

Пример за гъвкава работа No. 01

(издание том 01 – 11.07.2001 г.)

Разпределен екип за промоция на продукт

Група малки и средни предприятия, които обединяват уменията и възможностите си за развиване на бизнеса

Това е един от серията “примери”, които илюстрират моделите на гъвкава работа. Той е предназначен за използване от бизнес консултантите, оказващи помощ на малките и средните предприятия, които търсят възможности за гъвкава работа или чиито бизнес развитие може да извлече полза от фактора гъвкава работа.

Изготвено за проекта FLEXWORK от: Интеракшън Дизайн ООД, Великобритания,
<http://www.i-d.co.uk>

Повече материали за методите на гъвкава работа могат да бъдат намерени на сайта: <http://www.flexwork.eu.com>

Пример за гъвкава работа No 01

(издание том 01 – 11.07.2001 г.)

Екип за разпределена промоция на продукти

Група малки и средни предприятия, които обединяват уменията и възможностите си за развиване на бизнеса

1. Резюме

Този Пример предлага един общ преглед на разпределената работа в екип, включващ няколко малки и средни предприятия (МСП). То проучва и представя характерните особености разпределена работа в общия случай, при която членовете на екипа са от различни организации. Това е направено чрез разглеждане на типичен случай, извлечен по-следния начин: наблюдаване на реален случай, към който са прибавени характерните особености на аналогични случаи, за да се представи една по-широка група от актуални проблеми. Имената и географските местоположения са променени, но акуратно отразяват източниците.

2. Обосновка и потребители

Разпределената работа се увеличава не само вътре във фирмите, но също и между фирмите, които си сътрудничат в съвместни проекти. Този Пример предоставя база за разгръщане на съвместна работата, която може да бъде навсякъде приложена. Тя има място във всички МСП, които имат работници на много работни места (в рамките на фирмата), които си сътрудничат, или които търсят сътрудничество с други МСП за реализиране на бизнес възможности, изискващи по-голям персонал, знания и умения, отколкото могат да бъдат предложени от едно място или от една фирма. Възможните предимства за фирмата са многобройни и включват:

- избягване преместването на хората на временни работни места;
- осигуряване на възможност хората да работят по няколко проекта от едно място;
- откриване на бизнес възможности за използване на текущите умения и компетенция в проекти, когато в рамките на фирмата е налице само част от общата изисквана компетентност;
- осигуряване фирмите да тестват бъдещите възможности преди започването на нови бизнес начинания;
- осигуряване на условия фирмите да използват възможностите за работа в отдалечени региони, без да инвестират в регионални офиси.

Всички гореописани предимства позволяват разширяване на търговския потенциал (увеличени приходи) без никаква опасност от инвестиционен риск и оперативна сложност. Моделът може да бъде приложен във всеки район, защото има оперативни качества и, както ще стане ясно, разчита само на наличието на добра телекомуникационна инфраструктура.

3. Описание на използването на гъвкава работа

“Типичният практически сценарий” за този Пример е извлечен от работата на група фирми, които си сътрудничали в производството на нов тип “система за управление на документи”, интегрираща сканирани документи, дигитални документи и информационни уеб източници. Продуктът за управление на документи в големи корпорации е предложен като “Интранет” и бил насочен към пазарната ниша да осигури достъп за външни клиенти чрез “Екстранет” с контрол над достъпа, определящ областите, които са управлявани чрез онлайн процеси на безплатен и платен достъп. Продуктът е известен като DoKMan (система за управление на документи и знания).

3.1. История

Продуктът DoKMan е проектиран от DocSmart, датска софтуерна къща, специализирана в системите за управление на документи (DM). DocSmart се ориентирала към системи за “управление на знанията” (KM) с оглед на разширяване на първоначалния си пазар и като си сътрудничала с две други фирми в разработката на продукта. Първата фирма е I-Soft, ирландска софтуерна къща, която е специализирана в автоматичното сканиране и OCR системи (системи за разпознаване на оптически знаци), които са били заинтересовани от развитието на разпределени дейности за други доставчици за допълване на тяхното бизнес портфолио. Втората е IberiK, испанска консултанска агенция по управление на знанията, която работела по интеграцията на системите за управление на документи и системите за управление на знанията като нов пазар, като също така развивала нова линия на бизнеса си с предлагане на онлайн “помощник” за системите за управление на знания.

Тъй като промоцията на новия продукт изисквала по-задълбочено развитие на маркетинга и продажбите в сравнение с предишните продукти, DocSmart имала опасения относно използването на своята установена верига за доставка, която била изградена от дистрибутори на разнообразни технологични решения от различни доставчици. Те решили да поканят сътрудници, за да образуват екип за промоция, продажби и поддръжка, насочен към широкия европейски пазар и също така да поканят TekWrite, фирма от Великобритания с технически разработки и опит в издателската и преводаческа дейност в няколко европейски региона.

Първоначалното споразумение било DocSmart да управлява пазарите в Скандинавските страни, Германия и Бенелюкс, IberiK да управлява испанските и френските пазари, а I-Soft да покрие пазарите в Ирландия и Великобритания, като заедно с развитието и определението на работата, бъде подписано съвместно финансово споразумение.

3.2. Задачи и екип

Основните задачи за промоцията и поддържането на продукта DoKMan са били:

- **МАРКЕТИНГ**
 - Определяне и извършване на маркетингови дейности;
 - Дизайн на материалите за маркетинга;
 - Дизайн и подготовка на презентации на продукта.

- **ОБУЧЕНИЕ**
 - Определяне и съставяне на материали за обучение;
 - Създаване на работни групи за интеграцията на КМ/DM;
 - Съставяне на ръководства за потребителя и видео материали;
 - Определяне и извършване на обучение в рамките на фирмата.
- **ПОДДЪРЖАНЕ**
 - Обучение на поддържащ персонал;
 - Организиране на регионална поддръжка.

3.3. **Образуване на екипа и обща организация**

Първата задача за участниците в DoKMap била “формиране на екипа”. Всяка организация предложила специалисти за участие в задачите, които били систематизирани в проекто план и диаграми на процеса на работа. Това станало на среща “лице в лице”, за да могат членовете на екипа да се запознаят и да се улесни оф-лайн дискусиата, когато е необходимо. Срещата е била в рамките на един ден и след това било организирано парти за затвърждаване на връзките и повдигане духа на екипа.

По време на началната среща групата е формирала подекипи за всяка ключова работна област, което включвало:

- развитие на маркетинга и презентациите;
- материали за обучение и презентации на работни срещи;
- превод;
- маркетингови дейности;
- осигуряване помощ на потребителя;
- координация на работните потоци (начини за работа като разпределени екипи).

Било е договорено да се съставят списъци с електронни пощенски адреси и телефони, необходими за дискусия между членовете на подекипите и общ списък за целия екип. Форматът на документите, протоколите по email и аудио връзките са били договорени на тази среща като основа за по-нататъшната работа.

Екипът разполагал с 6-месечен период до пускането на проекта, което било планирано да съвпадне с един голям търговски панаир.

3.4. **Дизайн и изпълнение на маркетинговите материали и дейности**

Работата на този екип започнала на първоначалната среща. Хората, разпределени в маркетинговия екип, имали съответния опит, както и достъп до маркетинговите материали за предишната линия продукти като основа. Те “попаднали право в целта”, защото имали възможност да се включат в открит дебат и формулирали план за екипна работа.

Било решено маркетинговите действия да бъдат изцяло определени до третия месец и на място да бъде изготвен проекто-план за работата до края на първия месец. Планът предвиждал след това да се разработят брошури и рекламен екземпляр до края на четвъртия месец и да се съставят материали за презентация до края на петия месец. Първият период минал в интензивна работа чрез разисквания по електронната поща, като всяка седмица били организирани аудио конферентни връзки с оглед провеждането на отворена дискусия. Ръководителят на екипа изпращал email съобщения до общия списък за дискусии, когато

възниквал въпрос и бързо било установено, че ръководителите на екипа също се нуждаят от ежеседмична аудио конферентна връзка за осигуряване на съгласуваност и решаване на въпросите по бърз начин.

Обучаващият екип въвел идеята за “тестване” и проверка на надеждността на подхода преди прилагането му и екипът се съгласил да участва в тестовете през третия и петия месеци (отначало маркетинг презентации до съществуващи потребители и след това - напреднал маркетинг плюс тестване на подхода).

Отдалечената работа вървяла много успешно, но се наложило провеждане на лични срещи “лице в лице” преди двата периода на тестване. Много хора се вълнували от приближаването на сценария за тестване, без преди това да имат традиционна среща, на която да постигнат съгласуваност за важни въпроси като стил, имидж и т.н., въпреки, че проекто-документацията била разпространени до всички членове на екипа чрез email.

3.5. Планиране и осъществяване на обучението на потребителите

Обучаващият екип също отбелязал добър старт след първоначалната среща, на която обсъдили своите разнообразни подходи и се стигнало до частичен консенсус относно най-добрият начин за развиване на подхода към новия продукт.

Групата установявала два пъти седмично аудио връзки за допълване на своя активен email дискуссионен списък и продължила да формулира материалите за обучение през месец 1, последвано от паралелен дизайн на работна среща, дизайн на ръководството за потребителя, презентации и видео дизайн до месец 3.

След това се заели с дизайна на “вътрешнофирменото” обучение, което представлявало вариант на мулти-фирмени тренингови работни групи и било насочено към по-широк кръг потребители. Проектирането/замислянето на работните групи се оказало лесно, както и дизайна на ръководството за потребители. Схемите за работните групи и проекто разделите на ръководството са били размени по email като прикачени файлове и членовете на екипа са ги коментирали при използване на един и същи word процесор (цветни коментари) или са изпращали писмени коментари като email съобщения. Изработването на видео материалите обаче се оказало трудна задача. Водещият тази дейност партньор се опитал да препрати видео (първоначално груби парчета) чрез видео-конферентни връзки при използване на ISDN2 скоростта (128 KB в секунда), но това се оказало незадоволително, поради лошото качеството на образа на екрана. Той пробвал също да покаже на дисплея видео материала чрез T120 връзка (общи данни – известни също като конферентни данни) и този вариант се оказал достатъчно приемлив. Членовете на екипа имали възможност да работят и да съгласуват окончателния видео вариант, без да виждат работния вариант. Проектният видео-материал е трябвало да бъде изпратен по куриер. След завършването на видео материала е било договорено видеото от уеб сайта на DoKMap да стане постоянна опция и сега те проучват използването на MPEG кодиране и видео-стрийминг за бъдещата си дейност.

3.6. Определяне и оказване на поддръжка на потребителите

Развиването на дейностите по поддръжка започнали през третия месец, когато били готови проектните материали за обучение и ползване от потребителите. Те трябвало да бъдат използвани като първа част на обучението на персонала по поддръжка. Този персонал е бил включен, макар и пасивно в e-mail списъка за

обучение от самото начало и така се запознал с всички материали. Неговото участие в дискусиите било доста скромно в първоначалния период и фокусирано главно върху някои общи обсъждания на цялостния подход. Равнището на взаимодействие се увеличило, когато материалите започнали да излизат като онлайн поток и били използвани седмични аудио-конферентни връзки за осигуряване на задълбочено обсъждане на възникналите въпроси.

През втората фаза било установено, че работата върху техническите спецификации на DocSmart от разстояние е доста трудна. Били организирани посещения, така че хората да могат да работят отблизо с лицата, извършващи техническата и развойна дейност, за да се запознаят с продукта в достатъчна дълбочина и да могат да осигурят поддръжка на необходимото ниво. Този проблем произтекл основно от сложността на техническата документация и от факта, че лицата, разработващи продукта, не участвали в екипа.

Екипът установил, че обсъждането чрез email, трансфер на файлове и аудио конферентна връзка, е достатъчно за поддържане на разпределената работа в повечето случаи, но с удоволствие приели срещите преди процедурите по тестването, за да се уверят в съгласуваността и точността на цялостния план. Като част от плана по поддръжката те решили да изследват по-нататък възможностите, които предлага гъвкавата работа и решили с увеличаване на продажбите да замислят поддръжката и да използват управляваното офис пространство (виртуалния офис) за центрове за регионална поддръжка, докато броят потребители оправдае една по-постоянна друга форма (с инвестиция).

3.7. Превод и локализация

Дейността по превода започнала последна и била критична. Екипът по превода включвал персонал главно от TekWrite, които са ръководили превода плюс по един член от всяка регионална организация, планираща маркетинг, продажби и поддръжка за своя регион. Планът да има тестове в месеци 3 и 5 създал огромно натоварване за преводаческия екип, който трябвало да осигури версия на датски, немски, холандски, испански, френски и английски за стартовата фаза. Те трябвало да осигурят три от езиците в два варианта колкото е възможно по-скоро в първоначално планирания процес.

Преводаческият екип използвал email връзка и трансфер на файлове, както и аудио конферентна връзка. Тяхната дейност започнала с работата на TekWrite с DocSmart екипа за осигуряване на достъп до предишни брошури и ръководства с цел разбиране на общата област на продукта. Това било осигурено от DocSmart, който създавал работно пространство в своята "Екстранет" за достъп до файлове от TekWrite, като след това достъпът до файловете бил чрез уеб. Това се оказало ефективно и така TekWrite са използвали общото документно пространство на своя собствен сървър за управление и съхранение на документите. Участниците в маркетинговия и обучаващия екип поставя документите в общото пространство и потвърждавали това на TekWrite по email, които след това започвали превода и помещавали преведените файлове в същото общо работно пространство. По този начин всички членове на екипа имали достъп до извършваната работа за сверяване на преводите и вземане на редакторски решения. Окончателните варианти през тези два периода на тестване след това били отпечатвани в малки количества във фирмата. Значителен проблем през ранния период на прехвърляне на файлове онлайн е бил "контрол на версията" – системата е била така установена, че партньорите да определят имената на файловете.

Договореният вариант бил да се включват номерата на версията, но всяка грешка от страна на членовете на екипа при качването на файловете в мрежата предизвикала хаос. Те прибегнали до включване на номерата на версиите на заглавната страница и сега проучват софтуерните възможности за автоматичен контрол на версиите.

Някои промени в последните минути в софтуера от страна на DocSmart предизвикала значителни проблеми за втората процедура на тестване. Ръководството изисквало промени в превода и се наложило координаторът на преводаческия екип да присъства на срещата преди теста на едно от работните места. Координаторът на екипа преводачи имал възможност (чрез своя лаптоп, свързан с GSM) да изпрати на своите преводачи промените в текста, направени на срещата и получил на следващия ден корегирани материали за отпечатване. Преводаческият екип действал.

Последният проблем за специалистите от TekWrite се отнасял за видео материалите. Тяхната задача била да преведат гласовия текст, който тече на видео материала и да проверят резултата. Преводът бил извършен от разстояние, както и на другите текстове, но проверката не е могла да бъде реализирана от разстояние поради проблем във видео потока. Поради тази причина видео материалите са били взети на втората среща преди тестването, организирана от TekWrite, за да могат всички преводачи да разгледат на място завършените материали.

Опитът на преводаческия екип доказва, че гъвкавата работа е лесно осъществима, но дейностите, които не могат да бъдат извършени от разстояние, трябва да бъдат планирани, а не "откривани". В бъдеще е необходима голяма широчина на честотната лента за постигане на по-динамична работа от разстояние и по-лесен обмен на информация във всякакъв формат.

3.8. Обобщение на опита и ключови въпроси

Екипът на DoKMan установил, че гъвкавата работа е един добър начин за осигуряване на разпределена дейност и че този начин работи. Общата способност и **сигурност** на членовете на екипа да се справят със своята работа потвърждава приложимостта на подхода. Случаите на "липса на сигурност" са били случайни. Хората могат да работят лесно чрез email списъци за дискусии и чрез документи, ползвани съвместно по Internet, но когато възниква несигурност, те би трябвало да ползват аудио-конферентна връзка, за да установят по-тесен контакт. При изключителни обстоятелства (висока несигурност), въпросите трябва да се обсъждат на лична среща.

Впрочем, опитът показва, че тъй като хората работят все повече и повече по този начин и тяхната възможност да работят от разстояние се увеличава, те развиват нови пътища на взаимодействие.

Също така се отбелязва, че в някои случаи **ширината на честотната лента** е важен въпрос. Това се отразило на разработването на видео материалите, но представлява общ проблем за източниците, които имат високи изисквания към ширината на честотната лента за работа в реално време (например видео материали, конфериране и т.н.) или за изпращане на голям обем (големи файлове). Действията, критични във времеви аспект в превода, причинени от

променената схема на тестване, предизвикали напрежение, което е било частично облекчено чрез общото файлово пространство..

Необходимостта от събиране на екипа по поддръжката заедно с разработчиците (актуално присъствие) разкрива, че има някои аспекти на “общата” работа, които не могат да бъдат реализирани “отдалече”. Осъзнаването на това, какво може да бъде направено и какво може сам да направи Вашия собствен екип, е решаващо за успешната работа на разпределения екип.

Накрая, опитът с гъвкавата работа позволил на преводачите уверено да се заемат с предизвикателството “превод в движение”. Това било не само една добра демонстрация на това каква може да бъде гъвкавата работа, но доказало, че хората могат да подходят към нови и критични ситуации по конструктивен начин, като разширяват границите на гъвкавостта.

4. Технологични забележки

DoKMap екипът използвал разнообразни технологии, повечето от които са лесно достъпни за малките и средните предприятия.

Email – бил използван широко и за специфични списъци за осигуряване на възможност за работа на подекипите на високо ниво. Хората не присъствали на всички дискусии и можели спокойно да се концентрират над своята работа. Използвани са стандартни email приложения.

Трансфер на файлове – бил извършван предимно чрез email прикачени файлове. Повечето email софтуери поддържат тази опция, но се разчита, че потребителите имат софтуер, осигуряващ достъп до общите файлове.

Общо файлово пространство – било използвано от преводачите и може да бъде използвано от целия екип. Общото файлово пространство разчита на наличието на сървър, който може да поддържа CGI текстове (общ входен интерфейс), който представлява програми, поддържащи интерактивност в уеб сайтовете. Такива програми са създавани обикновено в PERL за повечето видове уеб сървъри, но могат да бъдат написани и на всеки език. Резултатът е интерфейс, който разкрива папки и файлове с контрол на достъпа за определяне на това кое лице може да има достъп и до кои файлове. (Безплатните доставчици като YAHOO имат безплатни email списъци и файлово пространство, но сигурността им е под въпрос).

Аудио конферентна връзка – била поддържана от доставчиците на услуги. Това намалило значително разходите, свързани с пътуване. Ценообразуването е свързано с размера на групата и местоположението. Аудио конферентната връзка изисква добро качество, защото хората не могат да се видят помежду си и е необходимо балансирано съдействие/контрол, за да се осигури ефективно участие.

Видео конферентна връзка / видео поток – било използвано от групата. Видео конферентните терминали се нуждаят от голяма ширина на честотната лента, която да бъде ефективна и от работа с T120, да поддържа общото ползване на документа, като участниците имат достъп и работят по общ документ. Участниците

могат също така свободно да показват на дисплея всеки документ в реално време, както и да използват белите табла за диаграми по същия начин, като на истинска среща. Видео потокът също изисква висока ширина на честотната лента и подготовка на видео материалите в MPEG или друг стандарт (RealVideo например) за предаване чрез Интернет. Алтернатива е представянето на видео материала в по-малък размер на дисплея и разпространение чрез общото файлово пространство (MPEG например).

Мобилни комуникации – били са използвани от всички GSM потребители като част от тяхната ежедневна GSM употреба. Свързването на преносимия компютър с GSM е било използвано за осигуряване на работа от разстояние в ход, като това изисква само стандартно PC с GSM връзка и софтуера, осигуряван обикновено от GSM доставчика.

5. Проблеми, свързани с бизнес структурата и процеса

Основният структурен въпрос за този екип е бил хората да разширят своята организационна инфраструктура чрез използването от един на друг персонала и отделите на всички участници – една виртуална организация. Не е установено никакво сериозно отражение в структурата на нито една от фирмите. На хората били определени задачи, както всички останали работни задачи, но изборът на персонал е представлявал проблем. Хората са били избрани на базата на техните възможности да работят от разстояние и с хора от други държави. Това в някои случаи е довело до образуването на една нова култура и хората, участващи в отдалечената работата са били разглеждани като заемащи специални позиции. Те придобили нови способности и в някои случаи са били разглеждани като заплаха за традиционната верига за растеж в службата.

Това създавало напрежение, което трябвало да бъде намалено като част от дейността.

Всички работни процеси били ускорени в сравнение с традиционната практика на работа. Непосредствената връзка при отдалечената работа окуражила по-високото търсене на отговор, а планирането на тестовете е добър пример за относителността на границите. "Разширената" организация била определена като даваща отговор на всички търсения (де-персонализирана?). Членът на обучаващия екип обаче трябвало да се приспособи към скоростта на работа, определена в други фирми, за които този проект е представлявал само една част от дейността. Изглежда, че работните процеси изискват по-внимателно договаряне между фирмите.

6. Съвети при внедряването

Представеното обобщение на опита хвърля светлина върху много въпроси за размисъл. На първо място екипът трябва да бъде изграден по начин, който осигурява добър контакт и разбиране между членовете. Използването на лични срещи и ясно договореният план за работа могат да осигурят хората да работят съвместно като членове на една фирма (за целите на фирмата). Всички първи опити в разпределената работа по този начин трябва да инвестират в установяването на връзки с по-малко неясноти, за да извлекат полза от изграждането на общо разбирателство.

Внасянето на нови критични промени в работния план може да предизвика реакция и да доведе до рискове, така че това трябва да се избягва, когато е възможно, чрез внимателно планиране на проекта, неговото проследяване и намиране на решение относно внасянето на промени в плана. Ръководителите на подгрупите или подекипите трябва да имат свой собствен списък за отразяване на решенията или график за аудиоконференции с оглед установяване на общи перспективи за управление.

Използването на технология може да се улесни чрез наличните технически решения, които обикновено се намират на сайтовете на малките и средни предприятия. Специалните технически решения като видеоконферентна връзка или общо работно пространство могат да са необходими и ако е възможно трябва да бъдат изцяло подготвени и тествани преди започването на проекта. За видео материалите малките и средните предприятия са ограничени до тази ширина на честотната лента, която може да бъде получена в техния регион – ISDN и ADSL са в момента най-широко разпространените технологии. В случай на общо работно пространство, то може да бъде поддържано от уеб сървър и може да бъде конфигурирано по начин, осигуряващ контрол над достъпа на всички нива (осигурява “ноу-хау” подход към управлението на информацията).

За разбиране и познаване в дълбочина на специалните материали, може да се наложи събирането на технически сътрудници за да разгледат и обсъдят, например, нов продукт или услуга. Това дава яснота за факта, че концепцията “гъвкава работа” сама по себе си трябва да бъде гъвкава и да може да бъде адаптирана към специфичните нужди. В повечето фирми практиката на работа е относително стабилна във времето, така че въвеждането на гъвкава работа за разпределените екипи наистина внася “гъвкавост” като непрекъснат процес.

7. Други подобни случаи

Уеб сайтът <http://www.flexwork.eu.com> включва широка група случаи, технически описания и документи за консултация. Голяма част от тях са свързани с темите разглеждани в този пример. Въпросите от особен интерес включват:

Регионални случаи:

Swed.pdf - Цckerц Telecentre - providing support for Volvo and Ericsson.
Nor.pdf - Creating work and enterprise - teleworkers, telecentres, and SMEs.
Aragon.pdf - Networking, collaboration and communication - telework and centres.
Gatine.pdf - Extending markets in the agro-food industry - telework and telebusiness.
Exeldat.pdf - Excel Data: Denmark's first satellite office
Fincoop.pdf - Sustainable Suburban Economy - Cooperative using teleworking.

Технологични случаи:

c1 - bscw shared workspace system
c2 - construction site mobile operation support
c3 - environment for the collaborative working of medical authors
c5 - multi-site co-operative 3d design system for architecture
c10 - concurrent engineering environment in the building and engineering structures industry
c13 - virtual enterprise product information model
c15 - web-based tool supporting quality assurance and management of projects

- c16 - multimedia working for small companies (groupware)
- c19 - brokerage services for SMEs mediated by chambers of commerce
- c23 - remote maintenance by specialist SME manufacturer
- c24 - tools for distributed publishing (groupware)
- c25 - SME collaborative working in car industry supply chains
- c26 - distributed software production

8. Полезни информационни ресурси

Уеб сайтът: <http://www.flexwork.eu.com> включва връзки към голям брой он-лайн ресурси, много от които имат отношение към този пример. Ресурси от особен интерес са:

<http://www.flexwork.eu.com/> - общи ресурси за гъвкава работа

<http://www.gilgordon.com> - общи ресурси за гъвкава работа

<http://www.eto.org.uk> - общи ресурси за гъвкава работа

<http://www.flexibility.co.uk> - общи ресурси за гъвкава работа

<http://www.telecommute.org> - общи ресурси за гъвкава работа

<http://www.advanced-workplace.com> - сътруднически си МСП

<http://www.orgwis.gmd.de> - Средства за groupware/ съвместна работа

<http://www.usabilityfirst/cscw.html> - CSCW и GroupWare индекс

<http://www.regen.net> - Регионално партньорство по обновяване