

Univerza v Ljubljani
Filozofska fakulteta
Oddelek za psihologijo

DELOKALIZACIJA POSLOVANJA

Seminar pri predmetu Karierni razvoj zaposlenih

Avtorica: Katja Trdan

Mentorica:izr. prof. dr. Eva Boštjančič

Ljubljana, 2018

UVODNA PREDSTAVITEV METODE

Delokalizacija poslovanja oziroma offshoring pomeni prenos procesov podjetja na druge organizacije mednarodnih trgov (iz bolj razvitih v manj razvite države, Harrison in McMillan, 2006, v Zimmermann, Raab in Zanotel, 2013). Ta metoda selitve del se je razvila ter se dogaja predvsem v zadnjih dvajsetih letih. Delokalizacije poslovanja se poslužuje 15 % organizacij. Največ organizacije selijo v tujino telekomunikacije in tehnologije (40 %) ter računalniško programiranje in računalniško opremo (30 %, Tambe in Hitt, 2010). Ena izmed najprivlačnejših držav selitve podjetij je Indija.

Metoda se je pojavila zaradi ekonomskih koristi in sicer zaradi nižjih stroškov tako dela kot delovne sile v tujini. Manj pa se raziskave osredotočajo na psihološki vidik in sicer na posledice delokalizacije poslovanja za zaposlene. Tu je potrebno še nadaljnje raziskovanje. Na eni strani namreč raziskovalci trdijo, da delokalizacija poslovanja omogoča povečanje zaposlovanja v državi, kamor se proizvodnja seli. Vendar na drugi strani pa delovna mesta izgubijo delavci v matični državi (Harrison in McMillan, 2006, v Zimmermann, Raab in Zanotel, 2013). Organizacija namreč ne more preživeti, če njeni zaposleni niso zavzeti in posledično uspešni pri svojem delu (Rousseau, 2004, v Woodard in Sherman, 2015).

Delokalizacija poslovanja pomeni, da zaposleni delajo oziroma komunicirajo s strankami na drugem koncu sveta. Tu pride do psihološkega problema in sicer zaposleni delajo v eni državi (kulturi), so pa v stiku s strankami iz druge države (kulture). Pričakovanja teh dveh kultur so pogosto zelo različna (Nadeem, 2011, v Woodard in Sherman, 2015). 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, v Woodard in Sherman, 2015). Zaposleni se srečujejo tudi z jezikovnimi ovirami (Sizoo, Küper in Agrusa, 2011, v Woodard in Sherman, 2015).

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 podjetja odvisen od človeških virov (del Bono, Gorjup, Henry in Valverde, 2012; Kuruvilla in Ranganathan, 2010, v Woodard in Sherman, 2014).

Vsekakor je to dandanes zelo priljubljena metoda, katere uporaba se bo le še stopnjevala. Potrebno pa je nameniti več pozornosti psihološkim posledicam za zaposlene.

ZGODOVINSKI PREGLED RAZVOJA/NASTANKA 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 preko 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 združitve nacionalne ekonomije z mednarodno (Bulajic in Domazet, 2012). S pojavom spleta (okrog leta 1989) so se stroški prenosa informacij po svetu znižali. Informacije so lažje in hitreje začele krožiti. To je omogočalo hitrejše delo ter komunikacijo med zaposlenimi.

Kot primer razvoja lahko navedem Irsko. Pred letom 1990 je bila Irsko ena izmed revnejših držav, zato so začela podjetja, predvsem iz Združenih držav Amerike, tja uvažati svojo industrijo. Prav to pa je Irsko okrepilo, da je danes ena izmed bogatejših držav Evropske Unije. V ZDA od leta 1994 velja NAFTA (North American Free Trade Agreement), ki omogoča lažji prehod blaga ter 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 cenejših cen večinoma najeti iz Indije (Aščić, 2013).

UPORABNOST METODE SKOZI ZNANSTVENE RAZISKAVE

Nekatere raziskave so se osredotočale na vpliv delokalizacije poslovanja na zaposlene.

V raziskavi avtorjev Ornaghi, Van Beveren in Vanormelingen (2017) je poudarjeno, da delokalizacija poslovanja ne le vzbuja strah med zaposlenimi zaradi popolne izgube delovnih mest, vendar tudi vzbuja skrb glede dajanja prednosti nekaterim skupinam zaposlenim pred drugimi, in sicer glede na razliko v stopnji izobrazbe in/ali spretnostih.

Zato so preučevali vpliv delokalizacije poslovanja na ljudi glede na različno stopnjo izobrazbe. Delokalizacija poslovanja se namreč povezuje z izgubo delovnih mest v matični državi na eni strani ter s strahom pred zaposljivostjo določene skupine ljudi v tuji državi na drugi strani. Te skupine ljudi naj bi imele prednosti v izobrazbi ali spretnostih. Rezultati raziskave so pokazali, da ima delokalizacija poslovanja pozitiven vpliv na zaposlene z nizko in visoko stopnjo izobrazbe v predelovalni industriji (manufakture). V manufakturah je namreč delež nižje izobraženih delavcev približno štirikrat večji od deleža visoko izobraženih.

Ima pa delokalizacija poslovanja negativen vpliv na zaposlene z visoko izobrazbo v storitvenem sektorju, kar nakazuje na to, da ima lahko pomemben vpliv na znižanje varnosti zaposlitve tudi visoko izobraženega kadra. Rezultati te raziskave namreč kažejo, da je negativni učinek delokalizacije poslovanja v storitvenem sektorji zaradi visoko kvalificirane delovne sile. V Belgiji, na primer, v delokaliziranih centrih delujejo v glavnem visoko izobraženi delavci.

Avtorja Woodard in Sherman (2014) sta preučevala vpliv delokalizacije poslovanja na zaposlene. V članku sta predvidela 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 so nekonsistentni od njihove lokalne kulture. Teoretiki, ki so zastavili model sicer pravijo, da se identitetni konflikt ob odkritju lahko tudi zlahka reši (Ashforth idr., 2008; Empson, 2013, v Woodard in Sherman, 2014). Problematičnost konflikta identitete je odvisen od vsakega posameznika in situacije.

Avtorji se strinjajo s predhodnimi raziskavami, ki so si že zastavljale vprašanja, kaj organizacijo motivira, da preseli svojo proizvodnjo v določeno tujo državo ter, kateri so tisti faktorji, ki delujejo odločilno na izbiro države (Schmeisser, 2013, v Woodard in Sherman, 2014). Avtorji poudarjajo, da prihaja do konflikta identitete pri zaposlenih zaradi razlik med kulturama izvorne 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.

Avtorja Tambe in Hitt (2010) sta preučevala vpliv delokalizacije poslovanja na zaposlene ameriške delavce v informacijski tehnologiji. Le-ta namreč predstavlja eno izmed storitev, kjer so deleži delokaliziranih poslov najvišji. Delavci, katere skrbi, da se bo proizvodnja preselila v tujino, si v večji meri prizadevajo za izgradnjo kariere, ki bo temeljila na osebnih stikih s strankami (praktična podpora, itd.). Rezultati raziskave kažejo, da so delavci v informacijski tehnologiji, ki za svoje storitve ne potrebujejo osebnega stika s strankami, bolj verjetno preseljeni v tujino. Avtorja poročata, da so delavci, ki so zaskrbljeni glede selitve dela v tujini, v večji meri izbirajo karierni poti, ki vključujejo medosebni stik s strankami ter praktično podporo.

Avtor Treffer (2005) je opozoril na vpliv delokalizacije poslovanja na zaposlene. Poudaril je, da ima proces vpliv na izgubo delovnih mest. Namreč vsakič, ko je delavec ločen (odpuščen) iz delovne organizacije, le-ta izgubi pomemben organizaciji specifičen človeški kapital. Kot primer avtor navaja podjetje, 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 podjetja. Avtor se tudi sprašuje, kako naj spodbujamo delovno specifična usposabljanja na delovnem mestu v okolju, kjer delokalizacija poslovanja povzroča skrajšanje odnosa in zmanjšanje vrednosti odnosa med zaposlenim in delovno organizacijo.

Cohen in El-Sawad (2007, v Zimmermann, Raab in Zanotelli, 2013) ugotavljata, da so zaposleni v britanskem klicnem centru svoje indijske kolege zaznavali kot grožnjo za lastna delovna mesta. Druge raziskave (Stahl in sod., 2009, v Zimmermann, Raab in Zanotelli, 2013) podajajo zaključek, da zaposleni v mednarodnem okolju pogosto to jemljejo kot možnost in priložnost za osebno obogatitev in pridobitev novih izkušenj medkulturnega učenja.

Raziskave se osredotočajo tudi na relacijsko vedenje zaposlenih, kot so komunikacija, gradnja zaupanja, ustvarjanje skupnega razumevanja, prenos znanja, razvijanja identitete skupne ekipe in premagovanje razlik v statusu. Pogosto je bilo že zapisano, da je pomembna učinkovita tako formalna kot tudi neformalna komunikacija med zaposlenimi v matični državi ter tistimi v tujini (Herbsleb in Grinter, 1999; Herbsleb idr., 2005; Cataldo in Herbsleb, 2008, v Zimmermann, Raab in Zanotelli, 2013). Pomembno je tudi zaupanje v partnerjevo delovanje in njegove namene, ki vpliva na uspešnost poslovanja (Sabherwal, 1999; Herbsleb idr., 2005; Lee idr., 2008; Westner in Strahinger, 2010, v Zimmermann, Raab in Zanotelli, 2013).

Avtorji Zimmermann, Raab in Zanotelli (2013) so se ukvarjali z odnosi med zaposlenimi v nemškem delokaliziranim podjetju (s centrom v Stuttgartu) informacijske tehnologije. Podjetje je del proizvodnje preselilo v Indijo (v Bangalore). Preučevani so bili odnosi med nemškimi in indijskimi zaposlenimi, in sicer so Nemci poročali o tem, kako zaznavajo svoje indijske kolege. Tej so sodelovali od enega 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 kasneje prišla

prav pri napredovanju na višje položaje. Anketiranci so odnos med Nemci in Indijci opisali kot prijateljski. Nekateri so celo šli v Indijo, da bi pridobili indijsko znanje in spretnosti.

Na drugi strani pa so avtorji zbirali tudi podatke od zaposlenih v oddelku Razvoja funkcij za elektronsko krmilno enoto ter dobili nasprotno izsledke. Zaposleni tu 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 na eni strani opisali kot priložnost za pridobitev mednarodnih izkušenj, na drugi strani pa so bile te medkulturne razlike predmet razhajanj med zaposlenimi. Pritoževali so se tudi nad pomanjkanjem odprtosti s strani indijskih kolegov, in sicer v primerih, ko je prišlo do poročanja o težavah. To je vodilo do prestavitve rokov ter nepravilnosti pri delu. Nekateri nemški zaposleni so se celo uprli temu, da bi uporabljali angleški jezik kot jezik komunikacije v službi.

Zanimivo je razmišljanje avtorjev Feenstra in Hanson (1996, v Cheung, Rossiter in Zheng, 2008), ki govorita o tem, da se panoge, ki zahtevajo nižje kvalificirano delovno silo, selijo v tujino, zaradi česar morajo ta dela v matični državi opravljati višje izobraženi delavci. 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, katerih odprtje bi omogočili prihranki prav zaradi delokalizacije poslovanja (Bhagwati, Panagariya, and Srinivasan 2004, v Cheung, Rossiter in Zheng, 2008). Prav tako pa 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.

Avtorji Betts, Healy, Mir in Vicari (2015) so raziskovali vpliv delokalizacije poslovanja na razmerje med delodajalcem in delavcem, in sicer predvsem preko okvirja organizacijske pripadnosti. Avtorji menijo, da je za ohranjanje le-te pomembno usposabljanje, zaposlovanje ter zadrževanje zaposlenih. Pri samem zaposlovanju je pomembno, da se delodajalec osredotoči na specifične sposobnosti delavcev. Pomemben je tudi poudarek napotitve zaposlenih iz različnih virov. Orodja za zaposlovanje so namreč dandanes postala bolj izpopolnjena (Cook, 1997, v Betts, Healy, Mir in Vicari, 2015). Glede usposabljanja, je postala na delovnem mestu zelo priljubljena fleksibilnost, in sicer tako delovnih nalog kot tudi delovnega časa (Marcum, 1999, v Betts, Healy, Mir in Vicari, 2015). Usposabljanja danes presegajo le učenje za določeno delovno mesto, vendar se odvijajo v smeri, da so zaposleni čim bolj usposobljeni. Številna podjetja tudi svojim zaposlenim nudijo on-line spletna gradiva za izobraževanje. Teje 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, v Betts, Healy, Mir in Vicari, 2015). Na drugi strani pa delodajalci v večini delujejo v smeri, da bodo delovni procesi čim bolj rutinski ter formalizirani in prenosljivi na nove delavce.

NATANČNA PREDSTAVITEV METODE

NAMEN

V multinacionalnih organizacijah je metoda pogosto uporabljena. S selitvijo podjetja v manj razvite države imajo multinacionalke finančni prihranek. Uporabna je tudi za bogate posameznike oziroma 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.

CILJNA POPULACIJA

Ciljna populacija so zaposleni delavci v delokaliziranih organizacijah ter tisti, ki so bili zaradi selitve poslovanja iz delovnega mesta odpuščeni. Preučujemo, kako delokalizacija poslovanja vpliva na te delavce in sicer iz psihološkega vidika. Na eni strani so tu zaposleni v matičnih državah in sicer v državah, v katerih je bilo podjetje prvotno nastanjeno. Na drugi strani pa so še zaposleni v tujini, kamor je organizacija preselila del svoje proizvodnje. Tej delavci med seboj sodelujejo ter predstavljajo predmet proučevanja v obravnavani nalogi.

POTEK IZVEDBE

Delokalizacija poslovanja poteka tako, da se del podjetja 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.

KONKRETEN PRIMER

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 nasploh je postala ena najzanimivejših destinacij za delokalizacijo poslovanja. Razlogi za to pa so različni. Indija ima namreč ogromen bazen talentov ter kvalificirano delovno silo. Država ima izredno dobro tehnologijo, 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.).

OMEJITVE UPORABE METODE

Najprej bi izpostavila težave, ki se povezujejo 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 tudi drugačna kultura in drug časovni pas.

Potem lahko težavo predstavlja tudi nadzor nad delom v drugi državi. V primeru, da 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 ter 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 potrebno ustrezno izobraziti, da bo znala delovati po določenih standardih. Morda se morajo določeni zaposleni tudi naučiti ali vsaj priučiti tujega jezika. Zaposlene je potrebno izobraziti, da bodo delovali v skladu z organizacijskimi vrednotami. Usposabljanje in nadzor delovne sile v tujini namreč lahko povzročita tudi velike stroške. Navsezadnje je potrebno tudi izdelke dostaviti nazaj v izvorno državo oziroma tja, kamor se bodo prodali. 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 podjetja, saj se na primer v Indiji dostikrat pojavljajo zlorabe dela, otroško delo ali pa okoljska škoda.

Posamezniki ali organizacije, ki razmišljajo ali načrtujejo o selitvi svojega podjetja v tujino morajo imeti predznanje o tem procesu. To bi lahko predstavljalo neke vrste omejitve. Potrebno je namreč premišljeno izbrati lokacijo oziroma državo selitve. Skrbno in natančno je potrebno urediti tudi vso zahtevano dokumentacijo za selitev podjetja.

Eden izmed aspektov izbire države je tudi njena politična stabilnost. V državah, kamor podjetja preseljujejo svoje posle, lahko pride do političnih nestabilnosti ali celo vojne. Zato podjetja raje delujejo v politično stabilnih državah. Vendar pa so v nižje stabilnih državah pogosto tudi nižje plače, zato organizacije poskušajo delovati v teh državah z razmeroma nestabilnim okoljem (David, Ein-Dor, King in Torkzadeh, 2006).

MOJ POGLED NA METODO

Menim, da je metoda z ekonomskega vidika uporabna za podjetja in/ali posameznike. Na drugi strani pa so ljudje, ki zaradi selitev podjetij v tujino izkušajo vrsto psiholoških težav. Na te ljudi se je potrebno v prihodnosti bolj osredotočiti. Zaposleni namreč naletijo na različne težave delovanja v mednarodnem okolju. Tu je potrebna vloga psihologa, opisana v nadaljnjem tekstu.

Tudi s psihološkega vidika se mi zdi delokalizacija poslovanja lahko koristna, saj imajo zaposleni priložnost sodelovati s tujimi trgi oziroma pridobivati nove, mednarodne izzive in izkušnje. Imajo možnost razširitve svojega znanja.

Menim, da bi bilo smiselno, da bi bili v večjih delokaliziranih organizacijah zaposleni psihologi, ki bi ugotavljali specifične težave, s katerimi se podjetje pri svojem poslovanju na različnih ravneh sooča. Zaposleni znotraj podjetja namreč bolje razumejo organizacijsko kulturo podjetja. Tako bi bili tudi psihologi lahko dostopni, če bi jih zaposleni potrebovali.

VLOGA PSIHOLOGA

Vloga psihologa je pri procesu delokalizacije poslovanja zelo pomembna, saj tak strokovnjak prepozna težave, s katerimi se soočajo zaposleni. Le preko identifikacije problema je možno najti vzroke njegovega nastanka ter oblikovati možne rešitve. Menim, da je pomembno, da psiholog dela posamezno z vsakim zaposlenim. Posamezniki se namreč razlikujejo v tem, kako posledice delokalizacije poslovanja na njih vplivajo.

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 pomaga psiholog s podporo na različnih ravneh. Npr. delavci v Indiji so se nek tuji jezik, v katerem posluje delovna organizacija (npr. nemški jezik), priučili ter 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 spodbudi 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 potrebno 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, iz kje prihajamo.

Menim, da je pomembno tudi, da se psihologi 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 morda smiselno izsledke takšnih raziskav prikazati ter pojasniti.

LITERATURA

- Aščič, Z. (2013). *Prednosti in slabosti selitev (»off-shoring«) proizvodnje v države v razvoju in analiza razlogov za obratne procese (»re-shoring«)* (Magistrsko delo, Ekonomska fakulteta). Pridobljeno s <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(1).
- 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.
- Cheung, C., Rossiter, J. in Zheng, Y. (2008). Offshoring and Its Effects on the Labour Market and Productivity: A Survey of Recent Literature. *Bank of Canada Review*, 15–28.
- David, 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.
- Pais, N. (b.d.). *5 Biggest US Companies That Offshore to India*. Pridobljeno s <https://www.31west.net/blog/5-biggest-us-companies-offshore-india/>.
- 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.
- 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, 65–88.
- 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.