

DAVENPORT, Thomas H.-PEARLSON, Keri

A VIRTUÁLIS IRODA ÉS SIKERESSÉGÉNEK FELTÉTELEI

Ahhoz, hogy a virtuális iroda sikeres legyen, egészen újfajta megközelítést kell alkalmazni a dolgozók kiértékelésében, oktatásában, szervezésében és tájékoztatásában

Mi is történik valójában az irodával? A technika lehetővé teszi a munkahely jellegének újraértékelését. Úgy tűnik, hogy az irodáról alkotott hagyományos kép, amely szerint az iroda az a hely, ahová valaki dolgozni jár, hasonló sorsra juthat mint az autóantenna, a nyolcsávós magnószalag és a gyorsírás.

Az olyan vállalatok mint a Procter & Gamble, az IBM, a Hewlett-Packard, az AT&T, valamint a Compaq, részben vagy teljes egészében kiiktatták a hagyományos irodát a helyszíni eladásban és a vevőszolgálatban. Más vállalatok a kutatóhelyet, az ingatlan- és a könyvelői irodát szüntették meg. Ezekben a vállalatokban a munkahely lényege maga a tevékenység, nem pedig az a hely, a hová valaki dolgozni jár. Ezek a munkahelyek sikeresen váltják fel a hagyományos irodát technikájukkal – a hordozható számítógéppel, a mobiltelefonnal és a faxkészülékkel –, amelyek lehetővé teszik a távmunkát, illetve a mobil munkavégzést.

A „virtuális” iroda nagyon vonzó a különféle vállalati érdekeltségű személyek (stakeholderek) számára. A mobilis, ill. távdolgozók nagyra értékelik az így lehetővé váló nagyobb szabadságot és önállóságot. A csúcsmenedzserek szívesen veszik a rezsiköltség-megtakarítást. Az egyik Bell Atlantic menedzser megjegyezte, hogy „Az nem csekély költségcsökkentés, ha félmilliárdot le tudunk faragni belőle.” A csúcvezetők azt is nagyra értékelik, hogy az új technika lehetővé teszi az eladószemélyzet és a vásárló közötti szorosabb kapcsolatot.

Sok menedzsert azonban, különösen a közép-menedzsereket aggodalommal tölti el a virtuális iroda. Ők többnyire megoldhatatlannak tartják, hogyan végezzék munkájukat, ha beosztottaik, akik hozzájuk tartoznak, látókörön kívül esnek; sőt, ezen kívül elveszíthetik hagyományos irodai pótlékukat. Sok dolgozó is ellenzi a virtuális irodát; azok, akiknek otthon nem áll elég hely a rendelkezésükre iroda berendezéséhez, vagy családi, otthoni körülményeik elvonják a figyelmüket a munkától, hátrányban vannak. Miközben sok vállalat lelkesedik a virtuális irodáért, egy kisebb, de növekvő ellentábor is kialakulóban van e megoldás ellen. A virtuális iroda megvalósítása, illetve a vele való kísérletezés után néhány cég felhagyott ezzel a szervezési formával.

Bár úgy gondoljuk, hogy a virtuális iroda rugalmassága és a nagyobb termelékenység lehetősége nagy haszonnal kecsegtet, csak mérsékelten szabad dicsérni, mivel közben sok minden elvész. Ebben a cikkben arra igyekszünk választ keresni, hogy a cégek hogyan tudnák maximalizálni az előnyöket, miközben minimalizálják a veszteségeket ebben a szokásostól eltérő munkaszervezési formában.

Számos vállalat sikeresen építette be a virtuális irodát szervezetébe, és sokat profitál belőle. Nagyon fontos azonban, hogy a menedzser felismerje, hogy az iroda helyettesítése technikával költséggel is jár, de hasznot is hajt. Miközben például a munka mobilitása és rugalmassága értéket jelent, ugyanígy a munkatársakkal való személyes találkozás is, amely az új szervezeti formában

elvész. Ahhoz, hogy a virtuális iroda előnyeit ki lehessen aknázni, a menedzsernek el kell döntenie, hogy az mikor, hol és kinek az esetében jöhet szóba. Potenciális előnyeit élvezni kell, ugyanakkor azonban a hiányosságokat fel kell tárni és ellensúlyozni kell. Úgy gondoljuk, hogy a virtuális munkahelyhez sokkal több kell, mint az, hogy az otthon (vagy másutt) dolgozó személyt nagyteljesítményű számítógéppel, külön telefonvonallal és kényelmes székkal lássuk el. A sikeres virtuális iroda megköveteli, hogy egészen új módon közelítsük meg a dolgozó értékelését, képzését, munkája megszervezését és tájékoztatását. A távmunkát illetően a menedzserre alighanem sokkal több változtatnivaló hárul, mint magára az érintett távdolgozóra.

A virtuális iroda lényege

A „virtuális iroda” kifejezés sokféle mobil- és távmunkaszervezési-megoldást takar. Annak a vállalatnak, amely eben az irányban szeretne elmozdulni, tisztában kell lennie a vállalat céljaival és igényeivel, azzal, hogy milyen típusú virtuális iroda tud a legjobban megfelelni ezeknek az igényeknek, és azokkal a konkrét kérdésekkel, amelyeket az egyes virtuális irodai megoldások felvetnek.

Ha a különböző virtuális irodai alternatívákat egy kontinuumra rajzoljuk föl, akkor láthatjuk, hogy a „részleges (v. időszakos) távmunka” a leghelyhezkötebbebb megoldás, amely általában olyan helyzetre utal, amikor a fix irodában dolgozó alkalmazott időnként otthon dolgozik. Elsődleges előnye a rugalmasság és a potenciálisan növelhető munkateljesítmény. Minthogy irodai terület nem szabadul fel, a költségmegtakarítás csekély; mivel a virtuális munka csupán alkalmi, alig van szükség újfajta vezetési megközelítésre. A távdolgozó felettesének csak a mukavégzés folyamatosságára, valamint a fizikai jelenlétet igénylő feladatok elvégzésére kell ügyelnie. Egy szóval ez egy kis kockázattal járó, de kevés haszonnal kecsegtető lehetőség.

A „hoteling” egy másik virtuális munkaszervezési típus. A szállodában lakó dolgozó gyakran bejár az irodába, de mivel fizikailag nincs mindig jelen, nem kap saját fix irodai helyet. Ehelyett lefoglal egy „szállodai szobát”, többnyire egy lakrészt, ahol telefonhívásokat tud lebonyolítani, és személyi számítógépét a hálózatra tudja kapcsolni. A szállodai hely sok esetben egy szokványos belvárosi iroda, amely korábban hagyományos irodaként szolgált, de lehet külvárosi telephely is, amelyet kifejezetten mobil munkára választottak ki. A „hoteling”

hivatásos szolgáltató cégek körében népszerű, mert a személyzet gyakran dolgozik az ügyfél telephelyén.

A „hoteling” azonban problémákat is okoz. A dolgozók úgy látják, hogy gyakran egyszerűbb otthon dolgozni, mint a szállodába menni, mert a lakrész (cubicle) csak kevés előnyt nyújt az otthoni irodával szemben. A dolgozó ugyanis nem mindig kapja meg ugyanazt a lakrészt, ugyanakkor nélkülözi az iroda több előnyét is, így például azt, hogy nem lehet tudni, hol lehet megtalálni az embereket, valamint a munkaeszközöket. Ezenkívül a szállodai megoldás nem biztosítja a valahová tartozás kellemes tudatát. Ha a dolgozó nem veszi igénybe a szállodát, akkor tulajdonképpen nem jut hozzá az értékes ismeretekhez és nem is tudja átadni azokat a nemhivatalos találkozókon, amelyekre oly gyakran kerül sor a hagyományos irodában. A szállodát többnyire fiatalabb dolgozók veszik igénybe, ami megosztottságot idéz elő a hierarchikus különbségek hangsúlyozásával. A hotelingben érdekelt menedzsernek biztosnak kell lennie abban, hogy határozott különbség van az otthondolgozás és a szállodába való munka között, hogy a szervezet egyes szintjein álló munkatársak igénybe veszik a szállodát, és hogy az ilyenfajta irodák vonzóak, mindenfajta kényelmi berendezéssel el vannak látva, s így az alkalmazott érzi, hogy érdemes ott dolgoznia.

A kontinuumban ez után helyezkedik el a munkahelyhez lazán kapcsolódó dolgozó, aki bizonyos mobilitást élvez, ugyanakkor azonban rendszeres beszámolóval tartozik az irodának. A Chiat/Day New York-i és Los Angeles-i irodáiban például a reklámügynökség dolgozói reggel lejelentkeznek, majd egy mobiltelefon és egy hordozható számítógépet kapnak. Ezután szabadon vándorolhatnak az irodában vagy annak szomszédságában. Ennek a szervezési formának a feltételezhető előnye a kreativitás; minden bizonnyal fokozza a munkakedvet, ha valaki egy munkanapon belül különböző munkaterületeken fordulhat meg.

Ez a fajta munkaszervezési forma ritkaságszámba megy, ezért sikerességét illetően nem lehet általánosítani, az azonban kijelentő, hogy még a Chiat/Day-nél is problémákat okoz. Sok dolgozó számára nehéz, hogy egyszerre legyen kreatív és dolgozzon a teamben ebben a laza kapcsolati formában; szívesebben végzik folyamatban levő munkájukat egy bizonyos helyen, amelyhez nap mint nap visszatérnek. S amikor a Chiat/Day-t egy másik ügynökség vásárolta fel, az új menedzserek aggódtak amiatt, hogy azok a dolgozók, akik nem találtak megfelelő helyiséget a munkavégzéshez, egyszerűen otthon maradtak. Egy menedzser kijelentette: „Mi nem

szeretnénk, ha az emberek azt gondolnák, hogy többé már nem kell bejönniük az irodába.” Több alkalmazott is panaszkodott amiatt, hogy nem tudnak kellőképpen koncentrálni, s nehéz volt a többi dolgozót megtalálni. A fuzionált cégnél az irodai terület egy részét újratervezték, s több magánjellegű területet biztosítottak.

Az otthondolgozóknak az irodája mindössze egy szobából, vagy esetleg konyhaasztalból áll az otthonukban. Időnként látogatást tesznek az ügyfél telephelyén. Az AT&T ezeket a dolgozókat ellátta bútorral, számítástechnikai eszközökkel, valamint nagyteljesítményű telefonvonalakkal. A munka (pl. a vevőszolgálat vagy a telemarketing) túlnyomórészt számítógépen vagy telefonon történik. Ennek a megoldásnak a rugalmasság és az utazás (ingázás) elkerülése a fő előnye a dolgozó számára, a munkáltató számára pedig az irodai költségek csökkenése. Míg ez a megoldás jól beválik azoknál, akiknek kellő területük és magánszférájuk van otthon, nem egyértelműen jó megoldás azoknak, akiknél akadályt jelentenek a gyermekek, az otthon levő házastárs, valamint, akiknek a lakásában nincs elegendő hely a számítógép, a fax, a plusz telefon, az íróasztal és a kartotékok számára. Az otthoni iroda úgy felel meg a költségmegtakarítási célnak, hogy a vállalat ingatlanát a munkavállaló ingatlan helyettesíti, ami viszont felveti az igazságosság kérdését. S amint arról majd lesz szó, az otthoni iroda a dolgozók körében egy-két évig népszerű, ezt követően azonban elveszíti vonzerejét. A menedzserek úgy gondolják, hogy ezután az otthondolgozók elveszítik kapcsolatukat a munkahelyükkel és munkatársaikkal. Ezért mindenfajta hosszú távú otthondolgozási programnak magában kell foglalnia a távdolgozók gyakori érintkezését más otthondolgozókkal és kollégájukkal, feletteseikkel.

S végül a „teljesen mobil” dolgozónak még otthoni irodája sincs. Ő az egész munkanapot úton vagy az ügyfélnél tölti. Tipikus teljesen mobilis dolgozó a helyszíni értékesítést végző személy és a vevőszolgálati alkalmazott. A gyógyszeripari képviselő számára például a kocsiában tartott hordozható számítógép és a kartoték jelenti az irodát. Ennek a megoldásnak az előnyei közé tartozik, hogy a mobilis dolgozó több időt tud tölteni ügyfeleivel, valamint az, hogy a dolgozót rugalmasan lehet az ügyfél telephelyére küldeni. A nem túl drága hordozható technika sokféle kommunikációs problémát megoldott az ezen dolgozókkal való kapcsolattartást illetően.

Miközben a vállalatok többsége csak egy- vagy kétféle virtuális munkahelyet létesít, elképzelhető, hogy egy nagyvállalat az összes típust alkalmazza. A szokásos táv-

munkán kívül a legelterjedtebb kombináció az otthondolgozás a hoteling-megoldással összekapcsolva. Ugyanakkor ahhoz, hogy meg tudjuk állapítani, milyen típusú virtuális munkaszervezés felel meg leginkább a vállalatnak, a vállalatnak tisztában kell lennie céljaival.

A virtuális munkarend célja

A virtuális munkahely megszervezésének fő mozgatórugója a vállalatoknál a költségsökkentés volt. A vállalatok rendszerint nem alkalmaznak virtuális irodát a szervezet működésének javítása érdekében. A cégek több mint 50 százalékánál az alternatív munkaszervezési forma bevezetésének elsődleges oka az ingatlan; a toborzási és a képzési költségek csökkentése volt. A többi motiváció között szerepelt a termelékenység növelése és a munkafolyamatok átszervezése. A költségorientált virtuális irodai projektmenedzserek kevésbé voltak elégedettek az eredményekkel, mint azok, amelyeknél a fő cél az üzletmenet megváltoztatása volt.

A kisebb ingatlan(munkaterület)-szükséglet a költségsökkentés elsődleges forrása a virtuális irodára áttérő cégek esetében. Ezt a megtakarítást azonban bizonyos esetekben ellensúlyozzák a nagyobb műszaki és otthoni bútor- és berendezési tárgy-kiadások, valamint az, hogy a bérleti díjon nem lehet változtatni. Egy becslés szerint egy virtuális dolgozó eltartása évi 10.000 \$ (kb. 2.500.000 HUF)-ba kerül. S miközben a virtuális irodával pénzt lehet megtakarítani olyan látványos költségterületeken mint az ingatlan (irodaterület), a kevésbé feltűnő „virtuális” költségek gyakran elsikkadnak. A Kodak informatikai igazgatója például eldicsekedett a nyomdai költségek csökkenésével elért megtakarítással, amikor azonban megkérdezték tőle, hogy az eladószerményzet maga vásárolta-e a papírt az otthoni nyomtatáshoz, azt válaszolta: „Bizonyára, ez azonban nem szerepel a költségkimutatásomban.”

Sok cég alkalmaz virtuális irodát a teljesítőképesség fokozása céljából, bár ezt az előnyt csak ritkán mérik. Egy szakember azt állítja, hogy „azt tanácsolja az alkalmazottaknak, hogy három-négyszer annyi munkát vigyenek haza, mint amennyit számításaik szerint el tudnak végezni, mert otthon sokkal gyorsabban fognak dolgozni.” Egy kísérleti program során kiderült, hogy az otthondolgozók az irodai dolgozók termelékenységének a kétszeresét érték el az ügyfelek telefonhívásainak a kezelésében. Sok virtuális irodai dolgozó azonban olyan szakember vagy menedzser, akinek a teljesítőképessége csak szubjektív mércével mérhető. Ezenkívül, amikor a

dolgozó elhagyja az irodát, gyakran új eszközt (számítógépet, telefont stb.) kap, ami befolyásolja a teljesítő-képességet. Természetesen a termelékenység-növekedést a széles határok között mozgó virtuális munkaszervezési alternatívák sokfélesége okozza. Közéjük tartozik a virtuális munka típusa és aránya, egyes dolgozók otthoni, ill. távmunkakörnyezete, sőt a dolgozó otthoni körülményei is. Az IBM virtuális dolgozóinak tanulmányozása kimutatta, hogy az iskolakorú gyermekes vagy gyermektelen dolgozók nagyon elégedettek a virtuális munkával, viszont azok, akiknek kiskorú gyermekeik vagy más állandóan otthon tartózkodó családtagjaik vannak, többnyire nehéznek találják az otthondolgozást.

A cégek a mukafolyamatok átszervezése miatt is szívesen alkalmazzák a virtuális irodát. Sok cég például oly módon szervezi át a megrendelés-menedzselési eljárást, hogy az eladószemélyzetet elkötelezetté teszi a termékkonfiguráció, az ár és a leszállítási üzemterv iránt, miközben a vevő irodájában tartózkodik. Ez az eljárás csökkenti az eladószemélyzet és a hátsó irodában tartózkodó ipari szakemberek, pénzügyi alkalmazottak és logisztikai munkatársak közötti fizikai érintkezés iránti igényt. Más cégek azért szervezik át a vevőszolgálatot, hogy fokozzák a csomagküldő-szolgálati (expedíciós) dolgozók hatékonyságát, vagy hogy fokozzák a hívóközpontok teljesítő-képességét.

Sok cég azért alkalmazza a virtuális irodát, hogy az értékes dolgozókat megtarthassa. Egyetlen nagy teljesítő-képességű személlyel való megegyezés sok esetben arra ösztönözte a vállalatot, hogy a virtuális irodai munkát szélesebb körben is biztosítsa. Egy kaliforniai jogi cég pl. már majdnem elveszített egy kitűnő specialistát, mert nem volt tovább hajlandó naponta messziről bejárni a cég székhelyére. Ez a specialista kialakított egy virtuális irodát, amelyben az idő nagy részében otthonról dolgozott. Egy másik vállalatnál a humánforrás-menedzser arról számolt be, hogy új dolgozók, akiket a cég mindenképpen fel szeretett volna venni, alternatív munkaszervezést igényeltek. „Vállalatunknak három munkatársra nagyon nagy szüksége lett volna képzettségük és gyakorlatuk folytán. Ők azonban feltették a kérdést, hogy miért nem dolgozhatnak otthonról, ugyanis nem szerettek volna a hegyekből a nagyvárosba költözni. Amikor megvizsgáltuk kérésüket, rájöttünk, hogy nem volt okunk arra, hogy irodai munkára kényszerítsük őket, viszont mivel tényleg szeretnénk volna őket felvenni, kidolgoztunk egy távmunkaszervezési formát. Mindezek a dolgozók már hosszú évek óta a vállalatnál dolgoznak, miközben állandóan otthon végzik munkájukat.”

Bár több vállalat is önkéntes vagy bizalmi alapon kezd hozzá a virtuális munkaszervezéshez, ezt az intézkedést egyre inkább a szükség diktálja. Az IBM irodák magasrangú vezetői a Közép-Nyugaton például az elbocsátás helyett indították be „otthondolgozási” programjukat. A kiadások lefaragásának növekvő igénye miatt egy kreatív menedzser azt javasolta, hogy az ingatlan-költségek csökkentése érdekében alkalmazzanak alternatív munkahelyszervezést. Amikor az elnökhelyettes bejelentette az új programot, ettől a naptól kezdve lemondott igazgatói sarokirodájáról. A szervezet ezt követően úgy intézkedett, hogy a többieket otthoni munkára rendelje a következő kilencven napon. Ezen a munkatársak a mai napig otthon dolgoznak, s átlagban kétszer egy héten jönnek be az irodába, hogy speciális feladatokat lássanak el a szállodai helyiségből vagy a külvárosi központból.

Természetesen szerencsésebb, ha a szükséges változtatásokat nem üzleti válság közepette hajtjuk végre. A Hewlett-Packard esetében a virtuális irodára történő áttérést a rendkívül mobilis alkalmazottak nagyszámú kérése kényszerítette ki. Jelenleg több mint 2500 alkalmazott dolgozik valamilyen alternatív munkaszervezési formában. A cél nem az ingatlan-költségek (fenntartási költségek) csökkentése volt, hanem a helyi üzletágak azért dolgoztak ki projekteket és irányelveket, hogy a dolgozóknak nagyobb rugalmasságot lehessen biztosítani.

A virtuális munka menedzselése

Amikor a cég eljut a virtuális irodáig, hamarosan új világban találja magát. A leghatékonyabb alkalmazandó vezetési stratégia a fizikai irodáról a virtuálisra való áttéréskor alighanem a fizikai iroda által kínált lehetőségek számban vétele. Csak ennek az első lépésnek a megtételével tud a menedzser megalapozott döntést hozni arról, hogy mi módon nyújtson kárpótlást a veszteségekért, miközben kamatoztatja a virtuális iroda előnyeit. Bár sokféle funkcióhoz (munkakörhöz) nyilvánvalóan nincs szükség irodára, ugyanakkor más, az alkalmazottak, a fogyasztók és az egész vállalat érkeit szolgáló olyan funkciókat tölt be, amelyeket eddig még semmilyen technikával nem sikerült helyettesíteni.

Ámbár a technika képes több irodai funkciót is helyettesíteni, az összeset mégsem tudja betölteni. Az emberi kapcsolatok, a vállalathoz való kötődés, valamint a bizalmas közlések nem vesztek ki a munkahelyről, sőt talán még erősödtek is. Ezenkívül a virtuális irodának számos előnye mellett több hátránya is van. A kisebb irodaterület-fenntartási költségeket pl. a megnövekedett

műszaki költségek emésztik föl. Az alternatív munkaszervezéssel elért rugalmasság bizonyos mértékű önfegyelmet követel meg, amely sokszor éppen azokból a dolgozókból hiányzik, akik az új munkastílust magukévá szeretnék tenni. Azt a szabadságot pedig, hogy a nap bármely időpontjában dolgozhatnak, lerontja a stressz, amelyet az vált ki, hogy tulajdonképpen „sohasem tudnak munkahelyükről elszabadulni”.

A virtuális iroda előnyei tehát nem élvezhetőek egyszerűen azáltal, hogy a dolgozókat hordozható informatikai eszközökkel látjuk el, és elküldjük az irodából. Ha azt akarjuk, hogy a virtuális munka kifizetődő legyen, a menedzsernek különböző megközelítéseket kell alkalmaznia a vezetés öt területén: az emberek irányításában, az információ, a teammunka, a folyamatok és az eszközök, létesítmények menedzselésében.

Mikor célszerű a virtuális munkaszervezési forma?

Míg sok vállalat csak most fontolgatja az áttérést az alternatív munkaszervezési formára, sok vezető cég mérlegeli, hogy folytassa vagy kiterjessze-e kezdeményezését. Sok menedzser azon töri a fejét, hogy miképpen tartsa fenn a lendületet, másoknak pedig nezebben megy a menedzselés virtuális környezetben, mint ahogyan azt eredetileg gondolták. A Xeroxnál például sok értékesítési igazgató visszatért az irodai munkához miután felismerte, hogy a virtuális iroda az ő esetében nem válik be. Úgy érezte, hogy nem képes alkalmazottait és az eladási folyamatot ellenőrzése alatt tartani. Még a kereskedelmi képviselőket is választás elé állították: szívesebben dolgoznának virtuális munkahelyen vagy megmaradnának-e a hagyományos irodánál. Sok irodában az ingatlanl kapcsolatos várt költségmegtakarítás nem következett be, mivel sok menedzser és alkalmazott visszatért a szokásos munkaszervezési formához.

Egy nagy fogyasztási cikket előállító cégnél a virtuális irodát az egész eladószemélyzetnél bevezették. A menedzserek azonban hamarosan felismerték, hogy az új dolgozók nem érzik jól magukat a virtuális munkahelyen, nem képesek elsajátítani a szervezeti kultúrát, ha nem

tudnak a régebbi dolgozókkal érintkezni. Ezért a cég olyan politikára tért át, hogy az új alkalmazottakat erősen lebeszélje arról, hogy alkalmazásuk első évében virtuális módon dolgozzanak.

Ha a vállalat új menedzselési szemszögből tekinti a virtuális iroda hátrányait, akkor képes kamatoztatni a hordozható eszközök és a mobilitás előnyeit. A feljogosult alternatív munkaszervezési politika intézményesítése azt jelenti, hogy vegyítjük a virtuális és a hagyományos irodát. Mindenképpen leszögezhetjük, hogy egyetlen cég sem alkalmazhatja kizárólag a virtuális irodát, de – ha már itt tartunk – a teljes egészében hagyományos irodát sem.

Ehelyett a vállalatoknak elemezniük kell a megközelítések összességét, s konkrét körülményeiket, hogy meg tudják határozni: a virtuális szervezés milyen mértékben célszerű. Jelenleg, amikor a technika képes felváltani a fizikai közelséget, el kell döntenünk, mikor és hol indokolt ez a megoldás. Vajon egy bizonyos üzleti funkció a vevőkhöz vagy az irodai kollégákhoz legyen közelebb? Kellőképpen asszimilálódtak a szervezeti kultúrába az egy éve a vállalatnál dolgozó munkatársak, és így virtuálissá válhatnak-e? Amennyiben egyes alkalmazottakról úgy gondoljuk, hogy szükségük van az iroda közelségére, a vállalat fel tudja-e ajánlani nekik, hogy hetente csak egy vagy két napig kelljen távmunkát végezniük? Az itt szóba kerülő tényezők és választási lehetőségek túlságosan bonyolultak ahhoz, hogy matematikai pontossággal meg tudjuk határozni, mikor érdemes virtuális dolgozóvá válni, s az élet valóban könnyebb lenne, ha nem állítana ilyen dilemmák elé. A virtuális iroda lehetősége azonban mindenképpen sok előnyt nyújt, ami megkönnyíti a választást.

Eredeti cím:

Two cheers for the virtual office.
Sloan Management Review. 1998. Summer pp. 51–65.

Fordította: Bihari Gábor