

**Zbigniew RUDNICKI**  
**Przemysłowy Instytut**  
**Automatyki i Pomiarów PIAP**  
**Warszawa**

## **ORGANIZACJA PRACY W JEDNOSTCE NAUKOWO- -BADAWCZEJ W BELGII**

### **– uwagi i obserwacje**

*Garść uwag i spostrzeżeń, poczynionych podczas kilkunastotygodniowego pobytu stażowego w instytucji naukowo-badawczej w Belgii, a dotyczących warunków wykonywania tam pracy merytorycznej. Zwrócono uwagę na różne "codzienne" aspekty tego zagadnienia, związane m.in. z warunkami lokalowymi, organizacją pracy, wyposażeniem technicznym oraz stosunkami w miejscu pracy. Być może, niektóre z zaobserwowanych tam rozwiązań można by i warto wdrożyć w praktyce naszych jednostek badawczych.*

#### **WPROWADZENIE**

Okres od czerwca do września 1993 roku spędziłem w Brukseli, w Belgii. Stało się to za sprawą nawiązania kontaktów pomiędzy prof. Andrzejem Kiedrzyńskim z Université Libre de Bruxelles ULB a naszym Instytutem, co zaowocowało między innymi otrzymaniem przez pracowników PIAP trzech stypendiów, tzw. fellow scholarship. Stypendia te ufundowało EEC w ramach swojej działalności, której zadaniem jest, najogólniej rzecz ujmując, przygotowanie kadry inżynierskiej krajów Europy Środkowej i Wschodniej do integracji ze Wspólnotą Europejską.

Dwa z tych stypendiów realizowane były w Instytucie Elastycznych Systemów Produkcyjnych na Wydziale Nauk Stosowanych ULB, a trzecie w CRIF. Oba te miejsca łączy osoba prof. Pierre Gasparta, bezpośredniego organizatora naszego pobytu w Belgii, który jest kierownikiem tego Instytutu oraz dyrektorem oddziału badawczego CRIF, działającego przy tym Uniwersytecie.

Szczegółowa tematyka mojego tam pobytu dotyczyła zagadnień automatyzacji projektowania procesów technologicznych montażu, czym dokładniej zajmę się przy innej okazji. Teraz chciałbym się skupić na przedstawieniu moich uwag i obserwacji, związanych z pobytem na ULB i metodyką organizacji pracy. Są to spostrzeżenia często dość powierzchowne, ale mogące mieć znaczenie dla porównań i przemyśleń nad usprawnianiem organizacji wykonywania prac naukowo-badawczych na naszym "podwórku".

## LOKALIZACJA

Instytut Elastycznych Systemów Produkcyjnych Wydziału Nauk Stosowanych ULB mieści się w części niewielkiego, osobnego budynku na terenie zespołu uniwersyteckiego, na południowo-wschodnim skraju miasta. Grupa badawcza, związana z prof. Gaspartem liczy około dwudziestu pięciu osób. Do swojej dyspozycji mają całe piętro, pół parteru i kilka pomieszczeń w piwnicy. Razem jest to ok. dziewięć mniejszych pokoi, w tym sekretariat i pomieszczenie biblioteczno-kserograficzne, duże pomieszczenie laboratorium komputerowego, dwa mniejsze laboratoria dla doświadczeń z robotami oraz niewielka salka konferencyjna. Z prostego rachunku wynika, że na każdy z pokoi przypada przeciętnie  $2 + 4$  osób. Mimo to możliwa była tam efektywna praca, a sytuacja ta, być może, wymusiła panujący tam zwyczaj cichej pracy (o czym dalej). Samodzielne pokoje mają jedynie profesor/dyrektor i obie sekretarki. Ale pod nieobecność gospodarza ze znajdujących się tam komputerów mogą dowolnie korzystać inne osoby.

Osobnego pokoju nie ma nawet kserograf i musi go dzielić z telefaksem i szybką drukarką laserową. Jest to osobne, niewielkie i wyciszone pomieszczenie obok sekretariatu, do którego każdy z pracowników ma swobodny dostęp. W ciągu dnia jest ono zupełnie otwarte i najprawdopodobniej mają do niego dostęp również i studenci, co można sądzić po wywieszce, informującej o dwufunkowej opłacie od każdej odbitki, obowiązującej "niepracowników". Nie zauważyłem, by ktoś coś płacił! Wszystkie te trzy urządzenia są przystosowane do samoobsługi, a w razie kłopotów odpowiednie instrukcje obsługi są pod ręką. Mimo to niektóre osoby, w razie jakichkolwiek problemów wykraczających poza rutynę podstawowych czynności, wołały od razu zwracać się o pomoc do sekretarek.

Wejście do budynku zamykane jest szklanymi drzwiami ze zdalnie sterowanym blokowaniem magnetycznym. Dostęp do wnętrza budynku jest całodobowy z tym, że budynek jest całkowicie otwarty (bez żadnego bezpośredniego nadzoru) w dni robocze w godzinach 8-19. Poza tymi godzinami i w dni wolne, drzwi są zablokowane i otwierane każdorazowo na telefon przez kogoś ze stale dyżurującego zespołu nadzorującego całość terenu uniwersyteckiego, tzw. surveillance. Za każdym razem, zgłaszając prośbę o odblokowanie wejścia, trzeba było przedstawić się i odczekać chwilę na sprawdzenie, czy nasze nazwisko znajduje się na liście osób uprawnionych do przebywania na terenie wydziału po godzinach normalnej pracy. Dodatkowo, przy prośbie o wpuszczenie do wnętrza, trzeba było stawać przed obiektywem kamery telewizyjnej, obserwującej podest przed wejściem. Początkowo były pewne trudności z rozpoznaniem naszych nazwisk, ale po kilku takich telefonach nasze skomplikowane, słowiańskie nazwiska oraz nietypowe, późnonocne lub świąteczne pory zgłoszeń, jak również pewne kłopoty językowe w komunikowaniu się tak im się utrwaliły, że procedura otwierania była prawie natychmiastowa.

## ORGANIZACJA

Jak już wspomniano, unia personalna w osobie prof. Gasparta wiąże ze sobą dwie grupy naukowo-badawcze: uniwersytecką i CRIF-owską. Ponadto grupy te łączy także

wspólnota terytorialna i tematyczna. Oznacza to, że zarówno na pierwszy rzut oka, jak i potem, trudno było zorientować się, kto pracuje dla której z tych instytucji i pod której szyldem realizowane są poszczególne tematy. Dlatego poniżej będę używał raczej terminu "Instytut", mając na myśli ogół pracujących tam osób, bez rozróżniania formalnego miejsca ich zatrudnienia.

Bardziej widoczna była hierarchia całej tej grupy, w której można było wyróżnić następujące piętra:

- prof. P. Gaspart, będący osobą firmującą i reprezentującą na zewnątrz obie instytucje jako profesor Uniwersytetu, kierownik jego wydziału oraz dyrektor oddziału CRIF;
- grupa podporządkowanych mu kilku pracowników, najczęściej ze stopniem doktorskim, samodzielnie prowadzących i koordynujących tematy badawcze z pewnych określonych dziedzin, jak:
  - systemy wizyjne i analiza obrazu,
  - komputerowe modelowanie na potrzeby organizacji przedsiębiorstw,
  - roboty mobilne,
  - systemy zrobotyzowane i automatyzacja projektowania instalacji technologicznych,
  - popularyzacja postępu technicznego w wybranych dziedzinach produkcji, głównie na potrzeby przedsiębiorstw sponsorujących CRIF.
- grupa młodszych pracowników naukowych, o niewielkim stażu pracy, wspierających działania obu wyższych poziomów przez realizowanie dla nich pewnych wycinkowych zadań oraz prowadzenie mniejszych, samodzielnych tematów badawczych, często w ramach realizowania przewodów doktorskich;
- grupa stażystów, doktorantów-obcokrajowców, pogłębiających wiedzę i wykonujących swoje prace w ramach rozmaitych stypendiów;
- grupa stażystów, oddelegowanych przez swoje firmy macierzyste w celu praktycznego zapoznania się na miejscu i przeszkolenia w nowych technikach czy dziedzinach wiedzy, w ramach realizowania konkretnych zadań i zleceń w oparciu o wiedzę i doświadczenie pracowników ULB/CRIF oraz wyposażenie sprzętowo-programowe obu tych instytucji;
- uzupełnieniem tej struktury były początkowo trzy, a potem już tylko dwie panie. Ich, najogólniej rzecz biorąc, sekretarskie obowiązki zróżnicowane były w ten sposób, że jedna zajmowała się dodatkowo sprawami zaopatrzenia, podręczną biblioteką, kolportażem i cyrkulacją prasy fachowej oraz na kopiowaniem ksero książek, zaś rozszerzeniem obowiązków drugiej sekretarki były przede wszystkim pewne elementy księgowości i prowadzenie korespondencji. Obie te osoby miały jeszcze pomoc w osobie owej trzeciej pani, ale została ona zwolniona, gdy stwierdzono iż obowiązków wystarczy jedynie dla dwóch.

## JĘZYK

Jednym z kryteriów otrzymania przez nas stypendium była znajomość języka angielskiego. Był to warunek konieczny okazał się w zupełności wystarczający, wszyscy bowiem pracownicy w tej grupie, a także inne osoby spotykane na terenie uczelni,

niekoniecznie pracownicy merytoryczni ale także z komórek obsługi, dość swobodnie mówili po angielsku. Nasz brak znajomości języka francuskiego okazał się zupełnie marginalnym, gdyż tylko sporadycznie zdarzało się trafić na strażnika z nocnej zmiany, nie znającego angielskiego. Na szczęście byli w stanie zrozumieć to, co im komunikowaliśmy w naszym "francuskim" w pertraktacjach o otworzenie drzwi wejściowych!

Pracownicy Instytutu między sobą mówili po francusku, zaś język flamandzki słyszałem w pracy tylko kilka razy, i to wyłącznie przy okazji zewnętrznych rozmów telefonicznych.

## TELEFONY ITP. URZĄDZENIA

Zasadniczo rozmieszczenie osób w pokojach było stałe i bez sztywnego schematu podziału np. według realizowanej tematyki. Jednak w czasie mojego pobytu nastąpiło kilka niewielkich przemieszczeń pracowników na terenie budynku, najwidoczniej w celu lepszego pogrupowania niektórych, współpracujących ze sobą osób zajmujących się tym samym zagadnieniem. Poza tym pewne osoby przybywały (jak my z PIAP) lub ubywały z zespołu (zwolnienia czy też zakończenie stażu). Każdej z takich zmian towarzyszyło rozesłanie do wszystkich pracowników Instytutu kartek z planem nowego rozmieszczenia osób, wraz ze wskazaniem ich aktualnych numerów telefonów wewnętrznych.

Sieć telefoniczna jest tam zorganizowana w taki sposób, że w każdym pomieszczeniu był co najmniej jeden aparat telefoniczny z miejskim numerem. Ten sam numer, po opuszczeniu pierwszych trzech cyfr, stawał się numerem wewnętrznym. Nie odebranie przez określony czas zgłaszającej się na któryś z numerów rozmowy powodowało jej automatyczne przełączenie do sekretariatu, co umożliwiało zaangażowanie sekretarki w poszukiwanie odpowiedniej osoby i przełączenie adresowanej do niej rozmowy, udzielenie przez nią odpowiedniej informacji, bądź też odebranie informacji do przekazania osobie nieobecnej. Po zakończeniu normalnych godzin pracy sekretariatu funkcja centralnej "skrzynki kontaktowej" mogła być przełączana na dowolny inny aparat telefoniczny w sieci wewnętrznej. Najczęściej był nim telefon w laboratorium komputerowym, czyli miejscu najbardziej uczęszczanym, w którym pracowano najdłużej.

Ze względu na niedobre doświadczenia z doktorantami zagranicznymi, zwłaszcza z Afryki Północnej, rozmowy międzynarodowe były automatycznie rejestrowane a ich comiesięczny wykaz skrupulatnie analizowany. Za rozmowy prywatne trzeba było płacić, natomiast dla ułatwienia rozliczania kosztów różnych tematów realizowanych we współpracy międzynarodowej istniała możliwość automatycznego zapisywania kosztów takich połączeń telefonicznych od razu na odpowiednie konto. Związaną z tym procedurę mógł uruchomić tylko prowadzący dany temat.

## DZIEŃ PRACY

Dzień pracy zwykle rozpoczyna się ok. 9 – 9.30. Tylko bardzo nieliczne osoby pojawiały się w okolicach 8.30, motywując to chęcią zdążania przed uformowaniem się

codziennych korków ulicznych w porze dojazdów do pracy. Jediną formą kontroli obecności było codzienne, zaraz po przyjsciu do pracy, obieganie przez kazdego, od szefa po sekretarke (bez wzgledu na wiek czy status) wszystkich pomieszczen i osobiste przywitanie sie z kazdym wzczesniej przybylym. W ten sposob jednak mozliwe jest jedynie relatywne rejestrowanie spoznief.

Po pewnym czasie mechanizm instytucji nabieral rytmu normalnej pracy – cichly kroki chodzacych i powoli nasilal sie szum przewracanych kartek, "klikanie" myszek i stukot klawiatur komputerowych. Nie bylo zbędnych hałasów, nigdzie nie gralo radio, gdzieniegdzie jedynie bardzo nieliczni uzależnieni siedzieli ze sluchawkami na uszach, indywidualnie zwalczając przedobiednią ciszę, którą czasami tylko przerywały krótkie rozmowy telefoniczne lub szum automatu napojowego, inkasującego kolejną monetę w zamian za porcję kawy, czekolady lub herbaty. Niekiedy taki indywidualny program przedpołudnia przerywany był zebraniem niewielkiej grupki osób zainteresowanych jakimś zagadnieniem. O ile tylko tematyka takiego zebrania nie dotyczyła wszystkich osób w pokoju, zebranie przenosiło się do innego, wolnego pomieszczenia, przez co nie zakłócało spokoju osobom postronnym. Najczęściej wykorzystywano w tym celu niewielką salkę wykładową w suterenie. Taki stan trwał do pory godzinnego posiłku południowego, która rozpoczyna się o godzinie 13. Etap pracy popołudniowej trwa mniej więcej do godziny 17 – 18 i nie jest już tak cichy i spokojny jak przed południem. Częściej słychać wtedy śmiechy, rozmowy, a w miejscu spotkań towarzyskich przed dystrybutorem napojów gromadzi się naraz więcej osób. Potem, ku wieczorowi, w miarę jak kolejne osoby wracają do domu, "rejony" znowu cichną, choć wcale nie pustoszeją często do późnych godzin nocnych. Pracować można dowolnie długo. Wszystkie urządzenia i materiały są do dyspozycji przez cały czas, gdyż każdy ma własny klucz do tych pomieszczeń, które muszą być zamykane – jak sekretariat, pomieszczenie ksero itp. Obowiązkiem ostatniego jest zamknięcie wszystkich okien i drzwi w pomieszczeniach, z których korzystał oraz wyłączenie światel. Komputery zazwyczaj pozostają włączone.

## POSIŁKI

Godzinna przerwa na południowy posiłek wyludniała Instytut. Nieliczni udawali się na obiad do domu, równie nieliczni raczyli się przy swoim biurku kanapkami przyniesionymi z domu. Większość korzystała jednak z jednej z kilku stołówek uniwersyteckich, funkcjonujących jak zwykle (choć znacznie tańsze, niż "na mieście") bary szybkiej obsługi. Główna stołówka oferowała dwa podstawowe, gotowe zestawy obiadowe o ustalonych cenach – droższy i "ekonomiczny", różne warianty uzupełnień i dodatków, jarzyn, sałatek, surówek, owoców, deserów oraz napoje orzeźwiające, piwo, wino. Na zamówienie przygotowywane były steki lub hamburgery. Pracownicy Instytutu część należności za swoje posiłki regulowali kuponami, które otrzymywali dodatkowo, poza normalnym uposażeniem. Nie udało mi się jednak wyjaśnić zasad związanych z tego rodzaju swoją premią posiłkową.

Na tym terenie były też stołówki specjalizujące się w kanapkach, sałatkach oraz pizzach i spaghetti. Mimo to, do kasy głównej stołówki stały zwykle długie kolejki wielu

chętnych do korzystania z tych posiłków. W sumie, na spokojne spożycie obiadu w tej stołówce trzeba było poświęcić około pół godziny. Pozostałą część przerwy można było spędzić na rozmowach czy przy lekturze, pozostając przy stoliku lub odpoczywając w cieniu drzew, rosnących na terenie kampusu albo na spacerze w pobliskim parku.

Stołówki miały bardzo sprawne systemy wentylacyjne, które natychmiast usuwały wszelkie zapachy. Dzięki temu nie był dokuczliwy swąd steków, podsmażanych na płycie "na widoku" tuż przy kasie, ani dym z papierosów. Stołówka była bowiem jednym z niewielu ogólnodostępnych pomieszczeń, w których można było palić papierosy! Wiele osób korzystało z tego przywileju, komponując sobie często ostatnie danie południowego posiłku z papierosa w połączeniu z czarną kawą. Tylko jednostki wykorzystywały tę przerwę na czynną rekreację, grając w tenisa lub biegając na miejscowym boisku.

Poza pora obiadową, na terenie Instytutu, można było do woli opijać się różnymi napojami. Schłodzoną Coca-colę czy Fantę w puszkach serwował ogólnodostępny automat ustawiony na korytarzu. O innym automacie do napojów, tylko na wewnętrzny użytek pracowników Instytutu, już wspominałem. Był on zainstalowany w pomieszczeniu laboratorium i przez cały czas, za cenę równą 10% ceny normalnego przejazdu autobusem lub tramwajem miejskim, oferował gorące napoje – kawę, herbatę, czekoladę i bulion za symboliczną opłatą 5 franków. Co prawda jakość i smak tych napojów nie były wysokie, ale automat miał wielu zwolenników. Być może dlatego, że można się było przy nim spotkać i chwilę pogwarzyć z innymi podczas sączenia napoju. Była to widocznie uzasadniona przerwa w pracy.

Podobnie rzecz się miała z paleniem papierosów. Było ono zabronione we wszystkich pomieszczeniach roboczych. Specjalnej palarni nie było, a jej funkcje pełnił niewielki fragment korytarza przy wejściu do budynku. O ile tylko pogoda na to pozwalała, w przerwach między deszczami, starano się palić na zewnątrz budynków. Obyczaj ten obejmował zarówno "tubyłców" jak i gości.

## SPRZĄTANIE I WARUNKI HIGIENICZNE

Podłoga w pomieszczeniach biurowych była pokryta schludną, krótkowłosą wykładziną dywanową o przyjemnym, brązowym odcieniu. Regularnie raz w tygodniu wszystkie pomieszczenia były czyszczone odkurzaczem, we wszystkich pomieszczeniach były codziennie opróżniane kosze na śmiecie. Dziwnym zwyczajem wydawało mi się pozostawianie otwartych lub chociaż tylko lekko uchylonych drzwi do toalet. Ponieważ jednak były one regularnie, codziennie sprzątane i zmywane, nie wpływało to ujemnie na sytuację wewnątrz budynku. Umywalki miały tam tylko jeden kran do zimnej wody, za to przy nich zamocowane były dystrybutory płynnego mydła, delikatnego i o miłym zapachu, oraz pojemniki ze zwojami papierowych ręczników jednorazowego użytku.

Wszystkie czynności porządkowe, związane z utrzymaniem czystości i higieny we wszystkich pomieszczeniach Instytutu, spełniała jedna osoba. Przy czym, jak już wspominałem, sprzątanie pokoi było już zakończone przed nadejściem pierwszych pracowników, zaś cały "obrządek" z tym związany kończył się ok. godziny 9-10.

## WYPOSAŻENIE

Podstawowym narzędziem pracy w Instytucie był komputer. Zainstalowano tam zarówno maszyny klasy "stacja robocza" (głównie prod. firmy Silicon Graphic i SUN), jak też stacjonarne i przenośne komputery osobiste typu laptop. Większość z nich pracowała w sieci, w której zainstalowano również trzy drukarki, wykorzystywane przez wszystkich użytkowników sieci: dwie laserowe i jedna atramentowa (ta ostatnia głównie do wykonywania kolorowych rysunków i schematów na folii do prezentacji przy użyciu rzutników pisma). Zwróciłem uwagę na dość pobieżną orientację w obsłudze drukarek wielu osób korzystających z tej sieci, co ujawniało się w (zdarzających się) dość często sytuacjach awaryjnych podczas wydruku. Zwykle nie próbowano korzystać z będącej pod ręką instrukcji obsługi, lecz albo sprowadzano pomoc w osobie kogoś lepiej zorientowanego, albo chwilowo wyłączano drukarkę z sieci, po czym uruchamiano ją ponownie.

Według opinii lepiej zorientowanych kolegów sieć ta była bardzo przeciążona i niezbyt racjonalnie wykorzystywana. Zależnie od potrzeb poszczególnych osób, do systemu dołączane bywały różne dodatkowe urządzenia, przede wszystkim rozmaite scanery do analizy i przetwarzania obrazów, zarówno nieruchomych jak i filmowych, wykonanych w technice video.

Sprawowanie nadzoru nad całością działania sieci należało do zadań jednego z pracowników merytorycznych Instytutu. Zwykle nie zabierało mu to wiele czasu w godzinach pracy, z wyjątkiem kilku awarii, które czasami, nawet na kilka godzin, blokowały pracę systemu. Niezbędne prace porządkowe w sieci oraz inne działania konserwacyjne starał się on wykonywać w dniach i godzinach wolnych od pracy, uprzedzając z pewnym wyprzedzeniem o swoich planach w tej dziedzinie i uzgadniając termin, możliwie jak najmniej kolidujący z zajęciami innych osób.

Większość używanego oprogramowania zainstalowana była w sieci na stałe. Poza tym istniała duża biblioteka programów na dyskietkach, z odpowiednią literaturą podręcznikową, zamknięta co prawda w masywnej szafie, ale bez trudu dostępna dla każdego z pracowników Instytutu.

Wszyscy w całej grupie byli biegli w DOS i w Windows, a większość również w Unix. Dla potrzeb analityczno-symulacyjnych z zakresu automatyzacji i robotyzacji używano programów z rodziny ROBCAD firmy Tecnomatix. W czasie mojego pobytu zakupiono m.in. obszerny program symulacyjny AutoMod, ułatwiający analizę zagadnień przepływu materiałów (wyrobów) oraz optymalizację pracy linii i wydziałów produkcyjnych. Od razu też zadbano o to, by w oparciu o wiedzę instruktora-specjalisty producenta zorganizować wewnętrzny kurs korzystania z tego programu, w którym wzięło udział 3 + 4 pracowników Instytutu oraz dwóch studentów.

Wydaje mi się, iż możliwość wykazania się przez Instytut, zarówno przed producentami jak i dostawcami sprzętu oraz oprogramowania, swoją działalnością edukacyjną, m.in. w zakresie szkolenia studentów w pionie części uniwersyteckiej, przynosi wymierne efekty w postaci ułatwionego dostępu do tanich zakupów drogiego, profesjonalnego oprogramowania, które następnie może być wykorzystywane przez ogół pracowników.

Jako edytora tekstu używano Word for Windows oraz arkuszy kalkulacyjnych Excel. Pewne zdziwienie wywołało wprowadzenie przez nas do użytku na kilku stanowiskach PC programów z rodziny Norton Commander. Nie tylko nie korzystano tam z nich przed nami, ale chyba nie znano nawet tych programów! Nie znano również i nie korzystano tam z programów projektowania typu ACAD czy ORCAD, najprawdopodobniej z tego powodu, że nie prowadzono tam prac wymagających dokładnego projektowania inżynierskiego (konstrukcyjnego), zaś posiadane oprogramowanie do brylowego projektowania na stacjach roboczych (np. ROBCAD) w zupełności zaspokajało ich potrzeby w zakresie wizualizacji opracowywanych zagadnień. Ze względu jednak na wymagania partnera Instytutu przy realizacji jednego z dużych programów, wykonywanego we współpracy z instytucjami i przedsiębiorstwami z innych krajów, przygotowywano się do rozpoczęcia zapoznawania się z oprogramowaniem CATIA.

Za dużą dogodność uważam posiadanie przez Instytut kilku komputerów przenośnych typu laptop firmy Toshiba. Zwykle w godzinach pracy były one używane podłączone w lokalnej sieci na terenie Instytutu. Często jednak odłączano je i zabierano do domu na wieczór lub na weekend. Korzyść w takim rozwiązaniu widziały obie strony – Instytut przecież na tym nie tracił, że prace były wykonywane dalej w domu, po godzinach pracy a bez dodatkowych opłat. Zabierający zaś swój "warsztat pracy" do domu mógł kontynuować swoją pracę nawet w krótkich chwilach wolnych od innych zajęć domowych, bez konieczności jalonego dojazdu do pracy. Z tej możliwości korzystali przede wszystkim doktoranci, silnie zainteresowani w awansowaniu swojej pracy w każdej wolnej chwili, nawet podczas podróży czy letnich wyjazdów urlopowych. Ponadto, komputer w domu mógł być wykorzystywany również rozrywkowo, ale niekoniecznie tylko do gier. Wolny czas w domu pozwala przecież na poznawanie nowych, nie znanych jeszcze możliwości komputera oraz nowego oprogramowania, aktualnie nie związanego z wykonywaną pracą. Ale czy wiadomo, kiedy wiedza ta i umiejętności nagle będą mogły być praktycznie wykorzystane przez Instytut?

## DELEGACJE

Wiele prac prowadzonych w Instytucie realizowanych jest zbiorowo, we współpracy z zespołami z różnych krajów, w ramach rozmaitych projektów i ogólnoeuropejskich programów, takich jak EUREKA, czy ESPRIT. Ponadto, jest bardzo popierane prezentowanie osiągnięć własnych i Instytutu na różnego rodzaju sympozjach i konferencjach naukowo-technicznych, organizowanych w świecie. Wymaga to dość częstych kontaktów, nie tylko zdalnych, telefonicznych, telefaksowych czy korzystających z poczty elektronicznej, ale również osobistych. Stąd częste wyjazdy na spotkania, z których niektóre są czysto robocze (w Paryżu, Akwizgranie czy Monachium), a inne od razu pomyślane są jako roboczo-relaksowe i organizuje się je nad morzem, w pobliżu Nicei czy na Sycylii.

Przy takich wyjazdach zalecane jest korzystanie z najszybszych środków lokomocji, takich jak samolot czy ekspresowa, luksusowa kolej TGV, gwarantujących jak najmniejsze zmęczenie delegowanego oraz szybkie i sprawne załatwienie sprawy. Po powrocie



rozliczenie delegacji załatwiane jest na miarę epoki, nowoczesnie i "komputerowo". Celowi temu służy specjalny program, przechowywany w sieci komputerowej Instytutu, a opracowany na bazie programu Excel przez prof. Gasparta dla potrzeb własnych jego grupy. Po wywołaniu tego programu na ekranie wyświetla się gotowy formularz otwierający rozliczenie, w którym trzeba wybrać, przez podświetlenie, swoje nazwisko oraz wskazać środek lokomocji, z jakiego się korzystało. Następnie, w kolejnych krokach, deklaruje się miejscowość docelową delegacji oraz poniesione wydatki na wszelkie posiłki, parkingi, hotele itp., bez konieczności dokumentowania ich rachunkami. Jedynym stosowanym tu kryterium była rozsądna wysokość podawanych kwot! Wydatki podawane są w walucie, w jakiej były ponoszone. Resztę czynności związanych z rozliczaniem program wykonuje sam, korzystając m.in. z baz danych o odległościach kolejowo-drogowych, taryfach, kursach przeliczeniowych walut itp. Ponadto, program ten zna marki samochodów, jakimi posługują się pracownicy Instytutu, dzięki temu może kalkulować indywidualnie ponoszone przez nich koszty. Ta automatyczna procedura kończona jest wyliczeniem kwoty należnej do zwrotu, wypełnieniem odpowiedniego polecenia bankowego przekazania tej sumy na indywidualne konto delegowanego i wydrukowaniem całego rozliczenia. Dalej, widoczny jest wyraźny akcent belgijski w całej tej procedurze, ponieważ Belgia słynie ze swojej rozbudowanej biurokracji. Rozliczenie to bowiem, już w normalnym trybie, jest akceptowane przez dyrektora i przekazywane do sekretariatu, do realizacji drogą pocztową. W ten sposób rozliczane były również wszelkie wyjazdy służbowe własnym samochodem na terenie miasta czy na lotnisko.

## INFORMACJA FACHOWA

Instytut ma własną, niewielką i wąskospecjalistyczną bibliotekę, dobrze zaopatrzoną w świeżą literaturę światową (głównie oryginały ale także odbitki kserograficzne). Przyjął się tam zwyczaj, że częściej używane pozycje książkowe są kopiowane i na co dzień pracuje się na tych kopiach.

Przenumeruje się wiele periodyków fachowych z dziedzin zainteresowania Instytutu. Pisma te, jak również rozmaite informacyjne materiały firmowe, odbitki kserograficzne spisów treści zbiorów referatów z wydawnictw po-konferencyjnych oraz innych interesujących materiałów wytypowanych do obiegu przez "starszych" Instytutu, są rozsyłane obiegiem kolejno według załączanej każdorazowo imiennej listy adresatów.

Każdy z pracowników ma przy drzwiach swojego pokoju przegródkę z nazwiskiem. Tam są wkładane bez względu na jego obecność w pracy, wszystkie w/w materiały, jak również inne, dotyczące go informacje i zawiadomienia.

W podobny sposób, obiegiem, rozsyłane są wszystkie zarządzenia i komunikaty dyrekcyj. Następnie są zbierane i cały czas udostępnione do wglądu w sekretariacie. Jedynie najważniejsze, w kopiach, pozostają u zainteresowanych pracowników.

## OBYCZAJOWOŚĆ

Pracownicy Instytutu są ze sobą w dość dobrych stosunkach koleżeńskich i, jak mi się wydaje, są skorzy do wzajemnej pomocy w uzupełniających się dziedzinach. Często wywodzi się to jeszcze z czasów wspólnych studiów, a utrwała się m.in. przez wspólne chodzenie na południowe posiłki i spotkania sportowe w czasie wolnym. Lokalnym forum dla rozmów towarzyskich oraz miejscem anonsowania różnych informacji i nowin pozasłużbowych, osobistych czy rodzinnych, jest wspomniany już automat do wydawania gorących napojów. To tam prof. Gaspart, sącząc kawę, dzielił się swoimi wrażeniami po urlopowym pobycie w Tybecie. Tam wystawiano kartki z pozdrowieniami z wakacyjnych wojaży, tam też widziałem zawiadomienie o tym, że jednemu z pracowników urodziła się córka i że wszystkim w tej rodzinie jest z tym bardzo dobrze.

Co pewien czas w przegródkach na korespondencję lub na biurkach pojawiały się zaproszenia na poczęstunki. Niektóre miały formę rebusu lub układanki, której prawidłowe rozwiązanie uprawniało do dodatkowej nagrody, głównie w postaci lampki wina. Poczęstunki takie organizowane były pod koniec dnia pracy, najczęściej w piątki, w przestronnej sali laboratorium w suterenie. Gdy powodem takiego spotkania było szczęśliwe zakończenie realizacji jakiegoś zlecenia, poczęstunek był w pewien sposób "na koszt firmy". Gdy zaś powód do radości był inny, bardziej prywatny, np. powołanie do rocznej służby wojskowej lub też uzyskanie pełnego obywatelstwa belgijskiego, fundatorem był uradowany. Poczęstunki te dawały przegląd różnych gatunków piwa albo wina, zaś jako zakąski przygotowywano kostki z twardych żółtych serów, solone paluszki i orzeszki oraz chrupki ziemniaczane. Spotkanie takie dawało pretekst do półoficjalnego posumowania wykonanej pracy oraz zupełnie prywatnych rozmów, co oczywiście umożliwiało i ułatwiało bliższe poznawanie się. W spotkaniach tych uczestniczyły często również żony i aktualne sympatie pracowników, przez co rozszerzał się jeszcze krąg znajomości. Zwykle spotkanie takie miało swój dalszy ciąg, już w nieco mniejszym składzie, i przenosiło się na teren bardziej neutralny — do restauracji, pubu, klubu dancinowego lub po kolei do wszystkich tych miejsc.

Obie instytucje — brukselski ULB/CRIF i warszawski PIAP nie są w pełni porównywalne, tak pod względem wielkości jak i realizowanych zadań. Podobnie nieporównywalna jest sytuacja ekonomiczna obu krajów — Belgii i Polski. Mam jednak nadzieję, że niektóre z przedstawionych wyżej moich spostrzeżeń można by z powodzeniem adaptować "od zaraz", a wiele innych może wytyczać pewne mniej lub bardziej odległe cele, do jakich należy zmierzać.