće organizacije.

Ovaj dio istraživanja se fokusirao na predstavljanje podataka prikupljenih tokom intervjua. O rezultatima istraživanja će se dalje raspravljati u sljedećem dijelu.

5. ZAKLJUČAK

U ovom poglavlju analiziraju se rezultati istraživanja, uz diskusiju o njihovim implikacijama za praksu. Nakon toga slijedi razmatranje ograničenja studije i preporuke za buduća istraživanja.

Glavni cilj ove teze je istraživanje procesa repatrijacije osoba koje su, zbog ratnih i ekonomskih razloga, napustile svoju domovinu te analize prijenosa znanja nakon njihova povratka u matičnu državu.

Kao što su Berthoin-Antal *et al.* (2000.) utvrdili, i ova studija ukazuje na postojanje dvije ključne kategorije znanja koje repatrijati stječu tokom boravka u inozemstvu: profesionalnog i kulturološkog. Svi ispitanici su naglasili da im ta znanja značajno pomažu nakon povratka u domovinu, ali i da nailaze na teškoće u prijenosu znanja, zbog različitih faktora opisanih ranije u radu. Ovi rezultati se poklapaju sa zaključcima Oddoua *et al.* (2009.), koji sugeriraju da repatrijati često imaju poteškoće u jasnom definiranju novih vještina stečenih u inozemstvu, jer te vještine postaju dio njihove ličnosti. Ta činjenica može otežavati transfer stečenih znanja.

Ispitanici su povratak opisali kao složeniji proces od odlaska, ali su identificirani određeni faktori koji mogu olakšati repatrijaciju, poput pravovremenog povratka i pozitivnog stava prema procesu.

Međutim, neki učesnici istraživanja smatraju da povratak nije bio u potpunosti uspješan, prvenstveno zbog nedostatka zaposlenja po povratku. Isto tako, pojedini ispitanici su se osjećali potcijenjeno, jer njihova stečena znanja često nisu prepoznata kao dodatna vrijednost.

Temeljem odgovora na istraživačka pitanja može se zaključiti da organizirana priprema procesa ekspatrijacije doprinosi uspješnom procesu repatrijacije i razvoju karijere repatrijata.

Ipak, samo mali broj repatrijata imao je jasna očekivanja o povratku i prijenosu znanja, što je često rezultat nepoznavanja mogućnosti za transfer znanja. Buduća istraživanja bi mogla detaljnije razmotriti ovu temu.

Boravak u inozemstvu većina ispitanika vidi kao značajan doprinos njihovoj karijeri, no neki smatraju da napredovanje zavisi više od vlastitog angažmana nego od stečenog znanja. Pojedini učesnici istraživanja su izrazili mišljenje da njihove vještine nisu značajno utjecale na njihov profesionalni razvoj i napredovanje u organizaciji.

Također, učesnici istraživanja ističu da se transfer znanja često percipira kao prividan, a ne stvaran. Naime, repatrijati smatraju da bi transfer znanja mogao biti koristan za kompaniju, ali da primalac tog znanja treba imati sposobnost da ga primjeni u svom radu. Ipak, u okviru ovog istraživanja nije moguće sa sigurnošću tvrditi koliko su primaoci znanja zapravo imali koristi od transfera znanja repatrijata, budući da oni nisu bili uključeni u samu studiju.

Temeljem odgovora na istraživačka pitanja može se zaključiti da pravovremeno i dobro pripremljen proces repatrijacije doprinosi lojalnosti i zadržavanju zaposlenika u matičnoj zemlji, odnosno organizaciji.

Transfer znanja u koje su bili uključeni repatrijati obično se odvijao spontano i nesistematski, često u neformalnim situacijama, poput pauza ili obroka. Najefikasniji prijenos odvija se tokom poslovnih sastanaka, ali korištenje poslovnih sastanaka kao platformi za transfer znanja zavisi od pozicije repatrijata u organizaciji. Iako se radionice za razmjenu znanja smatraju korisnim, one su rijetko zastupljene.

Prema Oddou *et al.* (2013.), ključni faktori za uspješan transfer znanja uključuju poziciju, stav, pravovremenost i relevantnost znanja. Repatrijati na višim pozicijama imaju više prilika i ovlasti za dijeljenje znanja, što se podudara s nalazima Van Wijka *et al.* (2008.) i Oddoua *et al.* (2009.). Takođe, rukovodeće pozicije omogućavaju repatrijatima veću kontrolu i pristup procesima razmjene znanja, što povećava njihovu motivaciju.

Temeljem odgovora na istraživačka pitanja može se zaključiti da organizirana priprema procesa ekspatrijacije doprinosi uspješnom procesu repatrijacije i razvoju karijere repatrijata.

Međutim, zanimljivo je da je samo mali broj repatrijata aktivno tražio prilike za prenošenje stečenog znanja. Većina učesnika istraživanja očekivala je da će inicijativu preuzeti druga strana, što je u suprotnosti s istraživanjem Oddoua *et al.* (2013.), gdje se navodi da su sami repatrijati često inicijatori procesa transfera znanja, dok primaoci znanja to rijetko čine.

Postoji nekoliko razloga koji bi mogli objasniti ovu pojavu. Prvo, neki repatrijati strahuju da bi insistiranje na prenosu znanja moglo stvoriti distancu prema suradnicima, zbog učestalog naglašavanja svog iskustva. Kao rezultat toga, radije čekaju da ih kolege ili nadređeni direktno kontaktiraju i obrate se sa pitanjima. Drugo, poteškoće u integraciji u novu sredinu i osjećaj izolacije dodatno otežavaju iniciranje procesa prenosa znanja. Sve ove okolnosti negativno utiču na njihovu spremnost da proaktivno djeluju i podijele svoja znanja i iskustva.

Drugi važan aspekt je položaj repatrijata u organizaciji. Pojedini povratnici smatraju da im trenutna pozicija u organizaciji ne pruža jasno definiranu ulogu, koja uključuje dijeljenje

znanja. Nasuprot tome, repatrijati koji su napredovali na odgovornije pozicije izjavili su da im je to omogućilo veću slobodu i ovlaštenja za prenošenje znanja, što je u skladu s nalazima Lazarove *et al.* (2005.) i Oddoua *et al.* (2013.).

Još jedna prepreka za efikasno dijeljenje znanja je nesigurnost repatrijata u vezi s time gdje u organizaciji postoji potreba za njihovim znanjem. Mnogi repatrijati smatraju da bi identifikacija ovih potreba trebala biti odgovornost organizacije, a ne njih samih. Ovi nalazi potvrđuju da je ključ za uspješan transfer znanja kombinacija pravovremenosti i specifičnosti znanja, kako su naveli Oddou *et al.* (2013.).

Temeljem odgovora na istraživačka pitanja može se zaključiti da pravovremeno, organizirano i strukturirano pripremljen proces repatrijacije pozitivno utječe na efikasan transfer znanja repatrijata i uspostavljanje kulture učeće organizacije.

Prema istraživanjima Oddou *et al.* (2009.) i Burmeister *et al.* (2015.), kao i rezultatima ovog istraživanja, potvrđeno je da što su repatrijati motiviraniji za angažman u procesu transfera znanja, to je veća vjerojatnost da će taj proces biti aktivno primijenjen. Zanimljivo je da su mnogi intervjuirani repatrijati izrazili želju da podijele svoje znanje, no svi su također priznali da nisu aktivno tražili prilike za iniciranje transfera znanja. Postoji nekoliko mogućih razloga za to. Prvenstveno, mnogi repatrijati nisu bili svjesni postojanja procesa prijenosa znanja, što nije bilo prioritet u njihovim aktivnostima nakon povratka u domovinu.

Iz intervjua se može uočiti nekoliko faktora koji utječu na motivaciju repatrijata da se uključe u proces transfera znanja. Jedan od ključnih faktora je osobnost samih repatrijata, koja može pozitivno ili negativno utjecati na njihovu volju da sudjeluju u ovom procesu. Na temelju nalaza Oddoua *et al.* (2013.), može se pretpostaviti da je to povezano s njihovim vještinama i stavovima. Neki repatrijati su rekli da je dijeljenje znanja s drugima dio njihove osobnosti, te da je njihov pozitivan stav prema tome povezan s njihovom sposobnošću i motivacijom za pokretanje transfera znanja. S druge strane, neki sudionici istraživanja nisu bili spremni dijeliti svoje znanje, često iz straha da će primatelji znanja to podcijeniti. Dodatno, zabrinutost zbog mogućeg socijalnog isključivanja od strane suradnika zbog dijeljenja znanja također je utjecala na njihov pristup procesu transfera znanja.

Slično rezultatima Burmeister *et al.* (2016.), može se zaključiti da angažiranje repatrijata u procesu transfera znanja čini da se osjećaju vrednovanima unutar kompanije, što pozitivno utiče na njihovu motivaciju. Osim toga, neki repatrijati su gledali na učešće u ovom procesu kao način da pomognu organizaciji i svojim kolegama, što je dodatno podstaknulo njihovu motivaciju. Ovo se može povezati sa njihovom posvećenošću kompaniji, kako su sugerirali Oddou *et al.* (2013.).

Međutim, iako su većina repatrijata rekli da su posvećeni kompaniji, niti jedan od njih nije bio proaktivan u traženju prilika za prenošenje znanja svojim suradnicima. Na temelju njihovih odgovora, može se zaključiti da postoji nekoliko faktora koji povećavaju posvećenost repatrijata kompaniji. Jedan od tih faktora je profesionalni uspjeh koji su

postigli tokom boravka u inozemstvu, kao i pozicija na kojoj mogu aktivno koristiti svoja nova znanja, što pozitivno utiče na njihovu posvećenost. S druge strane, loša organizacija procesa repatrijacije i osjećaj neprepoznavanja njihove vrijednosti od strane kompanije negativno utiču na njihovu motivaciju.

Iako su svi učesnici istraživanja tvrdili da promjena pozicije nije smanjila njihovu motivaciju za prenošenje znanja, repatrijati smatraju svoje znanje vrijednim za dobrobit organizacije. To ukazuje na to da posvećenost kompaniji ne mora nužno uticati na njihovu motivaciju za transfer znanja. Jedno od mogućih objašnjenja je da repatrijati vide svoju posvećenost i motivaciju za dijeljenje znanja kao dvije odvojene stvari. Dalja istraživanja mogla bi se fokusirati na dublje razumijevanje ove veze.

Temeljem odgovora na istraživačka pitanja može se zaključiti da pravovremeno i dobro pripremljen proces repatrijacije doprinosi lojalnosti i zadržavanju zaposlenika u matičnoj zemlji, odnosno organizaciji.

Oddou *et al.* (2013.) su tvrdili da je stav rukovoditelja repatrijata ključan za to kako njihovi suradnici prihvataju prijenos znanja. Svi repatrijati u istraživanju su smatrali da njihovi rukovoditelji cijene njihovo znanje i iskustvo. Neki su čak rekli da su ih direktno ohrabivali da dijele svoje znanje s drugima. Međutim, iako rukovoditelji pokazuju interes za prijenos znanja, to nije nužno rezultiralo većom podrškom ili većim mogućnostima za transfer znanja. Takođe, u nekim slučajevima suradnici su bili manje otvoreni za prihvatanje znanja repatrijata, jer su vjerovali da je njihov način rada jedini ispravan.

Iako su mnogi repatrijati izjavili da organizacijska kultura podržava prijenos znanja, čini se da transfer znanja repatrijata nije dovoljno iskorišten, te da je proces relativno neorganiziran, što je slično nalazima Oddoua *et al.* (2009.). Ova situacija također utiče na podršku koju repatrijati primaju prilikom povratka. Nijedan od učesnika u istraživanju nije dobio organiziranu podršku, planiranje karijere, mentorstvo ili obuku za lakšu integraciju u organizaciju, što je dovelo do osjećaja da ih kompanija ne cijeni. Slična istraživanja Burmeister *et al.* (2016.) također su pokazala da planiranje karijere igra ključnu ulogu u podršci repatrijaciji i transferu znanja repatrijata.

U skladu s nalazima Burmeister *et al.* (2016.), repatrijati koji su učestvovali u ovom istraživanju smatrali su da su se umjesto finansijskih nagrada nadali većem priznanju i većem vrednovanju unutar kompanije. Isto tako, svi ispitanici su smatrali da kompanija nije pokazala interes za njihovo znanje na strateškom nivou. Također, istakli su da ne postoje platforme za razmjenu znanja i da je proces prikupljanja znanja bio neorganiziran, a u mnogim slučajevima, i nepostojeći. Na primjer, nijedan od repatrijata nije imao razgovore u svojoj kompaniji kako bi se mogli procijeniti stečena znanja i vještine. Iako nije isključeno da su kompanije nenamjerno zanemarile znanje koje donose repatrijati, rezultati pokazuju da se prakse transfera znanja repatrijata ne primjenjuju aktivno. Ovi faktori mogu objasniti zbog čega proces transfera znanja nije bio zastupljen u iskustvima učesnika istraživanja.

Temeljem odgovora na istraživačka pitanja može se zaključiti da pravovremeno, organizirano i strukturirano pripremljen proces repatrijacije pozitivno utječe na efikasan transfer znanja repatrijata i uspostavljanje kulture učeće organizacije.

U ovom istraživanju su analizirani individualni i organizacijski faktori koji utječu na proces transfera znanja repatrijata. Na temelju rezultata, čini se da je ključni individualni faktor koji utječe na angažman repatrijata u procesu transfera znanja njihov položaj unutar organizacije. Pozicija daje autoritet, što može podstaći repatrijate da dijele svoja znanja. Međutim, veća motivacija kod repatrijata nije dovela do većeg angažmana u procesu transfera znanja. Iako repatrijati smatraju da je transfer znanja dio njihovih profesionalnih obaveza, najčešće izbjegavaju da iniciraju ove situacije. Čini se da repatrijati obično čekaju da im se obrate suradnici osobno ili da organizacija zatraži i organizira proces transfera znanja.

Dakle, organizacijski faktori imaju veći utjecaj na uspješan transfer znanja od individualnih. Nedostatak organizacijske podrške, poput platformi za razmjenu znanja ili baza podataka, negativno utječe na sposobnost repatrijata da dijele svoje znanje. Mnogi repatrijati su potvrdili da bi se, uključujući se u transfer znanja, osjećali vrijednijima, te su izrazili želju za daljim razvojem procesa prenosa znanja u kompaniji. Slična istraživanja Orbinski (2019.) također su pokazala da bi razvijanjem ovih organizacijskih aspekata, repatrijati mogli postati proaktivniji u pokretanju situacija za transfer znanja, što bi rezultovalo sinergijom između individualnih i organizacijskih faktora.

Preporuke iz ovog istraživanja mogu pomoći u unaprjeđenju praksi transfera znanja u organizacijama. Bilo bi važno da se sa repatrijatima obave razgovori o transferu znanja kao važnom dijelu procesa repatrijacije, kako bi postali svjesni da se od njih očekuje da dijele svoje znanje i bili spremniji za to. Ovakav pristup bi podstakao repatrijate da budu proaktivniji u traženju i stvaranju prilika za transfer znanja.

Organizacije bi trebalo da obrate više pažnje na koje pozicije se repatrijati raspoređuju po povratku, jer je pozicija usko povezana sa sposobnošću repatrijata da se uključe u transfer znanja. Također, ponuđena pozicija može signalizirati repatrijatima da ih organizacija adekvatno vrednuje. Planiranje karijere trebalo bi postati integralni dio procesa repatrijacije, jer ne samo da pruža podršku, već omogućava i strateško pozicioniranje repatrijata na najkorisnija mesta za kompaniju. Istovremeno, to bi također moglo povećati njihovu posvećenost organizaciji.

Odjel ljudskih resursa u organizaciji može igrati ključnu ulogu u planiranju karijere i pružanju podrške tokom procesa repatrijacije. Tokom ovog procesa, trebalo bi organizirati sastanke Odjela ljudskih resursa i repatrijata, a po potrebi uključiti i nadležnog rukovoditelja. Takvi sastanci pružili bi priliku za mapiranje stečenih znanja i vještina, kao i za razmjenu iskustava o procesu povratka. Također, repatrijati bi mogli biti ohrabreni da vode dnevnik o svojim iskustvima u procesu repatrijacije, što bi im pomoglo da se bolje prilagode. Ukoliko u organizaciji već ima zaposlenih repatrijata, oni mogu biti mentori novim povratnicima, pružajući im dodatnu podršku.

Za poboljšanje procesa transfera znanja, kompanije mogu uvesti platforme za razmjenu znanja, gdje bi repatrijati mogli lako stupiti u kontakt s onima kojima je njihovo znanje potrebno. Kompanije bi također mogle implementirati strategiju za prikupljanje znanja stvaranjem baza podataka koje bi obuhvatile repatrijate i njihove stečene veštine, kao i organizirati radionice za razmjenu znanja, na kojima bi repatrijati mogli deliti svoja iskustva i saznanja.

Temeljem odgovora na istraživačka pitanja može se zaključiti da organizirana priprema procesa ekspatrijacije doprinosi uspješnom procesu repatrijacije i razvoju karijere repatrijata.

Zbog primjene polustrukturiranih intervjua, rezultati ovog istraživanja nisu pogodna osnova za statističke generalizacije. Također, iako su svi učesnici istraživanja imali kratak uvod u temu prije intervjua, uvijek postoji mogućnost da nisu potpuno razumjeli pitanja vezana za proces repatrijacije i transfera znanja.

Istraživanje je provedeno isključivo iz perspektive repatrijata, pa stoga ne odražava stavove organizacije ili drugih zaposlenika o repatrijatima i procesu transfera njihovog znanja. Iz tog razloga, buduća istraživanja mogla bi istražiti transfer znanja repatrijata i iz perspektive organizacije, kao i iz perspektive primatelja znanja, kako bi se dobilo dublje razumijevanje različitih faktora koji utječu na taj proces.

Buduća istraživanja također bi se mogle više usmjeriti na utvrđivanje razloga zbog kojih repatrijati, koji tvrde da su motivirani za sudjelovanje u transferu znanja, često čekaju da ih prvo kontaktiraju suradnici, kao potencijalni primatelji znanja ili organizacija.

REFERENCE

1. Alavi, M., & Leidner, D. (1999). Knowledge Management Systems: Issues, Challenges, and Benefits. *Communications of the Association for Information Systems*, 1(7), 1–37. Dostupno na: <https://doi.org/10.17705/1CAIS.00107> (pristupljeno: 14.07.2022.)
2. Argote, L., & Ingram, P. (2000). Knowledge Transfer: A Basis for Competitive Advantage in Firms. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 82(1), 150–169. Dostupno na: <https://doi.org/10.1006/obhd.2000.2893> (pristupljeno: 05.06.2022.)
3. Argote, L., Ingram, P., Levine, J. M., & Moreland, R. L. (2000). Knowledge Transfer in Organizations: Learning from the Experience of Others. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 82(1), 1–8. Dostupno na: <https://doi.org/10.1006/obhd.2000.2883> (pristupljeno: 05.06.2022.)
4. Argote, L., McEvily, B., & Reagans, R. (2003). Managing Knowledge in Organizations: An Integrative Framework and Review of Emerging Themes. *Management Science*, 49(4), 571–582. Dostupno na: <https://doi.org/10.1287/mnsc.49.4.571.14424> (pristupljeno: 05.06.2022.)
5. Berthoin-Antal, A. (2001). Expatriates' Contributions to Organizational Learning. *Journal of General Management*, 26(4), 62–84. Dostupno na: <https://doi.org/10.1177/030630700102600405> (pristupljeno: 02.07.2022.)
6. Berthoin-Antal, A., Stroo, I., & Willems, M. (2000). Drawing on the knowledge of re-turned expatriates for organizational learning. Case studies in German multinational companies. *Discussion Paper*, 1–49.
7. Bhagat, R. S., Kedia, B. L., Harveston, P. D., & Triandis, H. C. (2002). Cultural Variations in the Cross-Border Transfer of Organizational Knowledge: An Integrative Framework. *Academy of Management Review*, 27(2), 204–221. Dostupno na: <https://www.jstor.org/stable/4134352> (pristupljeno: 15.08.2022.)
8. Black, J. S. (1992). Coming Home: The Relationship of Expatriate Expectations with Repatriation Adjustment and Job Performance. *Human Relations*, 45(2), 177–192. Dostupno na: <https://doi.org/10.1177/001872679204500205> (pristupljeno: 07.05.2022.)
9. Black, J. S., Gregersen, H. B., & Mendenhall, M. E. (1992). Toward a Theoretical Frame-work of Repatriation Adjustment. *Journal of International Business Studies*,

- 23(4), 737–760. Dostupno na: <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490286> (pristupljeno: 07.05.2022.)
10. Black, J. S., & Mendenhall, M. (1990). Cross-Cultural Training Effectiveness: A Review and a Theoretical Framework for Future Research. *Academy of Management Review*, 15(1), 113–136. Dostupno na: <https://doi.org/10.5465/amr.1990.11591834> (pristupljeno: 07.05.2022.)
 11. Black, J. S., Mendenhall, M., & Oddou, G. (1991). Toward a Comprehensive Model of International Adjustment: An Integration of Multiple Theoretical Perspectives. *The Academy of Management Review*, 16(2), 291. Dostupno na: <https://doi.org/10.2307/258863> (pristupljeno: 07.05.2022.)
 12. Brewster, C., & Suutari, V. (2005). Global HRM: Aspects of a research agenda. *Personnel Review*, 34(1), 5–21. Dostupno na: <https://doi.org/10.1108/00483480510571851> (pristupljeno: 19.05.2022.)
 13. Burmeister, A., & Deller, J. (2016). A practical perspective on repatriate knowledge transfer: The influence of organizational support practices. *Journal of Global Mobility: The Home of Expatriate Management Research*, 4(1), 68–87. Dostupno na: <https://doi.org/10.1108/JGM-09-2015-0041> (pristupljeno: 05.08.2022.)
 14. Burmeister, A., Deller, J., Osland, J., Szkudlarek, B., Oddou, G., & Blakeney, R. (2015). The micro-processes during repatriate knowledge transfer: The repatriates' perspective. *Journal of Knowledge Management*, 19(4), 735–755. Dostupno na: <https://doi.org/10.1108/JKM-01-2015-0011> (pristupljeno: 05.08.2022.)
 15. Burmeister, A., Lazarova, M. B., & Deller, J. (2018). Repatriate knowledge transfer: Antecedents and boundary conditions of a dyadic process. *Journal of World Business*, 53(6), 806–816. Dostupno na: <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2018.06.004> (pristupljeno: 05.08.2022.)
 16. Chang, Y.-Y., Gong, Y., & Peng, M. W. (2012). Expatriate Knowledge Transfer, Subsidiary Absorptive Capacity, and Subsidiary Performance. *Academy of Management Journal*, 55(4), 927–948. Dostupno na: <https://doi.org/10.5465/amj.2010.0985> (pristupljeno: 15.08.2022.)
 17. Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 128–152. Dostupno na: <https://doi.org/10.2307/2393553> (pristupljeno: 30.07.2022.)

18. Domazet, A., Domljan V., Peštek A. i Hadžić F. (2020.) *Održivost emigracija iz Bosne i Hercegovine*, Friedrich Ebert Stiftung
19. Feldman, D. C., & Thomas, D. C. (1992). Career Management Issues Facing Expatriates. *Journal of International Business Studies*, 23(2), 271–293. Dostupno na: <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490268> (pristupljeno: 02.06.2022.)
20. Fink, G., Meierewert, S., & Rohr, U. (2005). The Use of Repatriate Knowledge in Organizations. *Human Resource Planning*, 28(4)
21. Flick, U. (2009). *An introduction to qualitative research (4th ed)*. Los Angeles: Sage Publications.
22. Furuya, N., Stevens, M. J., Bird, A., Oddou, G., & Mendenhall, M. (2009). Managing the learning and transfer of global management competence: Antecedents and outcomes of Japanese repatriation effectiveness. *Journal of International Business Studies*, 40(2), 200–215. Dostupno na: <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400416> (pristupljeno: 18.04.2022.)
23. Furuya, N., Stevens, M. J., Oddou, G., Bird, A., & Mendenhall, M. E. (2007). The effects of HR policies and repatriate self-adjustment on global competency transfer. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 45(1), 6–23. Dostupno na: <https://doi.org/10.1177/1038411107073595> (pristupljeno: 18.04.2022.)
24. Greener, S. (2008). *Business research methods*.
25. Gupta, A. K., & Govindarajan, V. (2000). Knowledge flows within multinational corporations. *Strategic Management Journal*, 21(4), 473–496. Dostupno na: [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(200004\)21:4<473::AID-SMJ84>3.0.CO;2-I](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(200004)21:4<473::AID-SMJ84>3.0.CO;2-I) (pristupljeno: 12.07.2022.)
26. Hansen, M. T. (1999). The Search-Transfer Problem: The Role of Weak Ties in Sharing Knowledge across Organization Subunits. *Administrative Science Quarterly*, 44(1), 82–111. Dostupno na: <https://doi.org/10.2307/2667032> (pristupljeno: 15.07.2022.)
27. Hill, C. (2011), *Global business today*, McGraw-Hill, New York.
28. Huang, M.-C., Chiu, Y.-P., & Lu, T.-C. (2013). Knowledge governance mechanisms and repatriate's knowledge sharing: The mediating roles of motivation and opportunity. *Journal of Knowledge Management*, 17(5), 677–694. Dostupno na: <https://doi.org/10.1108/JKM-01-2013-0048> (pristupljeno: 12.07.2022.)

29. Huber, G. P. (1991). Organizational Learning: The Contributing Processes and the Literatures. *Organization Science*, 2(1), 88–115. Dostupno na: <https://doi.org/10.1287/orsc.2.1.88> (pristupljeno: 15.08.2022.)
30. Kamoche, K. (1997). Knowledge creation and learning in international HRM. *The International Journal of Human Resource Management*, 8(2), 213–225. Dostupno na: <https://doi.org/10.1080/09585199700000049> (pristupljeno: 15.08.2022.)
31. Kirk, J., & Miller, M. (1986). *Reliability and Validity in Qualitative Research*. Dostupno na: <https://doi.org/10.4135/9781412985659> (pristupljeno: 30.07.2022.)
32. Kogut, B., & Zander, U. (1993). Knowledge of the Firm and the Evolutionary Theory of the Multinational Corporation. *Journal of International Business Studies*, 24(4), 625–645. Dostupno na: <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490248> (pristupljeno: 02.07.2022.)
33. Kwan, M. M., & Cheung, P.-K. (2006). The Knowledge Transfer Process: From Field Studies to Technology Development. *Journal of Database Management*, 17(1), 16–32. Dostupno na: <https://doi.org/10.4018/jdm.2006010102> (pristupljeno: 15.07.2022.)
34. Lazarova, M. B., & Cerdin, J.-L. (2007). Revisiting repatriation concerns: Organizational support versus career and contextual influences. *Journal of International Business Studies*, 38(3), 404–429. Dostupno na: <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400273> (pristupljeno: 15.06.2022.)
35. Lazarova, M., & Tarique, I. (2005). Knowledge transfer upon repatriation. *Journal of World Business*, 40(4), 361–373. Dostupno na: <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2005.08.004> (pristupljeno: 15.06.2022.)
36. Marsick, V. J., & Watkins, K. E. (2003). *Demonstrating the Value of an Organization's Learning Culture*
37. Martin, J. N. (1984). The intercultural reentry: Conceptualization and directions for future research. *International Journal of Intercultural Relations*, 8(2), 115–134. Dostupno na: [https://doi.org/10.1016/0147-1767\(84\)90035-X](https://doi.org/10.1016/0147-1767(84)90035-X) (pristupljeno: 22.05.2022.)
38. Minbaeva, D., Pedersen, T., Björkman, I., Fey, C. F., & Park, H. J. (2003). MNC knowledge transfer, subsidiary absorptive capacity, and HRM. *Journal of International Business Studies*, 34(6), 586–599. Dostupno na: <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400056> (pristupljeno: 12.07.2022.)

39. Nonaka, I. (1994). A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. *Organization Science*, 5(1), 14–37. Dostupno na: <https://doi.org/10.1287/orsc.5.1.14> (pristupljeno: 22.05.2022.)
40. Oddou, G., Osland, J., & Blakeney, R. (2009). Repatriating knowledge: Variables influencing the “transfer” process. *Journal of International Business Studies*, 40(2), 181–199. Dostupno na: <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400402> (pristupljeno: 22.06.2022.)
41. Oddou, G., Szkudlarek, B., Osland, J. S., Deller, J., Blakeney, R., & Furuya, N. (2013). Repatriates as a Source of Competitive Advantage: How to manage knowledge transfer. *Organizational Dynamics*, 42(4), 257–266.
42. Orbinski S. (2019), Returning home: A study on individual and organizational aspect affecting repatriate knowledge transfer, Dostupno na: <https://osuva.uwasa.fi/handle/10024/9860> (pristupljeno: 22.05.2022.)
43. Rahimić, Z., Podrug, N., (2013), *Međunarodni menadžment*, Ekonomski fakultet Sarajevo, Sarajevo
44. Reiche, B. S. (2012). Knowledge Benefits of Social Capital upon Repatriation: A Longitudinal Study of International Assignees: Knowledge Benefits of Social Capital on Repatriation. *Journal of Management Studies*, 49(6), 1052–1077. Dostupno na: <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2012.01050.x> (pristupljeno: 28.06.2022.)
45. Rubenstein-Montano, B., Liebowitz, J., Buchwalter, J., McCaw, D., Newman, B., & Rebeck, K. (2001). A systems thinking framework for knowledge management. *Decision Support Systems*, 31(1), 5–16. Dostupno na: [https://doi.org/10.1016/S0167-9236\(00\)00116-0](https://doi.org/10.1016/S0167-9236(00)00116-0) (pristupljeno: 15.07.2022.)
46. Saunders, M. N. K., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). *Research methods for business students (5th ed)*. New York: Prentice Hall. 119
47. Sussman, N. M. (2001). Repatriation transitions: Psychological preparedness, cultural identity, and attributions among American managers. *International Journal of Intercultural Relations*, 25(2), 109–123. Dostupno na: [https://doi.org/10.1016/S0147-1767\(00\)00046-8](https://doi.org/10.1016/S0147-1767(00)00046-8) (pristupljeno: 19.05.2022.)
48. Szkudlarek, B., & Sumpter, D. M. (2015). What, When, and with Whom? Investigating Expatriate Reentry Training with a Proximal Approach. *Human*

- Resource Management*, 54(6), 1037–1057. Dostupno na: <https://doi.org/10.1002/hrm.21647> (pristupljeno: 28.04.2022.)
49. Szulanski, G. (1996). Exploring internal stickiness: Impediments to the transfer of best practice within the firm. *Strategic Management Journal*, 17(S2), 27–43. Dostupno na: <https://doi.org/10.1002/smj.4250171105> (pristupljeno: 02.07.2022.)
50. Szulanski, G. (2000). The Process of Knowledge Transfer: A Diachronic Analysis of Stickiness. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 82(1), 9–27. Dostupno na: <https://doi.org/10.1006/obhd.2000.2884> (pristupljeno: 02.07.2022.)
51. Tsai, W. (2001). Knowledge Transfer in Intraorganizational Networks: Effects of Net-work Position and Absorptive Capacity on Business Unit Innovation and Performance. *The Academy of Management Journal*, 44(5), 996–1004. Dostupno <https://www.jstor.org/stable/3069443> (pristupljeno: 02.07.2022.)
52. Van Wijk, R., Jansen, J. J. P., & Lyles, M. A. (2008). Inter- and Intra-Organizational Knowledge Transfer: A Meta-Analytic Review and Assessment of its Antecedents and Consequences. *Journal of Management Studies*, 45(4), 830–853. Dostupno na: <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2008.00771.x> (pristupljeno: 02.06.2022.)
53. Walsh, J. P., & Ungson, G. R. (1991). Organizational memory. *Academy of Management Review*, 16(1), 57–91. Dostupno na: <https://doi.org/10.5465/amr.1991.4278992> (pristupljeno: 14.07.2022.)