

Katja Trdan

Delokalizacija poslovanja

»Metoda je za organizacije in/ali posameznike uporabna tako z ekonomskega kot s psihološkega vidika. S psihološkega vidika dobijo zaposleni z delokalizacijo priložnost sodelovanja z mednarodnim trgom, možnost pridobivanja novih izzivov in izkušenj. Vloga psihologa v procesu delokalizacije poslovanja je ključna, saj se zaposleni soočajo z vrsto težav pri delu v mednarodnem okolju, psihologi pa jim lahko pomagajo pri odkrivanju težav in zagotavljanju pomoči. Psiholog, zaposlen neposredno v delokalizirani organizaciji, lažje odkriva in rešuje specifične težave zaposlenih, saj dobro pozna organizacijsko kulturo podjetja.«

Delokalizacija poslovanja (angl. *offshoring*) pomeni prenos procesov podjetja na druge organizacije mednarodnih trgov – iz bolj razvitih v manj razvite države (Harrison in McMillan, 2006). Ta metoda selitve del se je razvila in se odvija predvsem v zadnjih dvajsetih letih. Delokalizacijo poslovanja uporablja 15 % organizacij. Organizacije selijo v tujino večinoma storitve v povezavi s telekomunikacijami in tehnologijo (40 %) ter računalniško programiranje in računalniško opremo (30 %, Tambe in Hitt, 2010). Ena od najprivlačnejših držav selitve podjetij je Indija.

Metoda se je pojavila zaradi ekonomskih koristi, in sicer zaradi nižjih stroškov dela in delovne sile v tujini. Manj pa se raziskave osredotočajo na psihološki vidik, in sicer na posledice delokalizacije poslovanja na zaposlene. Tu so potrebne dodatne raziskave. Raziskovalci po eni strani trdijo, da delokalizacija poslovanja omogoča povečanje zaposlovanja v državi, kamor se proizvodnja seli, po drugi strani pa selitev povzroči izgubo delovnih mest zaposlenih v matični državi

(Harrison in McMillan, 2006). Organizacija pa ne more preživeti, če njeni zaposleni niso zavzeti in posledično uspešni pri svojem delu (Rousseau, 2004).

Delokalizacija poslovanja pomeni, da zaposleni delajo oziroma komunicirajo s strankami na drugem koncu sveta, kar pripelje do psihološkega problema – zaposleni namreč delo opravljajo v eni državi (kulturi), hkrati pa so v stiku s strankami iz druge države (kulture). Pričakovanja teh dveh kultur so pogosto zelo različna (Nadeem, 2011). Zaposleni se pogosto znajdejo tudi v zelo stresnih situacijah, saj so stranke na drugi strani linije lahko jezne, agresivne, nesramne itd. (Goussinsky, 2011; Poddar in Madupalli, 2012), pogosto se srečujejo tudi z jezikovnimi ovirami (Sizoo, Küpper in Agrusa, 2011).

Raziskovalci pogosto pozabljajo, da je npr. v dejavnostih, ki imajo opravka s strankami (ki predstavlja vodilno vejo delokalizacije poslovanja), zelo pomembno počutje zaposlenih, saj dejavnost temelji na komunikaciji in vedenju teh ljudi. Torej je uspeh organizacije odvisen od človeških virov (del Bono, Gorjup, Henry in Valverde, 2012; Kuruvilla in Ranganathan, 2010). Vsekakor je delokalizacija poslovanja dandanes zelo priljubljena metoda, katere uporaba se bo le še stopnjevala. Prav zaradi tega je treba v prihodnje nameniti več pozornosti psihološkim posledicam uporabe te metode za zaposlene.

NASTANEK IN RAZVOJ METODE

Delokalizacija poslovanja obstaja že stoletja. Nekateri delokalizirani centri so nastali načrtno, drugi naključno. Obstaja nekaj pomembnih prelomnih točk, ki so vplivale na pojav oziroma pospešitev delokalizacije poslovanja.

Globalizacija ima pri razširitvi tega pojava glavni vpliv. Prav zaradi tega procesa so postale regionalna ekonomija, družba in kultura integrirane prek komunikacije, transporta ter trgovanja. Globalizacija omogoča lažji pretok financ, selitev ljudi, širitev tehnologije in informacij. Bolj natančno je delokalizacija poslovanja povezana z ekonomsko globalizacijo, katere posledica je združitvev nacionalne ekonomije z mednarodno (Bulajic in Domazet, 2012).

S pojavom spleta (okrog leta 1989) so se stroški prenosa informacij po svetu znižali. Informacije so začele krožiti lažje in hitreje, kar je omogočilo hitrejšo delo in komunikacijo med zaposlenimi.

Kot primer razvoja lahko navedem Irsko. Pred letom 1990 je bila Irsko ena od revnejših držav, zato so začela podjetja, predvsem iz Združenih držav Amerike, tja izvažati svojo industrijo. Prav to pa je Irsko okrepilo, da je danes ena od bogatejših držav Evropske Unije.

V ZDA je od leta 1994 v veljavi dogovor NAFTA (North American Free Trade Agreement), ki omogoča lažji prehod blaga in storitev iz Severne v Južno Ameriko.

Pomembna je tudi kriza računalniških sistemov ob prehodu iz leta 1999 v leto 2000. Ker so organizacije menile, da se bodo računalniški programi sesuli, je bil to čas velikega povpraševanja po računalniških tehnologijah, ki pa so bili zaradi nižjih cen večinoma najeti iz Indije (Aščić, 2013).

ZNANSTVENA SPOZNANJA O UPORABNOSTI METODE

V raziskavah je preučevan vpliv delokalizacije poslovanja na ljudi glede na različno stopnjo izobrazbe. Delokalizacija poslovanja se namreč povezuje z izgubo delovnih mest v matični državi in s strahom pred zaposljivostjo določene skupine ljudi v tuji državi. Te skupine ljudi naj bi imele prednosti v izobrazbi ali spretnostih.

Nekatere raziskave poudarjajo vpliv delokalizacije poslovanja na zaposlene (Woodard in Sherman, 2014), avtorji pa predvidevajo večnivojski model odnosov zaposlenih. Bistvo modela je, da nacionalne razlike ustvarjajo identitetni konflikt pri posamezniku. Predpostavka modela pravi, da razlike v kulturah izvornih in ciljnih držav ustvarjajo delovno okolje, v katerem se od zaposlenih zahteva, da delujejo na načine, ki niso konsistentni z njihovo lokalno kulturo. Teoretiki, ki so zastavili model, sicer pravijo, da se identitetni konflikt ob odkritju lahko tudi zlahka reši (Ashforth, Harrison in Corley, 2008; Empson, 2013). Problematičnost konflikta identitete je odvisna od vsakega posameznika in situacije.

Avtorji se strinjajo s predhodnimi raziskavami, v katerih so skušali odgovoriti na vprašanje, kaj organizacijo motivira, da preseli proizvodnjo v določeno tujo državo, ter kateri so tisti faktorji, ki delujejo odločilno na izbiro države (Schmeisser, 2013). Poudarjajo, da prihaja do konflikta identitete pri zaposlenih zaradi razlik med kulturama izvirne

in tuje države. Nacionalna in organizacijska identiteta sta si namreč lahko konfliktni, kar predstavlja izvor stresa pri zaposlenih. V raziskavi sta avtorja postavila model, ki pojasnjuje odnos zaposlenih v delokaliziranih delovnih okoljih.

V Združenih državah Amerike informacijska tehnologija predstavlja eno od storitev, kjer so deleži delokaliziranih poslov najvišji. Rezultati raziskave kažejo, da so delavci v sektorju informacijske tehnologije, ki za svoje storitve ne potrebujejo osebne stika s strankami, bolj verjetno preseljeni v tujino. Avtorja poročata, da delavci, ki so zaskrbljeni glede selitve dela v tujino, v večji meri izbirajo karijerne poti, ki vključujejo medosebni stik s strankami ter praktično podporo (Tambe in Hitt, 2010).

Proces delokalizacije ima vpliv na izgubo delovnih mest (Trefler, 2005). Vsakokrat, ko je delavec ločen (odpuščen) iz delovne organizacije, le-ta izgubi pomemben specifičen človeški kapital. Kot primer avtor navaja organizacijo, ki ima lahko zaposlenega strokovnjaka za informacijsko tehnologijo ali pa ima pogodbo s podjetjem informacijske tehnologije. Delavec, ki je v podjetju neposredno zaposlen, bo vedel več o specifičnih potrebah organizacije. Postavlja se tudi vprašanje, kako naj spodbujamo delovno specifična usposabljanja na delovnem mestu v okolju, kjer delokalizacija poslovanja vpliva na globino in kvaliteto odnosov med zaposlenim in delovno organizacijo.

Študija, ki je preučevala odnose med zaposlenimi britanskimi in indijskimi delavci v klicnem centru, navaja izsledke, da so Britanci svoje indijske kolege zaznavali kot grožnjo za lastna delovna mesta (Cohen in El-Sawad, 2007). Druge raziskave (Stahl, Maznevski, Voigt in Jonsen, 2009) trdijo, da zaposleni v mednarodnem okolju pogosto to jemljejo kot možnost in priložnost za osebno obogatitev in pridobitev novih izkušenj medkulturnega učenja.

Nekatere raziskave se osredotočajo tudi na relacijsko vedenje zaposlenih, kot so komunikacija, gradnja zaupanja, ustvarjanje skupnega razumevanja, prenos znanja, razvijanje identitete skupne ekipe in premagovanje razlik v statusu. Pogosto je bilo že zapisano, da je pomembna učinkovita – tako formalna kot neformalna – komunikacija med zaposlenimi v matični državi in tistimi v tujini (Herbsleb in Grinter, 1999). Pomembno je tudi zaupanje v partnerjevo delovanje in njegove namene,

ki vpliva na uspešnost poslovanja (Lee, Huynh in Hirschheim, 2008; Westner in Strahringer, 2010).

Ena od raziskav se je osredotočila na odnose med nemškimi in indijskimi zaposlenimi. Podjetje s področja informacijske tehnologije s centrom v Stuttgartu je del proizvodnje preselilo v Indijo (v Bangalore). V raziskavi so Nemci poročali o tem, kako zaznavajo svoje indijske kolege, s katerimi so sodelovali od 1 do 10 let. Izsledki raziskave so pokazali, da zaposleni v oddelku za Razvoj programske opreme za varnostne sisteme dojemajo delokalizacijo poslovanja kot priložnost za strokovno in medkulturno učenje, pridobivanje novega znanja, skratka možnost za osebno in profesionalno rast. Poročajo, da so se naučili novih spretnosti, kot so boljše govorjenje in razumevanje angleškega jezika, sodelovanje z ljudmi iz druge kulture, predvsem pa koordinacija z večjo ekipo, ki jim je tudi pozneje koristila pri napredovanju na višje položaje. Anketiranci so odnos med Nemci in Indijci opisali kot prijateljski, nekateri so celo obiskali Indijo, da bi pridobili indijsko znanje in spretnosti (Zimmermann, Raab in Zanotelli, 2013).

Na drugi strani pa so avtorji zbirali tudi podatke od zaposlenih v oddelku Razvoja funkcij za elektronsko krmilno enoto ter dobili nasprotno izsledke. Zaposleni v tem oddelku so delokalizacijo poslovanja doživljali kot grožnjo za osebno in profesionalno rast. Nemški zaposleni so poročali o tem, da ima delokalizacija poslovanja vpliv na nezanesljivost njihove zaposlitve. Anketiranci so sodelovanje z indijskimi kolegi sicer opisali kot priložnost za pridobitev mednarodnih izkušenj, vendar so bile te medkulturne razlike predmet razhajanj med zaposlenimi. Pritoževali so se tudi nad pomanjkanjem odprtosti indijskih kolegov, in sicer v primerih, ko je prišlo do poročanja o težavah. To je vodilo do prestavitve rokov in nepravilnosti pri delu. Nekateri nemški zaposleni so se celo uprli temu, da bi uporabljali angleški jezik kot jezik komunikacije v službi.

Panoge, ki zahtevajo nižje kvalificirano delovno silo, selijo v tujino, zaradi česar morajo ta dela v matični državi opravljati višje izobraženi delavci (Feenstra in Hanson, 1996). To naj bi imelo vpliv na povišanje plač v matični državi. Dolgoročno delokalizacija poslovanja ne bi smela imeti vpliva na stopnjo zaposlenosti v matični državi. Začetno izgubo nizko kvalificiranih delavcev bi lahko nadomestili z odprtjem novih

delovnih mest, s čimer bi nastali prihranki prav zaradi delokalizacije poslov (Bhagwati, Panagariya in Srinivasan, 2004).

Prav tako avtorji poročajo, da ni skrbi glede zmanjšanja povpraševanja po visoko kvalificirani delovni sili zaradi delokalizacije poslovanja, kajti to se je izkazalo za začasno. Uvoz naprednih izdelkov namreč vodi do tehnološkega prelivanja, in sicer iz naprednejših držav v matične, to pa zahteva bolj usposobljeno delovno silo.

Delokalizacija poslovanja vpliva na razmerje med delodajalcem in delavcem preko okvirja organizacijske pripadnosti. Avtorji menijo, da je za ohranjanje le-te pomembno usposabljanje, zaposlovanje in zadrževanje zaposlenih. Pri zaposlovanju je pomembno, da se delodajalec osredotoči na specifične sposobnosti delavcev (Betts, Healy, Mir in Vicari, 2015). Orodja za zaposlovanje so namreč dandanes postala bolj izpopolnjena (Cook, 1997). Glede usposabljanja je postala na delovnem mestu zelo priljubljena fleksibilnost, in sicer tako delovnih nalog kot tudi delovnega časa (Marcum, 1999). Usposabljanja danes presegajo le učenje za določeno delovno mesto, temveč se odvijajo v smeri, da so zaposleni čim bolj usposobljeni. Številne organizacije svojim zaposlenim omogočajo spletna gradiva za izobraževanje. Ti materiali so običajno zaposlenim dostopni na intranetu njihove delovne organizacije. Za delovno organizacijo pa je pomembno tudi zadrževanje kadra. V času delokalizacije poslovanja je za zaposlenega zelo pomembna rotacija delovnih mest, možnost učenja novih sposobnosti, več izkušenj (Garger, 1999). Vendar delodajalci še vedno večinoma delujejo v smeri, da bi bili delovni procesi čim bolj rutinski ter formalizirani in prenosljivi na nove delavce.

PREDSTAVITEV METODE

KDAJ METODO UPORABIMO?

Metoda je pogosto uporabljena v multinacionalnih organizacijah. S selitvijo podjetja v manj razvite države multinacionalke ustvarijo finančni prihranek. Uporabna je tudi za posameznike z visokimi prihodki, ki se želijo izogniti visokim davkom v svoji državi. Velikokrat slišimo za primere vrhunskih športnikov, ki zaslužijo visoko vsoto denarja v kratkem času, ta denar pa vložijo v države davčnih oaz, kjer plačujejo nižji davek.

ZA KOGA JE METODA PRIMERNA?

Ciljna populacija so zaposleni delavci v delokaliziranih organizacijah ter tisti, ki so bili zaradi selitve poslovanja z delovnega mesta odpuščeni. Preučujemo, kako delokalizacija poslovanja vpliva na te delavce, in sicer s psihološkega vidika. Upoštevati moramo zaposlene v matičnih državah, in sicer v državah, v katerih je bilo podjetje prvotno nastanjeno ter zaposlene v tujini, kamor je organizacija preselila del svoje proizvodnje.

KAKO METODO IZVEDEMO?

Delokalizacija poslovanja poteka tako, da se del organizacije preseli v tujino. S tem se preselijo tudi delovna mesta, kar pomeni, da določen del delavcev v matični državi svoje delovno mesto izgubi, v državi, kamor se del podjetja preseli, pa se odprejo nova delovna mesta.

PRIMER UPORABE METODE

Primer delokalizacije poslovanja je selitev dela ameriškega podjetja Microsoft v Indijo. Microsoft je leta 2010 z indijskim podjetjem Infosys Technologies podpisal triletno pogodbo, ki je zajemala storitve, kot so tehnična pomoč, upravljanje baz podatkov in programskih aplikacij. Indija je nasploh postala ena od najzanimivejših destinacij za delokalizacijo poslovanja. Razlogi za to so različni. Indija ima ogromen bazen talentov ter kvalificirano delovno silo. Država ima izredno dobro tehnologijo in omogoča prilagojene cene svojih storitev. Med drugim je vlada Indije zelo stabilna ter ponuja različne informacijsko-tehnološke strategije. Zaradi časovnega pasu pa Indija tudi lažje ponuja 24/7 storitve (Pais, b.d.)

VLOGA PSIHologa

Vloga psihologa je pri procesu delokalizacije poslovanja zelo pomembna, saj tak strokovnjak prepozna težave, s katerimi se soočajo zaposleni. Le z identifikacijo problema je možno poiskati vzroke njegovega

nastanka ter oblikovati možne rešitve. Pomembno je, da psiholog dela posamezno z vsakim zaposlenim. Posamezniki se namreč razlikujejo v tem, kako na njih vplivajo posledice delokalizacije poslovanja.

Zaposleni v delokaliziranih podjetjih imajo namreč težave pri delovanju v mednarodnem okolju, kjer veljajo različne vrednote. Delavci se lahko soočajo s kulturnim šokom, tu pa jim lahko pomaga psiholog s podporo na različnih ravneh. Npr. delavci v Indiji so se naučili nek tuji jezik, v katerem posluje delovna organizacija (npr. nemški jezik), vendar imajo verjetno drugačno izgovorjavo besed. Zaradi tega se lahko počutijo manj kompetentne pri delu od svojih nemških kolegov, katerim nemščina predstavlja materni jezik. To lahko vzbudi občutja manjvrednosti ter posledično določeno stopnjo odpora do dela. Posebej se to lahko opazi, če indijski zaposleni občutijo, da se delavci iz izvorne države do njih vedejo drugače. Na drugi strani pa so tu zaposleni v izvorni državi, ki poslujejo s svojimi kolegi na drugem koncu sveta. Te zaposlene je treba poučiti o tem, da so njihovi kolegi enako kompetentni za delo. S psihoedukacijo lahko razbijemo predsodke ter omogočimo, da se zaposleni začnejo vesti drugače. Pomembna vloga psihologa v procesu delokalizacije poslovanja je predvsem edukacija zaposlenih o tem, da smo vsi enakovredni, ne glede na to, od kod prihajamo.

Menim, da je pomembno tudi, da se psihologi v vlogi raziskovalcev osredotočajo na preučevanje posledic delokalizacije poslovanja na tiste ljudi, ki zaposlitev izgubijo. Teh raziskav je namreč zelo malo. Tudi delodajalcem, ki večinoma gledajo le na lastno ekonomsko korist, bi bilo smiselno prikazati ter pojasniti izsledke takšnih raziskav.

PREVIDNOST IN OMEJITVE PRI UPORABI METODE

Ena glavnih omejitev so težave, povezane s selitvijo poslovanja v tujino. Omejitve uporabe metode so predvsem različen jezik pri delu zaradi selitve dela organizacije v drugo državo ter s tem povezana drugačna kultura in drug časovni pas.

Težavo lahko predstavlja tudi nadzor nad delom v drugi državi. Če je izdelek proizveden lokalno, je večja možnost kontrole proizvodnje. Čeprav podjetja natančno opredelijo smernice za delo ter kakovostne

standarde, lahko pride do težav, ki se lahko nanašajo na nesporazume zaradi jezika in kulture.

Delokalizacija poslovanja z ekonomskega vidika torej za delodajalca predstavlja nižje stroške zaradi cenejše delovne sile. Vendar pa je na drugi strani to lahko tudi težava. Delovno silo je namreč treba ustrezno izobraziti, da bo znala delovati po določenih standardih. Morda se morajo določeni zaposleni tudi naučiti ali vsaj priučiti tujega jezika. Zaposlene je treba izobraziti, da bodo delovali v skladu z organizacijskimi vrednotami. Usposabljanje in nadzor delovne sile v tujini namreč lahko povzročita tudi velike stroške. Navsezadnje je treba izdelke tudi dostaviti nazaj v izvorno državo oziroma na prodajno tržišče. Tu se pojavijo stroški pri transportu.

Omejitev predstavlja tudi izguba delovnih mest pri lokalnem prebivalstvu. Stopnja brezposelnosti se v izvorni državi poveča, kar lahko ogrozi gospodarstvo države. Lahko se tudi zgodi, da selitev podjetja v tujino ogrozi javno podobo organizacije, negativno vpliva na blagovno znamko delodajalca, saj se na primer v Indiji dostikrat pojavljajo zlorabe dela, otroško delo ali pa okoljska škoda.

Posamezniki ali organizacije, ki razmišljajo o selitvi svojega podjetja v tujino ali to načrtujejo, morajo imeti ustrezno predznanje o tem procesu, kar lahko prav tako izpostavim kot neke vrste omejitve. Premišljeno je treba izbrati lokacijo oz. državo selitve. Skrbno in natančno je treba urediti vso zahtevano dokumentacijo za selitev. Eden od pomembnih vidikov izbire države je njena politična stabilnost. V državah, kamor podjetja preseljujejo svoje posle, lahko pride do političnih nestabilnosti ali celo vojne. Zato organizacije raje izbirajo politično bolj stabilne države. Vendar pa so v manj stabilnih državah pogosto tudi nižje plače, zato organizacije poskušajo delovati v takšnih okoljih (David, Ein-Dor, King in Torkzadeh, 2006).

L I T E R A T U R A

Ashforth, B. E., Harrison, S. H. in Corley, K. G. (2008). Identification in organizations: An examination of four fundamental questions. *Journal of Management*, 34(3), 325–374.

- Aščić, Z. (2013). *Prednosti in slabosti selitev (»off-shoring«) proizvodnje v države v razvoju in analiza razlogov za obratne procese (»re-shoring«)* (magistrska naloga). Dostopna na <http://www.cek.ef.uni-lj.si/magister/ascic1157-B.pdf>
- Betts, S., Healy, W., Mir, R. in Vicari, V. (2015) The impact of offshoring on organizational commitment: Recruiting, training, retention and ethical concern. *Journal of International Business Research*, 14(2).
- Bhagwati, J., Panagariya, A. in Srinivasan, T. N. (2004). The muddles over outsourcing. *Journal of Economic Perspectives* 18(4), 93–114.
- Bulajic, A. in Domazet, D. (2012). Globalization and outsourcing and off shoring. *Journal of Emerging Trends in Computing and Information Sciences*, 3(9), 1321–1328.
- Cohen, L. in El-Sawad, A. (2007). Lived experiences of offshoring: an examination of UK and Indian financial service employees' accounts of themselves and one another. *Human Relations*, 60(8), 1235–1262.
- Cook, M. F. (1997). Choosing the right recruitment tool. *HR Focus*, 74(10), 57–59.
- Davis, G. B., Ein-Dor, P., King, W. R. in Torkzadeh, R. (2006). IT offshoring: history, prospects and challenges. *Journal of the Association for Information Systems*, 7(11), 770–795.
- del Bono, A., Gorjup, M. T., Henry, L. in Valverde, M. (2012). Call centres' employment practices in global value networks: A view from Argentina as a receiving economy. *Economic and Industrial Democracy*, 34(4), 693–717.
- Empson, L. (2013). My affair with the 'other': Identity journeys across the research-practice divide. *Journal of Management Inquiry*, 22(2), 229–248.
- Feenstra, R. C. in Hanson, G. H. (1996). Globalization, outsourcing, and wage inequality. *American Economic Review*, 86(2), 240–245.
- Garger, E. (1999). Holding on to high performers: A strategic approach to retention. *Compensation & Benefits Management*, 15(4), 10–17.
- Goussinsky, R. (2011). Customer aggression, emotional dissonance and employees' well-being. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 3(3), 248–266.
- Harrison, A. E. in McMillan, M. S. (2006). Dispelling some myths about offshoring. *Academy of Management Perspectives*, 20(4), 6–22.
- Herbsleb, J. D. in Grinter, R. E. (1999) Splitting the organization and integrating the code: Conway's law revisited. *Proceedings, International Conference on Software Engineering*, 85–95. Dostopno na http://www.cs.cmu.edu/afs/cs/Web/People/jdh/collaboratory/research_papers/ICSE99.pdf
- Kuruvilla, S. in Ranganathan, A. (2010). Globalisation and outsourcing: Confronting new human resource challenges in India's business process outsourcing industry. *British Journal of Industrial Relations*, 41(2), 136–153.
- Lee, J. N., Huynh, M. Q. in Hirschheim, R. (2008) An integrative model of trust on IT outsourcing: examining a bilateral perspective. *Information Systems Frontiers*, 10(2), 145–163.

- Marcum, J. W. (1999). Effective training strategies: A comprehensive guide to maximizing learning in organizations. *National Productivity Review*, 18(4), 72.
- Nadeem, S. (2011). *Dead ringers: How outsourcing is changing the way Indians understand themselves*. Princeton, New Jersey: Princeton University Press.
- Pais, N. (b.d.). *5 biggest US companies that offshore to India*. Dostopno na <https://www.31west.net/blog/5-biggest-us-companies-offshore-india/>
- Poddar, A. in Madupalli, R. (2012). Problematic customers and turnover intentions of customer service employees. *Journal of Services Marketing*, 26(7), 551–559.
- Rousseau, D. M. (2004). Psychological contracts in the workplace: Understanding the ties that motivate. *Academy of Management Executive*, 18(1), 120–127.
- Schmeisser, B. (2013). A systematic review of literature on offshoring of value chain activities. *Journal of International Management*, 19(4), 390–406.
- Sizoo, S., Küpper, E. in Agrusa, J. (2011). Tracking cross-cultural service failures: The case of Japanese & German visitors in the USA. *International Management Review*, 7(2), 58–65.
- Stahl, G. K., Maznevski, M. L., Voigt, A. in Jonsen, K. (2009). Unraveling the effects of cultural diversity in teams: a meta-analysis of research on multicultural work groups. *Journal of International Business Studies*, 41(4), 690–709.
- Tambe, P. in Hitt, L. M. (2010). How offshoring affects IT workers. *Communications of the ACM*, 53(10), 62–70.
- Trefler, D. (2005). Service offshoring: threats and opportunities. *Brookings Trade Forum*, 35–73.
- Westner, M. in Strahringer, S. (2010) Determinants of success in IS offshoring projects: results from an empirical study on German companies. *Information & Management*, 47(5), 291–299.
- Woodard, M. S. in Sherman, K. E. (2014). Toward a more complete understanding of offshoring: bringing employees into the conversation. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(16), 2019–2038.
- Zimmermann, A., Raab, K. in Zanotelli, L. (2013). Vicious and virtuous circles of offshoring attitudes and relational behaviours. A configurational study of German IT developers. *Information Systems Journal*, 23(1), 65–88.

OFFSHORING

The method is applicable to businesses and/or individuals both economically and psychologically. Psychologically, employees are given the opportunity to engage with the international market through delocalization, to gain new challenges and experience. The role of the psychologist in the process of delocalization of business is crucial, as employees face a range of problems at work in an international

environment, where psychologists are able to assist in identifying problems and providing assistance to them. A psychologist employed directly in a delocalized organization makes it easier to identify and solve specific employee problems by understanding the organizational culture of the company.