

Jerzy Bezpałko



MECHANICZNO-  
PRECYZYJNYCH  
MERA-BŁONIE



**HISTORIA**  
**ZAKŁADÓW MECHANICZNO-PRECYZYJNYCH**  
**MERA-BŁONIE**  
**1953 - 2003**

3



**Mgr inż. Jerzy Bezpalko**

Urodził się w 1938 r. niedaleko Bielska Podlaskiego. Ukończył szkołę średnią w Tarnobrzegu (1955) i Leningradzki Instytut Mechaniki Precyzyjnej i Optyki (1962). Po ukończeniu studiów podjął pracę w Zakładach Mechaniczno-Precyzyjnych „Błonie” jako konstruktor oprzyrządowania. Od 1966 zastępca głównego technologa, od 1967 główny konstruktor ZMP „Mera-Błonie”, a od 1974 główny specjalista ds. rozwoju. W 1977 oddelegowany do pracy w Moskwie w charakterze kierownika serwisu technicznego ZMP „Mera-Błonie” w ZSRR. W 1982 przeszedł do pracy w PHZ „Metronex” w Warszawie na stanowisku głównego specjalisty. Od 1988 w delegaturze „Metronexu” w Moskwie. W latach 1992-93 był pracownikiem Towarzystwa Menedżerów S.A. w Poznaniu filia w Warszawie. Od 1993 do 2003 ponownie w ZMP „Mera-Błonie” na kierowniczych stanowiskach technicznych i handlowych. W latach 1970-76 pełnił koordynacyjną funkcję przewodniczącego polskich delegacji zakładów Zjednoczenia Przemysłu Automatyki i Aparatury Pomiarowej „Mera” w Radzie Specjalistów nr 5 ds. urzędzeń wejścia i wyjścia danych Jednolitego Systemu EMC.

**HISTORIA ZAKŁADÓW  
MECHANICZNO-PRECYZYJNYCH  
„MERA-BŁONIE”**

Autor

dziękuje wszystkim osobom,  
które w jakikolwiek sposób  
przyczyniły się do stworzenia  
tej książki i jej wydania

**Jerzy Bezpalko**

**HISTORIA ZAKŁADÓW  
MECHANICZNO-PRECYZYJNYCH  
„MERA-BŁONIE”  
1953-2003**

**Błonie 2024**

Opracowanie redakcyjne  
Roman Nowoszewski

Projekt okładki

Marek Wasilewski

© Copyright by Jerzy Bezałko, 2024  
<https://mera.blonie.pl>; <https://mera.muzeumblonie.pl>

© Copyright by Towarzystwo Przyjaciół Ziemi Błońskiej, 2024  
[www.tpzb.blonie.pl](http://www.tpzb.blonie.pl)

Wydawca  
Towarzystwo Przyjaciół Ziemi Błońskiej  
05-870 Błonie, al. Norwida 1

ISBN 978-83-942235-5-7

Wydanie III, dopełnione i poprawione

Druk  
Drukarnia Grafis  
05-800 Pruszków, ul. Brwinowska 19  
tel. 22 798 97 14

Wydrukowano 200 egz. w październiku 2024 r.

Historię swoją piszcie sami,  
bo inaczej napiszą ją za was inni i źle.

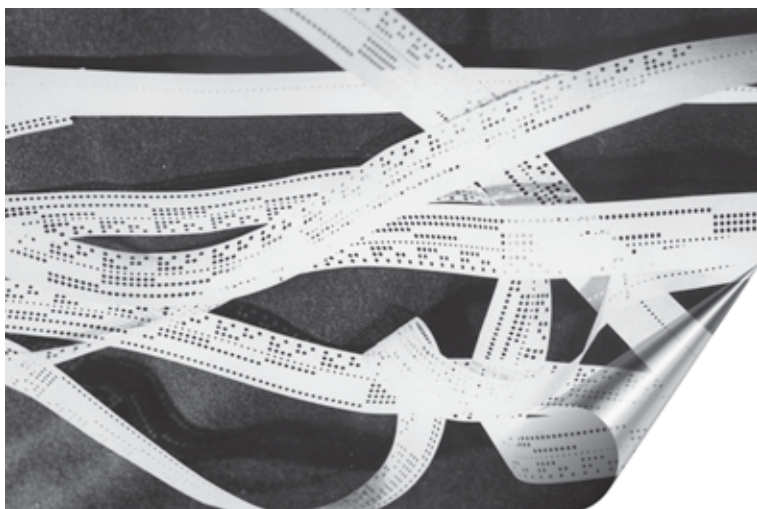
*Józef Piłsudski*

Książka została wydana przy pomocy finansowej i merytorycznej  
Burmistrza Błonia, Rady Miasta  
oraz Towarzystwa Przyjaciół Ziemi Błońskiej,  
dzięki życzliwej pomocy wielu byłych pracowników  
Zakładów „Mera-Błonie”

Swój dochód ze sprzedaży książki  
Autor i Redaktor przekazują na cele statutowe  
Towarzystwa Przyjaciół Ziemi Błońskiej,  
z przeznaczeniem  
na organizację kącika pamięci o Zakładach



# Wprowadzenie



## Między zapałkami a certyfikatem ISO



1. Na początku były zapałki



2. Następnie – tarcze do aparatów telefonicznych i inne wyroby precyzyjne



3. Zakład produkował zegarki



4. Wytwarzał drukarki do komputerów



5. Mógł obsadzić Polskę parkometrami



6. Zdobył certyfikat ISO 9001

## Od Autora

Jest to poprawione i poszerzone wydanie z 2018 roku. Dodano informacje o produkcji dla potrzeb przemysłu zbrojeniowego i związanego z tym powiązania z planowaną produkcją zegarków naręcznych, uzupełniono także informację o pracach przy projektowaniu minikomputerów, poprawiono błędy wymienione w erracie. Niektórych osób, które pomagały w opracowaniu książki, bądź ją recenzowały, nie ma już wśród nas. Ich teksty są więc w niezmienionej postaci.

Poprzednie wydanie, którego nakład wynosił 200 egzemplarzy, rozeszło się, książka jest poszukiwana, dlatego podjęto decyzję o jej wznowieniu. Oto w największym skrócie historia powstania publikacji.

W listopadzie 2007 roku prezes błońskiej firmy Mefa Krzysztof Woliński (były pracownik „Mery-Błonie”) uzyskał informację od byłego pracownika Zakładów Mechaniczno-Precyzyjnych „Mera-Błonie” w upadłości Marka Nowczyńskiego o istnieniu sześciu pudeł kartonowych z fotografiami obrazującymi działalność zakładu. Był to czas, gdy syndyk masy upadłościowej sprzedał różnym firmom zewnętrznym budynek byłej „Mery” wraz z całym wyposażeniem, i chętnie pozbywano się „zbędnej makulatury”. Prezes firmy Mefa odzyskał fototekę zakładową. Gdy przejrzelśmy zasoby, okazało się, że w większości były to fotografie wykonane do zakładowej gazety „Głos Załogi” wydawanej w latach 1968-1981.

Wybrałem mniej więcej piątą część fotografii charakterystycznych dla owego okresu, obrazujących różne dziedziny życia zakładu, i opracowałem zarejestrowany na płycie DVD pokaz multimedialny w postaci prezentacji ułożonych chronologicznie slajdów. Po pewnym czasie dotarłem do wyrzucanego na makulaturę „Głosu Załogi” i do prywatnych zbiorów fotografii z życia zakładowej „Solidarność” oraz do kompletu wydawanego w zakładzie „Informatora NSZZ Solidarność”.

Nakłoniony przez prezesa Towarzystwa Przyjaciół Ziemi Błońskiej Romana Nowoszewskiego tak zgromadzony materiał wykorzystałem do napisania niniejszej publikacji, adresowanej przede wszystkim do byłych pracowników zakładu i ich rodzin. Mogą oni tu znaleźć informacje dotyczące chronologii wydarzeń oraz informacje techniczne i statystyczne o produkowanych wyrobach, mogą też odnaleźć na fotografiach siebie, członków rodziny lub znajomych.

Opis 50-letniej historii zakładu zawiera również trudny okres restrukturyzacji gospodarki narodowej lat dziewięćdziesiątych, którego smutnym finałem była upadłość ZMP „Mera-Błonie” i większości zakładów państwowych. Istnieje nadal wiele sprzecznych opinii o przyczynach upadku wielu gałęzi polskiego przemysłu, i takie opinie są zawarte również w niniejszym opracowaniu. Moja wiedza o tym jest niewystarczająca, dlatego, bez ingerencji w istotę postawionych tez, prezentuję, przez szacunek, poglądy osób, które pomogły mi w pracy nad książką, bowiem wychodzę z założenia, że to nadaje dodatkowego waloru jej treści.

Pozostawiam czytelnikom ocenę, czy taki sposób prezentacji materiału jest słuszny. Osobiście uważam, że zaprezentowany w opinii pogląd ostatniego dyrektora zakładu Tadeusza Dziewulskiego na tematykę wydarzeń ekonomicznych jest w większości słuszny, jednakże wydaje mi się, podobnie jak i osobom, które wyraziły inny pogląd, że pewien ograniczony protekcjonizm państwa w stosunku do kluczowych dla polskiej gospodarki przedsiębiorstw był konieczny i możliwy. Jest niepodważalnym fakt upadku wielu gałęzi naszego przemysłu i związana z tym utrata miejsc pracy przez setki tysięcy osób. Zdaję sobie sprawę, że ta część materiału może być powodem do polemik, lecz przecież każdy ma prawo do wyrażania swego krytycznego poglądu na tak kontrowersyjny temat.

Nie mając pełnej udokumentowanej wiedzy o zdarzeniach lat 1991-2003 z historii „Mery-Błonie”, zdaję sobie również sprawę z tego, że pomimo pomocy wielu byłych pracowników zakładu, którzy uczestnicząc w powstaniu tej publikacji, korzystali, tak jak ja, ze swojej pamięci, opracowanie jest nadal obarczone nieścisłościami, jednakże dla zamknięcia 50-letniej historii okres ten nie może być pominięty.

Składam podziękowanie wielu koleżankom i kolegom za pomoc oraz moralne wsparcie i chciałbym wymienić wszystkich tych, którzy w szczególnie sposób przyczynili się do napisania „Historii”, a są to: Marek Bielobradek, Tadeusz Bornsztajn, Jan Broda, Stanisława Chruścińska, Jerzy Drapiński, Tadeusz Dziewulski, Irena Ficygowska, Ludwik Gajewski, Jan Godzina, Waldemar Gontarz, Janusz Guzik, Jan Hajduk, Iwona Jasińska, Agnieszka Kurach, Maria Łukasiewicz-Woźniak, Zygmunt Pasek, Janusz Piskorz, Zenon Reszka, Józef Rokicki, Marek Siekierski, Danuta Solarz, Janusz Stępniewski, Franciszek Szafranski, Janusz Szajniuk, Jan Szymański, Kazimierz Tuzimski, Mieczysław Wiśniewski, Ryszard Wlekły, Antoni Wodzyński, Krzysztof Woliński, Zofia Woźniak (Karaszek), Janusz Zawadzki, Zbigniew Zdziech. Dziękuję za udostępnione materiały, recenzję tego opracowania i cenne uwagi oraz uzupełnienia do wspólnie przeżytej i razem tworzonej historii fabryki.

Szczególne podziękowanie składam red. Romanowi Nowoszewskiemu, który zainspirował mnie do spisania „Historii”, adiustował tekst stylistycznie i napisał rozdział dotyczący dziejów Błonia.

*Jerzy Bezpalko*

## Słowo wstępne Burmistrza Błonia

Szanowni Państwo,

Z wielką radością przyjąłem wiadomość o planach napisania przez mgr. inż. Jerzego Bezałko monografii na temat pięćdziesięcioletniej historii Zakładów „Mera-Błonie”.

Jest to nie tylko niezwykle ciekawa, ale i bardzo istotna publikacja, której do tej pory niewątpliwie brakowało na polskim rynku wydawniczym. Zakłady te odegrały wszak bardzo ważną rolę – zarówno dla rozwoju gminy Błonie i większości zamieszkujących ją wówczas rodzin, jak również w skali całego kraju, będąc przez wiele lat jednymi z najważniejszych i najbardziej zaawansowanych pod względem wytwarzanych produktów. Swoją działalność produkcyjną w latach pięćdziesiątych rozpoczęły od dostawy produktów dla potrzeb wojska, a były to wyroby z dziedziny mechaniki precyzyjnej, by następnie ugruntować swoją pozycję na rynku w dostawach wyrobów dla motoryzacji, a przede wszystkim jako producent naręcznych zegarków mechanicznych. O niegdysiejszej ogólnopolskiej sławie Zakładów świadczyć może chociażby popularne powiedzenie: „Sprzedaj krowy, sprzedaj konie – kup zegarek marki Błonie”, które obecnie znane jest wprawdzie głównie wśród przedstawicieli średniego pokolenia, jednak nadal zasłyszec je można w różnych zakątkach naszego kraju.

W latach siedemdziesiątych i osiemdziesiątych Zakłady były znaczącym dostawcą drukarek i terminali do systemów komputerowych w krajach RWPG. Wysokie parametry techniczne drukarek oraz dobra jakość spowodowały uzyskanie specjalizacji na te urządzenia w ramach RWPG, co z kolei stworzyło dobre warunki dla dużych dostaw eksportowych. Ta sprzyjająca sytuacja spowodowała w tym okresie stabilne warunki dla zatrudnienia przeciętnie 2.500 pracowników w zakładzie macierzystym w Błoniu oraz około 1.000 pracowników w trzech oddziałach zamiejscowych. Monopolizacja dostaw ponad 50% wartości produkcji do największego odbiorcy, którym był ZSRR, oraz około 35% do pozostałych odbiorców w RWPG, jednakże skutkowała na początku lat dziewięćdziesiątych, w okresie transformacji ustrojowej, potężnym spadkiem produkcji i związaną z tym redukcją zatrudnienia. Lata dziewięćdziesiąte to heroiczny trud całej załogi zakładu w poszukiwaniu nowego profilu produkcji i nowych odbiorców.

Autor publikacji pracował w błońskiej „Merze” od 1962 roku do momentu likwidacji zakładu, na różnych kierowniczych stanowiskach technicznych i handlowych. Dobrze znał tematykę wyrobów, sfery produkcyjną i handlową, dzięki czemu książka ma istotne walory poznawcze.

Podejmując na przykładzie błońskiej „Mery” jakże fascynującą kwestię funkcjonowania polskich zakładów przemysłowych w systemie gospodarki

centralnie planowanej oraz przebiegu ich przekształceń własnościowych podczas procesu polskiej transformacji, publikacja ta z pewnością zajmie wszystkich czytelników zainteresowanych tą problematyką.

Jako burmistrz i mieszkaniec Błonia niezwykle cieszę się każdą publikacją dotyczącą naszej gminy, jednak ta jest dla mnie szczególnie ważna, gdyż wszystko, co wiąże się z Zakładami Mechaniczno-Precyzyjnymi „Mera-Błonie”, jest mi nad wyraz bliskie. Niewątpliwie wynika to z ilości czasu spędzonego tam przeze mnie w ciągu ponad 23 lat pracy i zaangażowania, które w tę pracę włożyłem. Ten znaczny okres pozostawił w mojej pamięci wiele wspomnień, pogłębiając również przywiązanie do miejsca oraz ludzi, z którymi miałem przyjemność współpracować i budować przyjaźnie. Właśnie teraz, gdy po latach powstała publikacja o nieistniejących już Zakładach, sentyment ten szczególnie daje o sobie znać.

Godnym zauważenia jest fakt rezygnacji przez Autora z przysługującego mu honorarium za publikację i przeznaczenie całego zysku ze sprzedaży na utworzenie kącika pamięci o Zakładach w ramach statutowej działalności Towarzystwa Przyjaciół Ziemi Błońskiej.

Dziękuję Autorowi za pracę włożoną w napisanie tej ważnej publikacji. Serdecznie pozdrawiam czytelników – w szczególności byłych pracowników „Mery” – i życzę wszystkim przyjemnej lektury.

PS. Drogi czytelniku, trzymasz w ręku trzecie wydanie naszej wyjątkowej książki. 50-letnia historia ZMP „Mera-Błonie” jest bogata i budzi duże zainteresowanie dużej rzeszy byłych pracowników i ich rodzin oraz pozostałych mieszkańców naszej gminy. Po pierwszym wydaniu odbyły się także trzy spotkania byłych pracowników tego zakładu zorganizowane przez Towarzystwo Przyjaciół Ziemi Błońskiej. Pierwsze w 2010 roku, z okazji wydania książki, i kolejne w latach 2011 i 2012. Wszystkie budziły bardzo duże zainteresowanie. Z tych powodów pierwsze wydanie rozeszło się błyskawicznie i konieczny okazał się dodruk. Drugie wydanie zostało poprawione i uzupełnione o wiele kwestii, których nie było w pierwszym wydaniu. Wydanie trzecie zawiera kolejne aktualizacje, wynikające z kolejnych wystaw i spotkań dotyczących działalności tego wyjątkowego przedsiębiorstwa.

Cały czas docierają do nas nowe informacje, dokumenty i przekazy ustne. Otrzymaliśmy także i nadal otrzymujemy sporo pamiątek przekazywanych do Muzeum Ziemi Błońskiej, w którym stworzono w tym celu osobny dział. Ponadto w muzeum powstały dwie wystawy czasowe, odbyły się konferencja, spacer z przewodnikiem po terenie dawnych Zakładów „Mera-Błonie” i wiele spotkań, podczas których byli pracownicy oraz ich rodziny dzielili się swoimi historiami. Muzeum Ziemi Błońskiej tworząc wystawę „Od zegarka do parkometru. Polska myśl techniczna. Produkcja Zakładów Mechaniczno-Precyzyjnych w Błoniu (1953-2003)”, dołożyło starań, by pokazać, jak wyglądała praca w Zakładach od strony technicznej, natomiast otwarta w 2024 roku

wystawa „Mera-Błonie” – tak biło serce miasta” skupiła się na tym, by przypomnieć, jak wyglądało życie społeczne pracowników. Muzeum Ziemi Błońskiej w 2024 roku było organizatorem konferencji "Między miastem a zakładem – wpływ zakładów na rozwój miast w drugiej połowie XX wieku. Studium przypadku „Mery-Błonie” i innych zakładów". Była to doskonała okazja, żeby spotkać się i porozmawiać na temat „Mery-Błonie” i jej wpływu na miasto, a także przyjrzeć się temu, jak działalność innych zakładów wpływała na losy pobliskich miast. „Mera-Błonie” niewątpliwie wciąż zagrzewa miejsce w sercach mieszkańców, daje pretekst do fantastycznych spotkań, stanowi temat rozmów i wspomnień. Dziękujemy za wszystkie eksponaty przekazane do Muzeum Ziemi Błońskiej i tak duże zainteresowanie tą częścią historii naszego miasta, także wśród młodszych pokoleń.

Jeszcze raz bardzo dziękuję niestrudzonemu autorowi panu mgr. inż. Jerzemu Bezpałko i redaktorowi Romanowi Nowoszewskiemu, honorowemu prezesowi Towarzystwa Przyjaciół Ziemi Błońskiej, za przygotowanie do druku tej publikacji.

*Zenon Reszka*

## Nasza „Mera”

Nasza błońska „Mera” przeszła do historii. A chociaż jest to historia najnowsza, niemal dzień wczorajszy, to jednakowoż – już historia. Wciąż trudno się z tym pogodzić, zwłaszcza osobom, które przepracowały w zakładzie większość lub całe swoje życie zawodowe. Towarzystwo Przyjaciół Ziemi Błońskiej dokumentuje dzieje miasta i okolic, przypominając i popularyzując fakty, wydarzenia z wielowiekowej przeszłości. Zatem nic dziwnego, że zajęło się również historią „Mery”, zakładu, który wywarł tak ogromny wpływ na rozwój ziemi błońskiej. Należało się zająć, by nie powtórzyła się historia błońskiej Fabryki Zapalek, której przeszłości nie opisano i nie udokumentowano w porę i dziś wiemy o niej tak mało.

Przepracowałem w „Merze” kilkanaście lat i dla mnie, tak zresztą jak i dla wielu innych osób, koleżanek, kolegów, znajomych, była to pierwsza praca, pierwszy zakład, wejście w świat dorosłych. I chociaż bywało różnie, jak to w życiu, to przecież nic nie zatrze w pamięci tamtych dni i lat, o których – parafrazując poetę – można z sentymentem powiedzieć: Kraj lat młodości, on zawsze zostanie święty i czysty, jak pierwsze kochanie.

Jako były pracownik „Mery” i członek Towarzystwa Przyjaciół Ziemi Błońskiej zaproponowałem otwarte spotkanie poświęcone zakładowi. Odbyło się 27 maja 2008 roku, uczestniczyła w nim spora grupa dawnych pracowników, a o zakładzie mówili Jerzy Bezpalko i Tadeusz Dziewulski. Była to pierwsza publiczna rozmowa na temat „Mery” po jej likwidacji, zaś atmosfera panująca na sali i zaangażowanie obecnych świadczyły, iż warto się było spotkać, rozmawiać, wspominać.

Natomiast najcenniejszym efektem tamtego spotkania jest niniejsza książka, do której napisania udało mi się nakłonić Jerzego Bezpalko. I chociaż nie jest to praca w pełni oparta na źródłach, dokumentach, to przecież autor najpierw korzystał z opublikowanych już lub zachowanych do dziś oryginalnych materiałów, a dopiero później uzupełniał, dopełniał dane o ustne informacje, relacje, wspomnienia dawnych merowców. Bezcenny jest również materiał fotograficzny, uratowany od zatury przez Marka Newczyńskiego i Krzysztofa Wolińskiego i wykorzystany tu przez autora, który wszystkie te fotografie przekazał Towarzystwu Przyjaciół Ziemi Błońskiej.

Książkę napisał inżynier mechanik znający dobrze zarówno wyroby błońskiej „Mery”, jak i strukturę zakładu, różne etapy jego rozwoju, problemy i trudności produkcyjne, organizacyjne. Znaczną część publikacji stanowią opisy wyrobów i procesów technologicznych, co pozostało nie bez wpływu na język opowieści, najeżony fachowymi opisami i terminami technicznymi. Trudno tego uniknąć, mówiąc o fabryce i jej produktach.

Ale jest w książce również druga warstwa, nazwijmy ją anegdotyczną, kiedy to autor lub jego informatorzy przypominają mniej lub bardziej istotne przy-



padki, zdarzenia z codziennego życia w fabryce. Nie kryję, że ta druga warstwa, często trafiająca w strunę emocjonalną, będzie dla wielu osób nie mniej ważna, niż zagadnienia produkcyjne. A może skłoni byłych pracowników „Mery” do opowiedzenia lub spisania własnych relacji i wspomnień, łącznie ze sprostowaniami czy dopełnieniami, na które liczy autor tego opracowania.

Towarzystwo Przyjaciół Ziemi Błońskiej deklaruje chęć wydania zbioru takich wspomnień, które mogą być dłuższe lub krótkie, choćby jedno- czy kilkunastonicowe. Jerzy Bezpałko zrobił pierwszy krok – za który serdecznie dziękujemy – ale o naszej „Merze” można przecież mówić i pisać nieskończenie.

*Roman Nowoszewski*

W sześć lat po wydaniu drugim ukazuje się trzecia edycja tej książki, bo przecież – jak już się rzekło – o naszej „Merze” można nieskończenie. Nie tylko przypominając wcześniejsze ustalenia, ale też uzupełniając i poszerzając je, albo prostując dostrzeżone nieścisłości. Co prawda nie spełniła się chęć opublikowania wspomnień pracowników „Mery”, ale przecież jeszcze nie wszystko stracone. Tym bardziej, że pamięć o nieistniejącej fabryce krzewi już nie tylko Towarzystwo Przyjaciół Ziemi Błońskiej, ale również Muzeum Ziemi Błońskiej, czyniąc to profesjonalnie i energicznie. Cieszą coraz to nowe inicjatywy i plany, jak też niesłabnące zainteresowanie przeszłością Zakładów. Wszystko to wróży jak najlepiej.

Pierwszy okres błońskich Zakładów Mechaniczno-Precyzyjnych, kojarzący się przede wszystkim z zegarkami, doczekał się kilku opracowań, by wspomnieć prace Władysława Mellerę, Zdzisława Mrugalskiego i Kazimierza Żelazkiewicza. Niebawem ukaże się kolejna publikacja, gdyż Muzeum Ziemi Błońskiej przygotowuje zbiorową książkę posesyjną. Niewykluczone, że będą także inne opracowania, poszerzające wiedzę o błońskiej „Merze”, o której przecież można nieskończenie.

*R. N.*

## Słowo wstępne seniora dyrektorów Mery-Błonie

Z dużym zainteresowaniem i zadowoleniem przeczytałem roboczą wersję książki *Historia Zakładów Mechaniczno-Precyzyjnych „Mera-Błonie”* w Błoniu od 1953 do 2003 r. Książka napisana przez byłego pracownika Zakładów inż. Jerzego Bezpalko oparta jest na dokumentach źródłowych, przypadkowo ocalałych od zniszczenia i zapomnienia, oraz na wspomnieniach ludzi, którzy kiedyś pracowali w Błoniu. Jest napisana solidnie i rzeczowo, przypomina wiele bardzo interesujących szczegółów z historii zakładowej społeczności, szczegółów konstrukcji skomplikowanych wyrobów i technologii ich wytwarzania, a ponadto zawiera bardzo dużą liczbę fotografii. Jest zapisem historii dużego przedsiębiorstwa przemysłowego w ciągu 50 lat jego istnienia w niewielkiej podwarszawskiej miejscowości Błonie.

Należy pogratulować autorowi tej książki samego pomysłu, włożenia olbrzymiego wysiłku i spowodowania zaangażowania wielu byłych pracowników do współpracy, w wyniku czego można było przygotować książkę bardzo ciekawą w treści.

Z lektury książki wynika i potwierdzają to moje osobiste wspomnienia, że najbardziej dynamiczny rozwój Zakładów przypada na lata 70 i 80, i był związany z uruchomieniem produkcji drukarek wierszowych i mozaikowych na podstawie licencji kupionych w angielskiej firmie ICL oraz francuskiej Logabax.

W szczytowym okresie lat 1970-1980 zakład w Błoniu produkował 1300 drukarek wierszowych oraz 120.000 drukarek mozaikowych rocznie na potrzeby bardzo dynamicznie wówczas rozwijającego się przemysłu komputerowego. Większa część produkcji była eksportowana, a zasadnicze zespoły do drukarek były przedmiotem eksportu do naszych licencjodawców, którzy faktycznie produkowali o połowę mniej drukarek, niż zakład w Błoniu. Bez żadnej przesady można stwierdzić, że Zakłady Mechaniczno-Precyzyjne „Mera-Błonie” wniosły w owym okresie bardzo istotny wkład w rozwój polskiej informatyki.

Osobnym rozdziałem w historii zakładu jest okres lat 1990-2003. Okresu transformacji gospodarczej nie wytrzymała większość zakładów państwowych. Szoku, jakim było zatrzymanie eksportu drukarek, stanowiącego około 85% wartości produkcji, nie byłby w stanie przetrzymać żaden zakład. Tymczasem „Mera-Błonie” broniła się przed likwidacją jeszcze przez 13 lat. Oznacza to, że kadra, która kierowała zakładem, którą znam osobiście z okresu wspólnej pracy, oraz załoga zrobiły wszystko, co można było zrobić.

Chciałbym skorzystać ze sposobności i podziękować wszystkim współpracownikom w Błoniu i z oddziałów zamiejscowych w Siedlcach, Zambrowie i Gdańsku za współpracę, którą sobie zawsze wysoko ceniłem w całym okresie mojej, bez mała 20-letniej pracy w latach 1969-1987, a obecnie, będąc na emeryturze, mile to wspominam.

Zygmunt Pasek

# I. Początki

Od XIII do połowy XX wieku



## Z przeszłości Błonia



8. Wykopaliska archeologiczne



9. Ulica Warszawska, 1908



10. Dworzec kolejowy, 1930



11. Remiza Ochotniczej Straży Pożarnej, 1930



12. Kościół Św. Trójcy, 1978



13. Ratusz, 1930

## Wstęp

50 lat działalności Zakładów Mechaniczno-Precyzyjnych „Mera-Błonie” (1953-2003) można podzielić na trzy główne okresy charakteryzujące się różnymi zakresami produkcji:

- § lata 1953-1968: drobne mechanizmy precyzyjne (dla potrzeb obronności – oparte na mechanizmach zegarowych, zegarki naręczne, przystawki balansowe, przekładnie mechanizmów manometrów, telefoniczne tarcze numeryczne, zestawy wskaźników do Fiata 125p, termostaty i inne);
- § lata 1969-1990: urządzenia peryferyjne do komputerów (czytniki i perforatory taśmy, drukarki wierszowe, drukarki szeregowe mozaikowe, terminale i minisystemy oparte na mechanizmach drukarek mozaikowych);
- § lata 1991-2003: załamanie się produkcji z powodu krachu gospodarki sterowanej centralnie, załamanie się eksportu do krajów RWPG, który stanowił około 85% wartości produkcji zakładu, trudne lata restrukturyzacji przedsiębiorstwa i poszukiwania odbiorców na nowe wyroby (w nowych warunkach gospodarki wolnorynkowej spadło zapotrzebowanie na drukarki), nieudane próby prywatyzacji przedsiębiorstwa; upadłość zakładu.

Przyjęty wyżej umowny podział historii Zakładów nie jest ścisły, bowiem szczególnie w drugiej połowie lat sześćdziesiątych nie ma dokładnej granicy czasowej pomiędzy przekazaniem produkcji wyrobów mechanicznych do innych zakładów i podjęciem produkcji urządzeń peryferyjnych do komputerów. W niniejszym opracowaniu trudno też zachować ścisły podział zagadnień, bowiem szereg wątków przewija się przez wiele lat funkcjonowania zakładu, jak na przykład kształcenie kadr rzemieślniczych i technicznych w Przyzakładowej Szkole Zawodowej i Technikum dla Pracujących, działalność pracowników w zakładowych kołach sportowych, historia zakładowego ruchu związkowego.

## Z dziejów Błonia

Błonie należy do najstarszych osad na Mazowszu [1]. W swych początkach było związane z kasztelanią w Rokitnie, w której w wiekach XI-XIII istniał gród. Do dziś przybywających do Błonia dawnym traktem poznańskim od strony Warszawy wita historyczne grodzisko z XI-XIII wieku zwane Łysą Górą, pamiętające czasy książąt mazowieckich. W roku 1257 jeden z tych książąt, Konrad II osadził w Błoniu kanoników regularnych laterańskich z Czerwińska. W 1380 roku Błonie otrzymało prawa miejskie chełmińskie i rozwijało się na tyle prężnie, że już od końca XIV wieku było siedzibą powiatu, a z końcem wieku XV siedzibą starostwa niegrodowego.

Rozwojowi miasta z pewnością sprzyjało korzystne położenie przy dużym szlaku handlowym z Warszawy do Poznania, przecinającym się z inną drogą kupców, wiodącą z północy na południe. Ta korzystna lokalizacja sprawiła, że już w XVI wieku miasto było jednym z ważniejszych ośrodków handlowych Mazowsza. Podupadło w XVII i XVIII wieku, zniszczone wskutek wojen, grabione, palone przez przechodzące i kwaterujące wojska. W 1794 roku, podczas powstania kościuszkowskiego Polacy odnieśli pod Błoniem zwycięstwo nad wojskami pruskimi.



14. Rynek, 1930

Do rozbiórów Rzeczypospolitej Błonie było siedzibą powiatu w województwie mazowieckim. W 1795 roku znalazło się pod zaborem pruskim, w latach 1807-1815 było w Księstwie Warszawskim, później w Królestwie Polskim. Utworzenie w 1867 roku powiatu błońskiego z siedzibą w Grodzisku przyniosło wzrost rangi Błonia, a w ślad za tym i rozwój oraz wzrost liczby ludności. Kolejnym wydarzeniem, jakie przyczyniło się do rozwoju gospodarczego miasta i okolic, było przeprowadzenie przez Błonie kolei warszawsko-kaliskiej. Miało to miejsce w 1903 roku. W tym też czasie powstała w mieście Fabryka Zapalek,

o której więcej informacji w rozdziale następnym. W roku 1939 miasto liczyło 8700 mieszkańców. We wrześniu 1939 w samym mieście nie było większych walk zbrojnych. Oddziały Armii „Łódź” starły się z siłami niemieckimi w okolicach Witek, Łązniewa, Święcic, Ołtarzewa, Borzęcina i Brwinowa, a rannych przywożono między innymi do wojskowego szpitala jenieckiego w Błoniu. Utworzono też przejściowy obóz jeniecki oficerów z oddziałów broniących Warszawę. Z Błonia w 1942 roku Niemcy wywieźli do warszawskiego getta Żydów mieszkających tu i sprowadzonych z okolicznych miejscowości. Miasto i okolice były rejonem konspiracji. Dziś działania żołnierzy Armii Krajowej, harcerzy Szarych Szeregów i żołnierzy Narodowych Sił Zbrojnych przypomina pomnik odsłonięty jesienią 2009 roku.

Cała powojenna historia Błonia i okolic wiąże się ściśle z Zakładami Mechaniczno-Precyzyjnymi, które znacząco przyczyniły się do rozwoju miasta. Wzrastające zatrudnienie wpłynęło na wzrost liczby ludności, wybudowano osiedla bloków mieszkalnych, zmieniając strukturę społeczną i wygląd miasta. Napływ kadry inżynierskiej i technicznej wniósł nowy, ożywczy powiew w dawne miasteczko rzemieślniczo-handlowe. W okresie powojennym zaludnienie wzrosło dwukrotnie. Dla znacznej części mieszkańców Błonia nadal było tylko sypialnią, bowiem pracowali i większą część dnia spędzali w nieodległej Warszawie. Z kolei urodzajne gleby sprawiły, że przez wiele lat ziemia błońska była największym krajowym rejonem uprawy warzyw, w tym cebuli.

W roku 1948 powiat błoński przemianowano na grodziski, z kolei w latach 1952-1975 Błonie znalazło się w powiecie pruszkowskim, obecnie – w powiecie warszawskim zachodnim. Dziś Błonie także leży przy głównym szlaku drogowym i kolejowym z Europy Zachodniej, przez Poznań i Warszawę, na wschód.



15. Kościół Świętej Trójcy, 2010

Cenną pamiątką po chlubnej przeszłości jest kościół parafialny Świętej Trójcy wzniesiony pod koniec XIII wieku, wczesnogotycki, z elementami romańskimi, po zniszczeniu w czasie najazdu szwedzkiego w XVII wieku przebudowany na barokowy. Również klasycystyczny Ratusz z lat 1842-1843 nie dotrwał do naszych czasów w pierwotnym kształcie, jednak i teraz, tak jak przed laty, jest siedzibą władz miasta. Natomiast kwadratowy rynek, przy którym wznosi się Ratusz, zachował do dziś pierwotny średniowieczny układ niezniszczony późniejszymi zmianami. Inny zabytek, wiązany tradycyjnie z osobą księcia Józefa Poniatowskiego, to dworek Poniatówka.

Prze wiele dziesięcioleci Błonie powszechnie znano z produkowanych tu wyrobów: najpierw były to zapalki, następnie tarcze telefoniczne, szybkościomierze samochodowe, zegarki naręczne, czytniki, drukarki, parkometry i kasy fiskalne. Wszystkie te wyroby powstawały w tej samej fabryce, której historię przynosi niniejsza książka. I chociaż z biegiem lat zmieniała się zarówno nazwa fabryki, jak i produkowane w niej wyroby, to przecież zawsze był to błoński zakład stanowiący dumę miasta i jego mieszkańców.

Błonie przetrwało takie nieszczęścia, jak przejścia obcych wojsk i dwie wojny światowe, przetrzymało też kryzys transformacji ustrojowej, który zniósł z gospodarczej mapy błońską fabrykę, ale samo miasto nadal nie tylko istnieje, lecz rozwija się, piękniejąc z roku na rok.

Po okresie burzenia zwykle nadchodzi czas odbudowy, co widać w naszym Błoniu.

*Roman Nowoszewski*



16. Willa Dyrektorówka, 1957



## Fabryka Zapalek

Zakłady Mechaniczno-Precyzyjne w Błoniu koło Warszawy utworzono na terenie byłej fabryki zapalek Kreugera (Szwecja) [2] na mocy zarządzenia ministra przemysłu maszynowego z 26 stycznia 1953 roku. Budowniczym i pierwszym właścicielem Fabryki Zapalek w Błoniu był Czesław Tabor, fabryka powstała w XIX wieku. Przed II wojną światową była to największa polska fabryka zapalek, zatrudniająca około 300 pracowników.

Kreuger był szwedzkim królem zapalczanym. W okresie szczytu dysponował około 80% światowego rynku zapalek. Zamiar opanowania światowej produkcji zapalek realizował poprzez udzielanie pożyczek. W ciągu siedmiu lat (1925-1931) udzielił pożyczek na kwotę ok. 400 mln dolarów. Szwedzki trust rozpoczął penetrację w Polsce w 1923 roku. Początkowo uzależnił od siebie kilka największych polskich fabryk zapalek, w tym Zakłady Przemysłu Zapalczanego „Płomyk” w Warszawie, a w drugiej połowie 1924 roku, udzielając kredytów, uzależnił Zjednoczone Polskie Fabryki Zapalek „Błonie”, „Mszczonów” i „Bracia Stabrowscy”. W 1924 roku koncern Kreugera stał się faktycznym dysponentem 90% produkcji polskich zapalek. Zainteresowanie naszym krajem nie było przypadkowe, Polska dysponowała podstawowym surowcem do produkcji zapalek, drewnem osikowym, a także tanią siłą roboczą, zaś panująca inflacja ułatwiała wykup fabryk z rąk właścicieli. W pogoni za zyskiem koncern nie liczył się z interesami poszczególnych państw, w których działał. W ciągu 14 lat powiązania z Polską produkcja zapalek zmalała o ponad 60%. Liczba czynnych fabryk zapalek w Polsce spadła z dziewiętnastu do czterech, a liczba pracowników z 4851 do 805.



Skutki przedstawionej wyżej drapieżnej działalności koncernu Kreugera miały też znaczący wpływ na los Fabryki Zapalek w Błoniu. Znaczny spadek produkcji w latach poprzedzających wybuch II wojny światowej oraz mała zdolność produkcyjna błońskiej fabryki w porównaniu z innymi, podobnymi zakładami w Polsce były powodem podjęcia na początku lat pięćdziesiątych decyzji o likwidacji produkcji zapalek w Błoniu, z jednoczesnym utworzeniem w opuszczonych halach produkcyjnych Zakładów Mechaniczno-Precyzyjnych.

17. Zapalki z fabryki w Błoniu



18. Etykiety pudełek z fabryki w Błoniu, 1918-1935



19. Hala produkcyjna Fabryki Zapalek w Błoniu, ok. 1920

## Powstanie Zakładów Mechaniczno-Precyzyjnych

Załącznikiem nowego zakładu [2] była hala o powierzchni 9.600 m<sup>2</sup> wraz z trzydziestoosobową załogą budowlaną. W nowych założeniach Ministerstwa Przemysłu Maszynowego miała tu być tzw. produkcja niekatalogowa (lub inaczej produkcja „N”) na potrzeby przemysłu zbrojeniowego.

Pierwotna nazwa zakładu brzmiała Zakłady Mechaniczno-Precyzyjne w budowie. Centralny Zarząd Przemysłu Mechaniki Precyzyjnej w Ministerstwie Przemysłu Maszynowego w marcu 1953 roku mianował na pierwszego dyrektora nowego przedsiębiorstwa Zbigniewa Nowickiego, mieszkańca Błonia. Od czerwca 1953 roku dyrektorem zakładu był Marian Moraczewski, natomiast Zbigniew Nowicki został przeniesiony na stanowisko głównego inżyniera, pierwszego zastępcy dyrektora zakładu.

W kolejnych latach zakładem kierował dyrektor Tadeusz Karkuciński, zaś pierwszym zastępcą i głównym inżynierem był inż. Stanisław Dziok. Kadre techniczną stanowili: główny technolog inż. Stefan Mazurek, technolog inż. Mieczysław Kamiński, technik Sierakowski, konstruktorzy inż. Tadeusz Bornsztajn i inż. Jan Pływaczewski – absolwenci Politechniki Warszawskiej. W 1954 roku rozpoczęli oni organizowanie następujących sekcji – konstrukcyjnej i technologicznej:

Sekcja konstrukcyjna: kierownik inż. Tadeusz Bornsztajn, inż. Andrzej Kik, inż. Zofia Woźniak (Karasek), inż. Czesław Szymański, inż. Waław Bobociński, inż. Tadeusz Kowalczyk, inż. Jan Bujakiewicz.

Sekcja technologiczna: kierownik inż. Jerzy Dryszel, inż. Jan Pływaczewski, inż. Bronisław Maciejewski, inż. Jan Polański, inż. Albin Panasiuk, inż. Irena Zakrzewska, technik Anatol Przygoda.

Wraz z rozwojem produkcji przybywali nowi pracownicy kadry technicznej: inż. Zygmunt Musiał, inż. Henryk Dąbrowski, inż. Kazimierz Wójcicki, inż. Edward Głódź, inż. W. Trojanowski, inż. Janusz Wywiał, inż. Henryk Perkowski, inż. Jerzy Szczepański.

Produkcję dla potrzeb przemysłu zbrojeniowego rozpoczęto 1 października 1953 roku, wyrabiano narzędzia, tłoczniaki, sprawdziany, uchwyty, przyrządy. Projekt nowego programu, opracowany w sierpniu 1953 roku, zakładał między innymi budowę kilku obiektów produkcyjnych, magazynowych oraz pomocniczych (narzędziownia z chromownią, hartownia, izba pomiarów, galwanizernia, odlewnia, kompresorownia, kotłownia, stolarnia, pomieszczenia dla służby remontowo-energetycznej, budynek montażu, pomieszczenia laboratoryjne, magazyny).

Łączna powierzchnia produkcyjna miała wynosić ok. 60 tys. m<sup>2</sup>, a zatrudnienie – 6312 pracowników. Tego programu nigdy w pełni nie zrealizowano.

Cechą charakterystyczną podejmowanych zadań produkcyjnych był brak stabilizacji profilu produkcji, trwający aż do lat siedemdziesiątych, czyli do podjęcia produkcji urządzeń peryferyjnych do komputerów.

Z dniem 31 grudnia 1953 przejęto pracowników i majątek Fabryki Zapalek, w tym:

- nowo wybudowaną i nieużywaną halę produkcyjną, zwaną wydziałem P-1, z przyległym budynkiem, który przeznaczono na biurowiec;
- halę produkcyjną po produkcji zapalek (fot. 19), o powierzchni 2500 m<sup>2</sup> (w 1954 r. przeniesiono do niej wydział remontowy, Dział Głównego Mechanika, Dział Inwestycji, magazyny materiałowe, drukarnię, straż przemysłową);
- magazyn główny o powierzchni 800 m<sup>2</sup>, z przeznaczeniem na ten sam cel;
- biurowiec, w którym przewidziano również przychodnię lekarską;
- magazyn specjalny na chemikalia, farby;
- nowy budynek mieszkalny (powstał tu zakładowy ośrodek zdrowia);
- budynek mieszkalny, tzw. Dyrektorówkę (należącą dawniej do dyrektora Fabryki Zapalek);
- nowy budynek żłobka i przedszkola;
- budynek nowej kotłowni (w trakcie montażu urządzeń).

Stan techniczny hali produkcyjnej, magazynu głównego i biurowca oceniono jako zły i w przyszłości je rozebrano. Zatrudnienie na 31 grudnia 1953 wynosiło 360 pracowników.

Nowo powstały zakład przejął też po Fabryce Zapalek służby administracyjno-techniczne:

- Dział Głównego Księgowego, którym kierował Franciszek Gola;
- Dział Zaopatrzenia, kierowany przez Stefana Olenderka i Stanisława Mazurkiewicza;
- Dział Administracyjny, kierowany przez Wacława Osucha;
- Dział Głównego Mechanika, kierowany przez Witolda Majewskiego.

Wielu pracowników zwolnionych po likwidacji Fabryki Zapalek znalazło zatrudnienie w Zakładach Radiowych im. Kasprzaka w Warszawie przy produkcji dla potrzeb przemysłu zbrojeniowego.

W roku 1954 kontynuowano w Błoniu produkcję narzędzi, a od 1 kwietnia 1954 przejęto z zakładów „Kasprzaka” produkcję niekatalogową, najpierw poprzez kontynuację tej produkcji na terenie „Kasprzaka”, a od listopada 1954 – już w Błoniu, wraz z przejęciem parku maszynowego i pracowników. Załoga ZMP zwiększyła się o 589 pracowników, w tym: 521 robotników, 61 pracowników inżynieryjno-technicznych, 7 pracowników administracyjno-biurowych. Zaczęto od przygotowań do uruchomienia produkcji dla przemysłu zbrojeniowego. Kadra konstrukcyjno-technologiczna tłumaczyła dokumentację z języka rosyjskiego, adaptując ją do warunków technologicznych i produkcyjnych zakładu.

W 1955 roku na polecenie władz zwierzchnich przyjęto założenia i plany uruchomienia produkcji zapalników o konstrukcji zegarowej do pocisków przeciwlotniczych zamiast produkowanych zapalników o konstrukcji pirotechnicznej. [29] W 1956 roku ministerstwo, któremu podlegały Zakłady, w nowych założeniach projektowych zmieniło profil produkcyjny. Nowy projekt obejmował pełne technologiczne wykonanie mechanizmów zegarowych zapalników WM-30Ł do pocisków przeciwlotniczych i ich mechaniczny montaż oraz pełne technologiczne wykonanie zegarków naręcznych, wraz z opakowaniem. W założeniach przyjęto produkcję mechanizmów zapalnika w ilości 2 milionów sztuk rocznie oraz 800 tysięcy sztuk zegarków rocznie, przy czym w okresie zwiększonego zapotrzebowania na zapalniki WM-30Ł miały one być dodatkowo produkowane na stanowiskach i urządzeniach do produkcji zegarków naręcznych w ilości około 3 milionów sztuk rocznie. Rozpoczęcie produkcji mechanizmów zapalników zaplanowano na rok 1957. [2] Zaczęto opracowanie nowej dokumentacji technicznej na licencji radzieckiej oraz uruchamianie produkcji narzędzi i sprawdzianów pomiarowych nowego typu. W czasie tych prac korzystano z doświadczeń konstruktorów, technologów i narzędziowców zdobytych przez nich w czasie praktyk w ZSRR. Po powrocie kilkudziesięcioosobowej grupy specjalistów do kraju okazało się, że decyzją instancji nadrzędnych wstrzymano uruchomienie produkcji, co oznaczało zmarnotrawienie i pracy załogi, i wytworzonych narzędzi, więc zaczęto we własnym zakresie szukać nowego wyrobu, który mógłby być produkowany w Błoniu. Zaproponowano szybkościomierz motocyklowy M-55, wyrób oparty na wzorcu firmy VDO (Niemiecka Republika Demokratyczna).

Kadra techniczna zakładu opracowała od podstaw własną konstrukcję szybkościomierza, napędu i wałka giętkiego. Wykonano też dokumentację techniczną anemometru różnicowego, przygotowano technologię produkcyjną tarczy telefonicznej, zunifikowano szybkościomierz motocyklowy SM-55, dostosowując go do różnych pojazdów, jak na przykład motocykl Junak, samochód Mikrus, skuter Osa. Te kolejne uruchomienia, podjęte z inicjatywy kadry inżynierjno-technicznej, owocowały nowymi doświadczeniami i wiedzą techniczną całej załogi, lecz nie gwarantowały trwałej specjalistycznej produkcji.

Zwiększenie asortymentu i wzrost produkcji wymusiły konieczność wybudowania w 1955 roku nowego budynku narzędziowni i przeniesienia produkcji „N” z „Kasprzaka” do pomieszczeń zajmowanych dotąd przez narzędziownię. W nowym budynku zlokalizowano dział gospodarki narzędziowej oraz służby Głównego Mechanika i Głównego Energetyka. W wydzielonych pomieszczeniach znalazły miejsce dobrze wyposażona Izba Pomiarów, laboratorium chemiczne i metalograficzne, dział obróbki cieplnej z piecami zwykłymi, solnymi i do obróbki cieplnej w atmosferze obojętnej, rozdzielnie robót, wypożyczalnie narzędzi.

Podległe szefowi Kontroli Technicznej laboratorium z pracowniami metalografii, chemii i fotografii wykonywały kontrolę wyrobów i surowców. Pra-

rownia metalograficzna była wyposażona w zestaw zrywarek do sprawdzania wytrzymałości materiałów, pracownię przygotowującą próbki do kontroli wytrzymałości i struktury materiałów, twardościomierz, urządzenie do badania tłochności blachy (firmy Eriksen), staloskop, mikroskop metalograficzny, piece i urządzenia do kontroli termopar w piecach hartowniczych.

Laboratorium chemiczne wykonywało analizy materiałów, określając na przykład skład chemiczny stali, przeprowadzając analizę składu kąpeli galwanicznych. Laboratorium fotograficzne przygotowywało kopię matryc dla kopiarek redukcyjnych wytwarzających koła zębate oraz wykonywało zdjęcia stanowisk pracy dla instrukcji obsługi maszyn opracowywanych w Dziale Głównego Mechanika.

Kierowniczką laboratorium z pracownikami metaloznawstwa, chemii i fotografii w latach 1955-1959 była inż. Irena Zakrzewska, a w latach 1960-1961 kierowała nim inż. Zofia Woźniak.

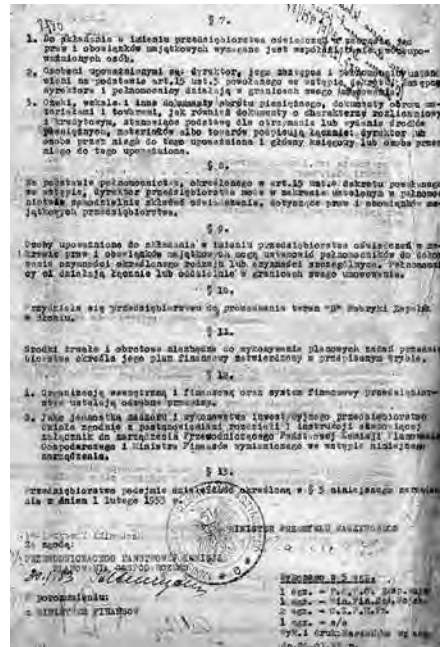
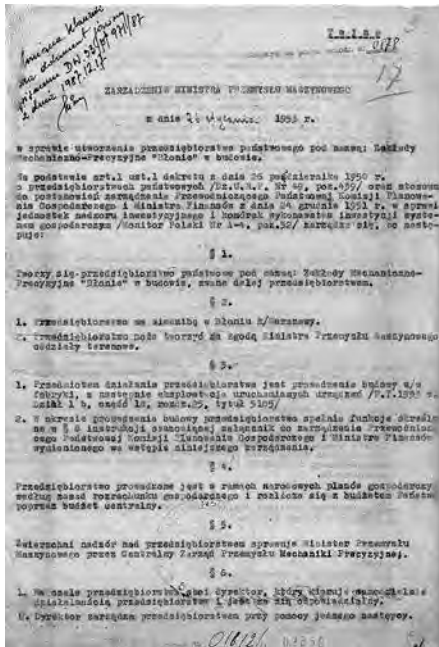


20. Szybkościomierz motocyklowy

W tymże roku wzbogacono zakład o nowe urządzenia, w tym 51 obrabiarek (w produkcji zmniejszono udział prac ręcznych), wprowadzono nowe, bardziej wydajne technologie produkcji narzędzi, w tym elektroiskrowe utwardzanie, dogładzanie ostrzy, twarde chromowanie. Działy Głównego Mechanika i Głównego Energetyka wyposażono w obrabiarki do cięcia i gięcia blach, zgrzewarki, szlifierki do szlifowania prowadnic obrabiarek, spawarki. Zakończono również prace budowlane i montażowe w centralnej kotłowni.

Poważnie zaawansowano budowę osiedla mieszkaniowego na terenie miasta. W drugiej połowie 1953 roku oddano do użytku dwa dwukłatkowe bloki mieszkalne i hotel robotniczy. Pod koniec 1954 roku oddano kolejne trzy bloki trzykłatkowe. W latach 1955-1958 powstał kompleks bloków mieszkalnych położonych pomiędzy ul. Sochaczewską i ul. Narutowicza.

1955 rok zakończył ten etap rozwoju zakładu. Ponieważ spadło zapotrzebowanie na wyroby dla przemysłu zbrojeniowego, podjęto prace nad uruchomieniem produkcji wyrobów dla potrzeb cywilnych.



21. Dokument powołujący Zakłady Mechaniczno-Préczyzjne w budowie (w lewym górnym rogu notatka znosząca klauzulę tajności)



22. Pierwszy biurowiec

## Początki wielkiej Fabryki



23. Drugi biurowiec, ok. 1952



24. Przeszkoda na drodze do domu



25. Dzieci zwiedzają halę montażu, 1959



26. Młodzież w szkole zakładowej, 1966



27. Inż. Zofia Woźniak w laboratorium,  
1959



28. Ustawianie obrabiarki, 1959



## II. Produkcja w latach 1953-1968



## Zegarki i produkty dla motoryzacji



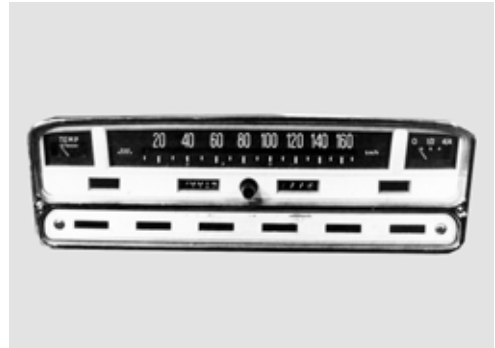
30. Zegarki



31. Tarcza telefoniczna



32. Szybkościomierz do motocykli



33. Zestaw wskaźników do Fiata 125p



34. Termostat do Fiata 125p



35. Termostat do samochodów Żiguli

## Zegarki

Jedyną znaną autorowi obszerną relacją na temat uruchomienia produkcji zegarków naręcznych w ZMP „Błonie” jest opracowanie inż. Kazimierza Żelazkiewicza [3], z którego poniżej przytaczam wybrane informacje.

Na początku lat pięćdziesiątych przemysł, przede wszystkim elektrotechniczny, wywierał nacisk na władze PRL, domagając się dostaw względnie uruchomienia produkcji zegarowych przystawek balansowych. Przystawki miały służyć do produkcji różnych zwieraczy, przekaźników, rejestratorów, zegarów samochodowych itp. Przystawka balansowa jest regulatorem czasu, powiększonym zespołem zegarka. Uruchomienie produkcji przystawki miało ułatwić uruchomienie produkcji zegarka [4].

Institucje naukowe i projektowe powoływały się na zakłady produkujące zegary w przedwojennej Polsce – fabrykę budzików i fabrykę zegarów elektrycznych w Warszawie. Ta ostatnia, przeniesiona do Łodzi w 1945 roku, po upaństwowieniu stała się Łódzką Fabryką Zegarów. Na Dolnym Śląsku pozostało dziewięć fabryk zegarów o różnorodnej produkcji z zakresu pomiaru czasu. Wyposażenie zostało zdekompletowane przez wysłanników przemysłu czechosłowackiego. Pomogły w tym władze wojsk radzieckich, za obietnice usług produkcyjnych dla armii ZSRR. W latach 1945-1947 z pozostałych fabryk skompletowano cztery, z czego dwie w Świebodzicach oraz po jednej w Pieszycach i Świdnicy. Organizatorem był inż. Żelazkiewicz (Zjednoczenie Przemysłu Obrabiarkowego, Grupa Precyzyjno-Optyczna). Istniało już Centralne Laboratorium Aparatury Pomiarowej i Optyki z działem konstrukcji dla przemysłu zegarowego, prowadzonym przez mgr. inż. Edwarda Suchockiego (Centralne Biuro Konstrukcyjne Przemysłu Optycznego i Metalowego). Na Politechnice Warszawskiej prof. Władysław Tryliński tworzył Katedrę Konstrukcji Przyrządów Precyzyjnych i Mechanizmów Drobnych [5].

Centralny Zarząd Przemysłu Narzędzi i Przyrządów Pomiarowych inicjował spotkania, konferencje i wystąpienia do Ministerstwa o utworzenie fabryki zegarów na potrzeby przemysłu. Decyzja utworzenia fabryki zegarków naręcznych zapadła na najwyższym szczeblu rządowym. Powstały dwie nowe fabryki. Pierwsza: Warszawskie Zakłady Foto-Optyczne. Druga: fabryka zegarków naręcznych, pod istniejącą już nazwą Zakłady Mechaniczno-Precyzyjne „Błonie” w Błoniu.

Potrzebna była pomoc techniczna doświadczonego producenta. W 1956 roku kupiono licencję na zegarek naręczny męski w I Moskiewskiej Fabryce Zegarków im. Kirowa (zegarek Kirowskij).

Wybór licencjodawcy był wymuszony warunkami politycznymi. Szwajcaria była nie do pomyslenia w owym czasie. W latach późniejszych, ze względu na postęp techniczny i nie tylko, Ministerstwo Przemysłu Maszynowego importowało specjalistyczne obrabiarki z Zachodu.

Istniejące wówczas embargo omijano w sposób bardzo kosztowny. Obra- biarki zamawiano w Austrii, przedsiębiorcy austriaccy zamawiali je w księstwie Liechtenstein, a ci z kolei w Szwajcarii. Niemiecka Republika Federalna produ- kowała wówczas przystawki balansowe, zegary dla przemysłu, transportu, okrę- tów i zegarki kieszonkowe. Upaństwowiona firma Gebrüder Thiel produkowała zegarki naręczne, najtańsze na świecie. Tandetę nienaprawialną ze względu na nieopłacalność. Lepszej klasy zegary i zegarki produkowano w Glashütte.



36. Zegarki marki Kirowskije produkcji I Moskiewskiej Fabryki Zegarków im. Kirowa

Zgodnie z decyzją kupiono licencję w kraju „przodującej techniki”, w Związku Socjalistycznych Republik Radzieckich, który posiadał w tym czasie kilka fabryk zegarów i zegarków, ulokowanych w różnych republikach. W Mo- skwie były dwie fabryki zegarków. W umowie licencyjnej zapisano warunek dostawy aktualnej dokumentacji przejętej z fabryki produkującej zegarki na- ręczne marki Kirowskije. Za jeden arkusz dokumentacji formatu A4 płaciliśmy 4,20 rubla (1 rubel = 0,92 dol. USA). W tamtym czasie średnia płaca miesięczna w ZSRR była poniżej 100 rubli.

Założenia przyszłej fabryki zegarków naręcznych opracowało Biuro Projek- towe w Warszawie, przy ul. Barbary 3 (późniejsza nazwa: Pracownia Projekto- wo-Technologiczna „Meral”). Projekt, przy szczegółowych obliczeniach, przyjął następujące wielkości:

Roczna produkcja przystawek balansowych 10.000 szt., zegarków naręcz- nych 30.000 szt. [6].

Pracochłonność roczna – łącznie 1.220.000 godz.

Zatrudnienie – 800 osób.

Koszt własny zegarka – 145 zł.

Cena zbytu zegarka – 600 zł.

Na podstawie dyrektywy rządowej uruchomienie partii informacyjnej ze- garków z własnych części przewidziano do 15 grudnia 1961 roku. Było to bar- dzo trudne zadanie logistyczne, wymagające ścisłego zaplanowania i konse- kwentnej realizacji inwestycji budowlanych, dostaw niezbędnych maszyn i urządzeń, opracowania i wykonania potężnej liczby skomplikowanych narzędzi

specjalnych, naboru i przeszkolenia specjalistycznego załogi, dostaw materiałowych z uwzględnieniem konieczności uruchomienia przez przemysł krajowy szeregu nieprodukowanych dotychczas materiałów (np. nowych gatunków precyzyjnych prętów, blach, taśm z mosiądzu, brązu, stali automatowych).

Zakłady Mechaniczno-Precyzyjne „Błonie” podlegały wówczas Centralnemu Zarządowi Przemysłu Wyrobów Precyzyjnych. 4 maja 1956 dyrektor techniczny tej jednostki inż. Roman Mieloch ustanowił inż. Kazimierza Żelazkiewicza odpowiedzialnym za uruchomienie produkcji zegarków naręcznych. Inż. Żelazkiewicz, zatrudniony w Warszawskich Zakładach Foto-Optycznych, był najbardziej doświadczonym specjalistą w branży przemysłu zegarowego, w której pracował w okresie przedwojennym. Do zakładu w Błoniu został przeniesiony na stanowisko głównego technologa.

Ogłoszono nabór kadr do produkcji zegarków. Na skutek ogłoszeń w prasie, podających korzystne warunki (przede wszystkim mieszkanie), reflektantów nie brakowało. Zgłosili się kandydaci z wrocławskiej fabryki wodomierzy. W grupie pracowników inżynieryjno-technicznych w większości zgłosili się młodzi inżynierowie, w tym cały zespół Koła Stowarzyszenia Inżynierów Mechaników Polskich, ze swym przewodniczącym na czele, oraz paru kandydatów, bezpośrednio po ukończeniu studiów w Politechnice Warszawskiej. Niestety, brakowało kandydatów z praktyką.

Niewiele osób spośród kadry inżynieryjno-technicznej związało się na stałe z ZMP „Błonie”. Nawet w okresie zakończenia prac nad uruchomieniem produkcji zegarków załoga nie została ustabilizowana w żadnej znaczącej grupie zawodowej.

Oferowane pracownikom zaplecze mieszkaniowe praktycznie nie istniało. Na terenie fabryki były mieszkania tylko dla rodzin dyrekcji. Na terenie Błonia był blok dla pracowników ZMP „Błonie”, ale administracyjnie należał do kwaterek miasta. Obowiązywało prawo ochrony lokatora, który mógł zmienić miejsce pracy, pozostając w przydzielonym mieszkaniu lub otrzymać mieszkanie zastępcze w Warszawie. Wiele osób po pewnym czasie zmieniło miejsca pracy na korzystniejsze, dojeżdżając do Warszawy. Fabryka ani miasto nie posiadały funduszu na budownictwo mieszkaniowe.

Licencyjna dokumentacja techniczna była adaptowana w Działach Głównego Konstruktorstwa i Głównego Technologa.

Produkcję części do zegarków można było rozpocząć jedynie w budynku po Fabryce Zapalek, podobnym do hangaru, ze słabym oświetleniem, bez ścian wewnętrznych koniecznych do utworzenia pomieszczeń dla różnych celów (dyspozycji ruchu, obróbki, kontroli, składowania), bez centralnego ogrzewania. Podłoga w budynku była ułożona z kostki drewnianej. Założenia projektowe nie przewidywały adaptacji tego budynku. Nie spełniało to wysokich wymagań technicznych przy produkcji bardzo drobnych, precyzyjnych części do mechanizmu zegarka. Interwencja inż. Żelazkiewicza u dyrektora technicznego Zjednoczenia Przemysłu Precyzyjnego (wcześniej: Centralny Zarząd Przemysłu Me-

chaniki Precyzyjnej) inż. Romana Mielocha spowodowała korektę planów, umożliwiającą wykonanie niezbędnych prac modernizacyjnych.

Dla montażu zegarków, początkowo z części importowanych z ZSRR, powstał nowy budynek piętrowy, odpowiadający nowoczesnym wymogom precyzyjnego montażu drobnych części. Światło pośrednie na stanowiskach montażu. Podłoga bez szczelin, gładka, jasna. Szatnia z szafkami i szufladkami, osobnymi dla każdego pracownika montażu. Umywalnia dla załogi do mycia rąk przed montażem. Wzdłuż sali miejsce (pas) na gimnastykę, przeprowadzaną dwa razy w ciągu ośmiu godzin. Pracownicy montażu przed przyjęciem do pracy byli poddawani badaniom lekarskim, szczególnie na potliwość rąk i zawartość kwasu przy wydechu. Na stanowisku montażowym pracownik nie posiadał żadnych rzeczy osobistych ani żywności.

Oddanie budynku do użytku było opóźnione, natomiast termin wykonania tysiąca zegarków z własnych części, mimo niedotrzymania terminów prac budowlanych, dostaw materiałów i maszyn, nie ulegał zmianie – była to tzw. dyrektywa rządowa, której nikt z kierownictwa zakładu i zjednoczenia nie śmiał zakwestionować. Data 15 grudnia 1961 obowiązywała nadal.

Dyrektorem naczelnym zakładu był inż. Henryk Banaszyński, natomiast dyrektorem technicznym (głównym inżynierem) mgr inż. Zbigniew Łazarek.

Wszystkie organizacje polityczne i społeczne w zakładzie tworzyły tzw. Konferencję Samorządu Robotniczego (KSR), która stanowiła organ kontrolny dla kierownictwa przedsiębiorstwa w jego wszelkich poczynaniach. Przedmiotem zatwierdzania i sprawozdawczości z realizacji przez kierownictwo zakładu na okresowych posiedzeniach Konferencji Samorządu Robotniczego były między innymi plany produkcyjne i zagadnienia postępu techniczno-organizacyjnego.



37. Pracownicy zakładu na dziedzińcu Pałacu Zjazdów w Moskwie.  
Od lewej: J. Szczepański, W. Gawin, J. Kowalczyk, M. Świącki,  
pracownik I MFZ, T. Biały

Przyszła załoga produkcji błońskich zegarków przeszła praktykę szkoleniową w I Moskiewskiej Fabryce Zegarków (I MFZ). Praktyki szkoleniowe w ZSRR uwarunkowane były przydatnością pracownika w okresie przynajmniej trzyletnim. Z tego względu zakład zawierał umowę z kandydatem, zobowiązującym się do zwrotu kosztów praktyki w przypadku samowolnego opuszczenia pracy w okresie umownym. Pierwszą grupą odbywającą szkolenie w ZSRR była kompletna załoga montażowa: kierownik, dwaj mistrzowie (zegarmistrze cechowi), monterzy, kontrolerzy i magazynier części. Przeważnie młodzież, chłopcy i dziewczęta. Razem ponad stu osób. Ponadto z grupą pojechał do Moskwy główny technolog inż. Henryk Dąbrowski, który został szefem produkcji.

Technologiczne przygotowanie produkcji zegarków w Błoniu trwało od roku 1957 do 1961.



38. Na wydziale montażu zegarków.

Od lewej: Jerzy Grzelak z wydziałowej kontroli technicznej,  
kier. wydziału Stanisław Przysiwiek i główny technolog inż. Kazimierz Żelazkiewicz

## Pracownicy

### Kazimierz Żelazkiewicz

Kazimierz Żelazkiewicz urodził się w 1904 roku w Ciechocinku. W roku 1920 ukończył szkołę salezjanów w Aleksandrowie Kujawskim, a następnie Państwową Szkołę Budowy Maszyn w Grudziądzu. W roku 1931 zorganizował w Warszawie przy ul. Grzybowskiej fabrykę zegarów elektrycznych WUZET, która wytwarzała ponad dwadzieścia typów zegarów synchronicz-

nych, przeznaczonych dla przemysłu, PKP i urzędów. Po tułaczce wojennej, w 1945 roku zorganizował w Łodzi Państwową Fabrykę Zegarów, której był pierwszym dyrektorem. Inż. Żelazkiewicz był bezpartyjny i dlatego nie mógł pracować na wyższych kierowniczych stanowiskach. Z racji wyjątkowych, wszechstronnych kwalifikacji otrzymywał zadania specjalne, szczególnie rozruchu trudnej produkcji. Miał bardzo dobre kontakty w licznych centralnych jednostkach i urzędach przemysłowych. Na czas rozruchu produkcji zegarków w Błoniu został zatrudniony w ZMP na stanowisku głównego technologa, ale traktowany był w zakładzie jak człowiek „centrali”. Po przejściu na emeryturę (ok. 1962) wrócił do rodzinnego Ciechocinka. Zmarł w 1995 roku i został pochowany na miejscowym cmentarzu. Uehonorowany wysokimi odznaczeniami przed wojną i po wojnie [3].



39. Zakładowa orkiestra mandolinistów pod dyrekcją inż. T. Borsztajna

### Tadeusz Borsztajn



Tadeusz Borsztajn urodził się w 1925 roku. W czasie okupacji pracował w zakładach włókienniczych w Żyrardowie. W 1954 roku ukończył studia inżynierskie na Politechnice Warszawskiej. Zatrudniony w ZMP „Błonie” na stanowisku konstruktora przy produkcji wyrobów dla potrzeb wojska, szybko awansował na kierownika sekcji konstrukcyjnej, która oprócz wyrobów dla wojska uruchamiała produkcję szybkościomierzy, napędów i wałków giętkich do motocykli oraz anemometrów różnicowych. Pod jego kierunkiem adaptowano dokumentację licencyjną zegarka naręcznego oraz opra-



cowano różne wersje kopert zegarka, między innymi wersję wodoszczelną. Zorganizował w zakładzie pierwsze biuro konstrukcyjne.

Pierwsze partie zegarków składano z części radzieckich, aż wreszcie w listopadzie 1961 roku wykonano partię informacyjną tysiąca zegarków z części wyprodukowanych w Błoniu. Uruchomienie własnej produkcji części wymagało opanowania wielu nowych, niestosowanych dotąd w zakładzie technologii wytwarzania i kontroli. Produkowane seryjnie części miały małe wymiary, a należało je wykonać precyzyjnie, z wielką dokładnością. Do obróbki służyły szwajcarskie i niemieckie automaty tokarskie wzdłużnego toczenia, frezarki podziałowe i obwiedniowe do kół zębatach i zębników, wykrojniki i kalibrowniki do części wytwarzanych z blachy.

W obróbce galwanicznej ważne były procesy złocenia, srebrzenia, chromowania, niklowania. Kontrola techniczna tak małych części wymagała użycia projektorów optycznych o powiększeniu od 50 do 100 razy i wielu innych niekonwencjonalnych metod.

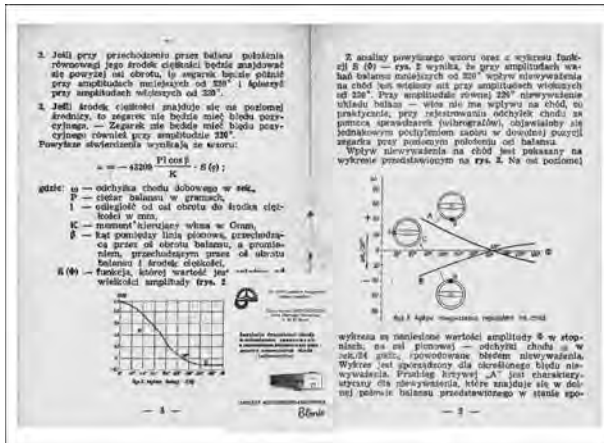


40. Zegarek (z kolekcji Stanisława Kordylewicza) zmontowany z części wyprodukowanych w ZMP, płyta nr 0000106, na mostku przekładni chodu i wieczku koperty znak zakładu

Przed dopuszczeniem do sprzedaży niezawodność i dokładność zegarków była sprawdzana w stacji prób przez 30 dni. Za wzorec czasu rzeczywistego w sprawdzeniu dokładności chodu służyły okrętowy chronometr mechaniczny oraz lotnicze zegary pokładowe, regulowane codziennie według tego właśnie chronometru i radiowego sygnału czasu nadawanego o godzinie 12.00 z wieży mariackiej w Krakowie. Techniczne przygotowanie seryjnej produkcji części wymagało wykonania dużej ilości specjalistycznego oprzyrządowania, które było dziełem złotych rąk zakładowych narzędziowców.

Uruchomieniu w terminie produkcji partii informacyjnej tysiąca zegarków z własnych części towarzyszyło wiele trudności organizacyjnych i technicznych. Opisał je szczegółowo inż. Żelazkiewicz w przywołanej publikacji [3], do której odsyłam zainteresowanych.

W 1962 roku sprawy nabrały nieoczekiwanego i niezrozumiałego do dzisiaj kierunku, przeczącego gospodarności. W istniejącej już wówczas Radzie Wzajemnej Pomocy Gospodarczej krajów socjalistycznych obowiązywał podział pracy. Rada Wzajemnej Pomocy Gospodarczej krajów bloku socjalistycznego miała swoją siedzibę w Moskwie. Jej celem, formalnie, była pomoc wzajemna w rozwoju gospodarczym.



41. Poradnik regulacji chodu zegarków w czasie montażu  
(autor J. Bezapko)



42. Chronograf do sprawdzania odchyłki chodu zegarków

Przemysł zegarowy był najbardziej rozwinięty w ZSRR. Następnymi w kolejności krajami pod względem wielkości produkcji były Czechosłowacja, NRD i PRL. ZSRR, mający Instytut Naukowo-Badawczy Przemysłu Zegarowego, szybko rozwijał się jakościowo i ilościowo. Każda z fabryk zegarków w ZSRR produkowała po 8-10 milionów zegarków rocznie. Czechosłowacja, która jak już wspomniano, wzbogaciła swój przemysł przy pomocy Armii Czerwonej, wywożąc z Dolnego Śląska najcenniejsze obrabiarki za cenę obietnic usług przemysłowych, nie zlikwidowała swego przemysłu, mimo uchwał RWPG. NRD, mająca dwie fabryki, rozszerzyła zakres produkcji, powiększając ją ilościowo.

PRL na konferencji w sprawie likwidacji przemysłu zegarowego skierowała premiera Jaroszewicza oraz dyrektora departamentu mgr. inż. Podgórskiego. Zdania obu delegatów były odmienne. Premier godził się na likwidację polskich fabryk. Dyrektor Podgórski się nie zgadzał. Premier na miejscu zdymisjonował dyrektora i zobowiązał się do zlikwidowania fabryk zegarowych w Polsce. Produkcja zegarków z części własnych w Błoniu została zlikwidowana. Importowane ze Szwajcarii obrabiarki przejęła I Moskiewska Fabryka Zegarków, inne –

„zbrakowano”. Część sprzedano innym zakładom. Rozkaz „właścicieli” PRL-u został wykonany.

Łódzka Fabryka Zegarów wybroniła się. Produkowała zegary i szybkościomierze dla FSO do samochodów Warszawa, a dla FSM w Bielsku do Syreny. Do 1969 roku w ZMP „Błonie” kontynuowano montaż zegarków z części importowanych z I Moskiewskiej Fabryki Zegarków, własnej produkcji były tylko koperty, tarcze, wskazówki, główka naciągowa. W 1969 roku zmontowano jeszcze dla polskich lotników ostatnią partię 1.700 zegarków w wersji antymagnetycznej [3].

Był to okres, w którym autor niniejszej publikacji podjął pracę w zakładzie jako technolog montażu, z teoretycznym przygotowaniem, po uczelni kształcącej w zakresie przyrządów do pomiaru czasu. Miał niemało pracy w następnych latach, by między innymi doprowadzić do montażu zgodnego z jakościowymi założeniami licencyjnymi. Wśród istotnych odstępstw miała na przykład miejsce nieprawidłowa regulacja chodu zegarków. Warunki techniczne zakładały, że po miesięcznym leżakowaniu zegarków w stacji prób mogło być do 20% zwrotów, tymczasem po dwutygodniowym leżakowaniu było ich już około 80%! Na montażu obowiązywał akord zespołowy i premia pracowników zależała od liczby zegarków wstawionych do stacji prób, a nie od liczby dobrych egzemplarzy.

Tę nielogiczną zasadę w regulaminie premiowania udało się zmienić dopiero w okresie końcowym produkcji zegarków, doprowadzając do spełnienia wymogów licencyjnych.

Zmieniano wygląd zewnętrzny produkowanych zegarków poprzez różne wzory kopert i tarcz, na których umieszczano coraz to nowe nazwy handlowe: Blonex, Alfa, Zodiak, Polon, Wars, Arras, Jantar, Dukat, Bałtyk i inne, chociaż w środku był zawsze ten sam mechanizm, do którego licencjodawca w 1966 roku wprowadził jedynie przeciwwstrząsowe ułożyskowanie osi balansu.

Mechanizm zegarka był solidną konstrukcją. Wśród kupujących zegarki krążyło powiedzenie: „Sprzedaj krowę, sprzedaj konie, kup zegarek marki Błonie”. Jeszcze i dziś spotyka się błońskie zegarki, chociaż ich tarcze nie wytrzymały próby czasu i w większości straciły pierwotny wygląd, czemu winna ówczesna niedoskonała technologia srebrzenia.

Wielu pracowników z głębokim żalem rozstawało się z produkcją zegarków, bardzo ciekawą i wymagającą dużej kultury technicznej. Zdobyte nawyki porządku w miejscu pracy i w ymóg dużej czystości, jak też sprawność manualna, okazały się w przyszłości bardzo przydatne przy produkcji urządzeń peryferyjnych do komputerów. W latach 1960-1969 wyprodukowano w Błoniu ogółem 1.263.663 zegarki.

## Tarcze telefoniczne

Zakłady Mechaniczno-Precyzyjne w latach sześćdziesiątych produkowały także inne wyroby. W 1961 roku, po latach przygotowań uruchomiono seryjną produkcję tarcz telefonicznych. Dokumentację konstrukcyjną tarczy opracowano, adaptując dokumentację przejętą ze spółdzielni produkującej tarcze dla urzędów telekomunikacyjnych przy urzędach pocztowych. Służyły one do wymiany przy naprawach aparatów telefonicznych. Produkcję tych tarcz w spółdzielni uruchomili dawni pracownicy Państwowej Wytwórni Aparatów Telegraficznych i Telefonicznych w Warszawie, których znał z okresu przedwojennego inż. Żelazkiewicz, zatrudniony tam wówczas na stanowisku kierowniczym. Zakład spółdzielczy wycofywał się z produkcji tarcz i miał zamiar złomować niesprzedane wyroby i oprzyrządowanie. Powodów takiej decyzji było parę: kosztowna produkcja z braku odpowiednich obrabiarek, dużo ręcznych operacji, brak jednego odbiorcy, konieczność posiadania w magazynie dużych zapasów gotowych tarcz. Spółdzielcy przekazali do ZMP „Błonie” za symboliczną opłatą cały zapas części, dokumentację konstrukcyjną (bardzo uproszczoną) i nieprzydatne im materiały. W Błoniu opracowano konstrukcję i technologię oraz podpisano umowę zbytu z PWATT [3].

Tarcza telefoniczna to zespół stosunkowo prosty, ale także wymagający nowoczesnych technologii. Tarcza ma wytwarzać impulsy prostokątne sterujące wybierakami w automatycznej centrali telefonicznej. Wykręcenie numeru uruchamia równomierny ruch powrotny tarczy, podczas którego elektryczne styki są rozwierane trójzębnym kołem odpowiednią liczbę razy. Właściwe parametry pracy tarczy, określane tzw. współczynnikiem impulsowania [8], zapewniał odśrodkowy cierny regulator obrotów.

W czasie uruchamiania produkcji powstały nieprzewidziane trudności. PWATT, odbiorca wyrobu, zażądał zwiększenia gwarantowanej liczby zadziałań tarczy. Dla osiągnięcia tego konieczna stała się zmiana sprężyny napędowej oraz zespołu ślimaka i ślimacznicy. Pomoc techniczną uzyskano na Politechnice Warszawskiej w Katedrze Konstrukcji Przyrządów Precyzyjnych kierowanej przez prof. Trylińskiego. Autorem nowego rozwiązania profilu ząbienia przekładni ślimakowej był dr inż. Zdzisław Mrugalski. Wprowadzone zmiany podniosły jakość i obniżyły koszt produkcji, zwiększyły też kilkakrotnie trwałość tarcz. Zmieniono zarys zębów ślimacznicy oraz materiał – brąz na tworzywo sztuczne (poliamid, a w latach następnych na poliformaldehyd), podwyższono gładkość powierzchni pracującej ślimaka. Za uzyskanie trwałości ponad jednego miliona zadziałań (wykręceń) zakład otrzymał znak jakości „1” [3].

Według biura projektowego „Meral” [7], w 1961 roku zakład wykonał 183.000 tarcz, po czym produkcja wzrosła i była utrzymywana na poziomie od

600 do 700 tysięcy rocznie, aż do roku 1970. Głównym odbiorcą tarcz była Radomska Wytwórnia Aparatów Telefonicznych (ok. 2/3 produkcji). Pozostałą część eksportowano do ZSRR.

## Przystawki balansowe

O przystawkach balansowych już wspomniano przy okazji zegarków. Z fizyki wiadomo, że dobrym wzorcem czasu jest wahadło. Czas jednego wahnięcia, czyli okres „T” jest stały i w zegarach wahadłowych stanowi wzorzec czasu. Zegar wahadłowy jest wielki i musi stać pionowo, więc w zegarach przenośnych wahadło zastąpiono balansem. Balans zawiera małą sprężynę włosową, która nieustannie rozpręża się i spręża, utrzymując go w ruchu. Okres „T” ruchu balansu zależy od jego masy i wymiarów, ale jest stały. Balans steruje pracą mechanizmu zegarowego napędzanego sprężyną główną i pobiera od niego energię. Swoją pełną nazwę przystawka zawdzięcza zastosowaniu balansu jako wzorca czasu. Przystawka balansowa stanowi samodzielny zespół, będący regulatorem chodu, dostawiany do mechanizmu przekładni zegarów kominkowych, stołowych i innych, natomiast w zegarkach naręcznych jest ona zintegrowana z konstrukcją mechanizmu zegarka, stanowiąc całość.



43. Brygada montażu przystawki balansowej

Produkcję przystawki balansowej uruchomiono w ZMP „Błonie” w 1964 roku. Licencyjna dokumentacja konstrukcyjna przystawki balansowej X-8, produkowanej wówczas przez Czystopolską Fabrykę Zegarków k. Kazania (ZSRR), została przekazana Polsce wraz z dokumentacją licencyjną na samochód osobowy Pobieda (polska nazwa: Warszawa, produkcja w FSO), jako składnik kon-

strukcji zegara samochodowego do tego pojazdu. Produkcję zegara (bez przystawki balansowej) uruchomiono w Łódzkiej Fabryce Zegarów. Do 1964 roku żaden zakład w Polsce produkujący mechanizmy zegarowe nie podjął się produkcji przystawek. Zadanie to powierzono ZMP „Błonie”, gdyż zakład miał już bogate doświadczenie technologiczne w zakresie produkcji części do zegarków, posiadał też odpowiedni park maszynowy.

Licencyjna konstrukcja przystawki balansowej została zaadaptowana w biurze konstrukcyjnym ZMP „Błonie”, kierowanym wówczas przez piszącego te słowa. Wprowadzono szereg istotnych udoskonaleń, między innymi zastąpiono balans z wkrętami regulacyjnymi tańszym w produkcji balansom bezwkrętowym (opracowałem wówczas sposób regulacji dynamicznej dokładności chodu dla przystawek z balansami bezwkrętowymi).

Na podstawie konstrukcji przystawki X8 (oznaczenie zakładowe: H8) w biurze konstrukcyjnym zakładu powstały przystawki H9, H10, H12, które wyeliminowały import ze Szwajcarii i Francji podobnych mechanizmów, stosowanych w zegarach ściennych i kominkowych a także w licznikach motogodzin w Toruńskiej Fabryce Wodomierzy „Metron” i Łódzkiej Fabryce Zegarów „Poltik”. Błóńskie przystawki prezentowały bardzo wysoką jakość, otrzymały najwyższy znak jakości „Q” przyznawany przez Główny Urząd Jakości i Miar, co pracownikom Działu Głównego Konstruktora, Głównego Technologa i pracownikom produkcji przyniosło znaczące premie za jakość.

## Mechanizmy manometrów

W porównaniu z przystawką mechanizm manometru nie jest złożony. Jest to klasyczna przekładnia zębata ułożyskowana pomiędzy dwiema płytami. Odkształcenie następujące w wyniku zmiany ciśnienia tzw. rurki Bourdona, umiejscowionej w obudowie manometru, powoduje obrót kół przekładni i wskazanie wartości ciśnienia przy pomocy wskazówki osadzonej na jednej z osi kół mechanizmu manometru. Był to produkt masowy, na przykład w roku 1967 wykonano ponad milion mechanizmów manometrów.

Przez długie lata produkowano także szybkościomierze motocyklowe, od 133.000 sztuk w roku 1958 do 263.000 w roku 1966. W następnych latach zapotrzebowanie rynku na motocykle zaczęło maleć.

### Produkcja w latach 1961-1965 [2]

- zegarki naręczne – 46,8 %
- tarcze telefoniczne – 14,1 %
- szybkościomierze – 11,2 %
- pozostała produkcja – 27,9 %

## O kadrze technicznej lat 1960-1970

Błońskie ZMP były dobrą szkołą praktyki, samodzielności, inicjatywy w zakresie różnych ciekawych technologii, produkcji masowej precyzyjnych, drobnych elementów z różnorodnych materiałów. Od początku powstania zakładu, przez cały czas jego istnienia stale następowały nowe uruchomienia. Zaczęło się od różnych usług i produkcji sprzętu motoryzacyjnego, przyrządów kontrolnych (wałeczki), liczników suwu, tarcz telefonicznych, aż do masowej produkcji sprzętu o najwyższej precyzji i różnorodności technologii. Wielu początkujących inżynierów i techników stało się uznanymi specjalistami w zakresie konstrukcji i technologii do owych czasów niestosowanych w Polsce. Ten okres dotyczący kadry inżynieryjno-technicznej podsumowuje w swojej publikacji inż. Żelazkiewicz [3], przedstawiając opinię ówczesnego dyrektora naczelnego zakładu, mgr. inż. Zbigniewa Łazarka:

„Spośród początkujących inżynierów, przyjętych do pracy bezpośrednio po studiach, dwaj zostali, po kilkuletniej pracy, dyrektorami. Drogi na fotel dyrektorski były różne.

Jednym z nich był mgr inż. Bolesław Mizeracki. Wybitnie skromny. Z dyplomem Politechniki w Pradze czeskiej. Pracę w zakładzie rozpoczął od stażu na wydziale narzędziowni, następnie przeniesiony do Działu Głównego Technologa. W krótkim czasie inż. Mizeracki okazał się specjalistą w technologiach zastępczych. Opracowywał technologie nietypowe, w przypadku braku materiałów o żądanych wymiarach, niestosowanych w hutnictwie PRL, na przeciąganie, zastępował niedostępną obrabiarkę inną, posiadaną.

Wyspecjalizował się w opracowaniach obróbki narzędziami z węglików spiekanych, wprowadzał noże tokarskie z nakładkami diamentowymi”.

Drugim był inż. Kazimierz Wójcicki. W zakładzie przeszedł wszechstronną praktykę.

Spośród ponad 150 inżynierów i techników, jacy pracowali w ZMP „Błonie”, według opinii inż. Żelazkiewicza, uzgodnionej z mgr. inż. Zbigniewem Łazarkiem, głównym inżynierem w okresie od 15 października 1959 do 1 grudnia 1963, a następnie do 31 czerwca 1968 dyrektorem zakładu, na podkreślenie wysokich kwalifikacji oraz zasług w rozwoju techniki i organizacji zasługują następujący pracownicy:

1. Inż. Waclaw Bałdys (1961-1969), organizator linii technologicznych obróbki skrawaniem, organizator prototypowni, od 1963 wykonującej prototyp usprawnionej tarczy telefonicznej zapewniającej milion zadań, z opracowaniem urządzeń do prób działania tarczy telefonicznej. Następnie autor opracowania urządzeń do sprawdzania przystawki balansowej oraz mechanizmów do manometrów dla Kujawskiej Fabryki Manometrów we Włocławku.

2. Mgr inż. Zdzisław Bater (1961-1965), specjalista w zakresie technologii na jednowrzecionowych automatach tokarskich do części o tolerancjach  $\pm 0,01$  mm.

3. Mgr inż. Jerzy Bezpałko, zatrudniony od 1962, konstruktor, bardzo dobrze znający technologię części i zespołów zegarka, tarczy telefonicznej, przystawki balansowej oraz urządzeń peryferyjnych, które to kwalifikacje bardzo często były mu pomocne przy rozwiązywaniu trudności w uruchamianiu produkcji.

4. Technik Zdzisław Bugajski (1958-1970), elektronik, wysokiej klasy usprawniacz, złota rączka w zakresie przyrządów pomiarowych i kontrolnych.

5. Inż. Bronisław Maciejewski i inż. Jan Środa (1958-1966), kierownictwo narzędziowni, wzajemnie się uzupełniali w poznawaniu i stosowaniu narzędzi specjalnych, doświadczenia zdobyte w I Moskiewskiej Fabryce Zegarków pogłębiali i wykorzystywali w tutejszej narzędziowni, zwłaszcza przy uruchamianiu produkcji zegarków.

6. Technicy Włodzimierz Majewski i Feliks Staniak, pierwszy – technolog, a następnie główny technolog; organizatorzy linii montażowych tarczy telefonicznej i mechanizmów do manometrów oraz stacji prób dla obu sprzętów.

7. Inż. Zygmunt Musiał (1956-1969), kierownik sekcji postępu technicznego, specjalizacja w stosowaniu tworzyw sztucznych w elementach osprzętu motoryzacyjnego (liczydła) i tarczy telefonicznej.

8. Inż. Jan Pływaczewski (1958-1963), technolog, kierownik sekcji, doskonale znawca konstrukcji przyrządów tłocznych i narzędzi charakteryzujących się prostotą, taniością i wydajnością, specjalista w zakresie narzędzi do gwintowania z węglików spiekanych.

9. Inż. Jerzy Szczepański, główny technolog w latach 1963-1968, wspólnie z technikiem Włodzimierzem Majewskim opracował technologie montażu dla linii tarczy telefonicznej i przystawki balansowej.

10. Inż. Kazimierz Wójcicki, zatrudniony 1957-1968, początkowo konstruktor sprawdzianów, kierownik sekcji sprawdzianów, główny technolog, od 1963 jako główny inżynier nadzorował uruchamianie na linii tarczy telefonicznej montażu szybkościomierzy i częściowo zestawu wskaźników do samochodu Fiat 125p.

11. Inż. Kazimierz Żelazkiewicz (15 lipca 1959 – 15 maja 1962). W opinii bezpośredniego przełożonego, mgr. inż. Zbigniewa Łazarka, pracując na stanowisku głównego technologa, a następnie zastępcy głównego inżyniera do spraw nowych uruchomień i postępu technicznego, umiał z dobrym skutkiem i konsekwencją kierować dużym zespołem podległych inżynierów i techników. Gruntowna, wszechstronna znajomość konstrukcji i technologii mechanizmów precyzyjnych, w szczególności zegarowych. W tej dziedzinie duża praktyka i obycie techniczne. Liczne jego usprawnienia i wnioski racjonalizatorskie przyczyniły się do poprawy jakości i ekonomiczności produkcji.



Przed wojną za prace zawodowe i społeczne został odznaczony przez prezydenta Mościckiego Złotym Krzyżem Zasługi. Po wojnie za prace zawodowe odznaczony Krzyżem Kawalerskim Orderu Odrodzenia Polski przez Radę Państwa PRL.

12. Mgr inż. Zbigniew Łazarek, pierwszy zastępca dyrektora i główny inżynier (15 października 1959 – 1 grudnia 1963), następnie dyrektor (do 31 czerwca 1968). Poprzednio pracował w Zakładach Metalowych w Nowej Dębie. W ciągu blisko dziewięciu lat był kierownikiem technicznym. Początkowo zza biurka, następnie bezpośrednio kierował produkcją bieżącą, od której zależała sytuacja ekonomiczna zakładu i załogi. Był przykładem pracowitości oraz dokładności i terminowości. Nie stosował upomnień, nagan i kar, w przeciwieństwie do innych przełożonych zakładu cieszył się szacunkiem załogi. Następnie przeszedł do pracy w Polskim Komitecie Normalizacji i Miar [3].

### Ważniejsze wydarzenia lat 1964-1970

**1964-1965.** Zorganizowano przychodnię lekarską, zaplecze medyczne rozszerzono w latach 1977-1982.

**1965.** Włączono zakład do Zjednoczenia Przemysłu Automatyki i Aparatury Pomiarowej „Mera”, do którego należało wówczas 19 jednostek organizacyjnych: 15 zakładów produkcyjnych, Instytut Maszyn Matematycznych (IMM) w Warszawie, Przemysłowy Instytut Automatyki i Aparatury Pomiarowej (PIAP), Pracownia Projektowo-Technologiczna „Meral” i Przedsiębiorstwo Handlu Zagranicznego „Metronex”.

**1966.** Uruchomiono produkcję mechanizmów posuwu taśmy rejestratora i napędu synchronicznego tego mechanizmu, na licencji firmy Siemens, przeznaczonych dla Lubuskich Zakładów Aparatury Elektrycznej „Mera-Lumel” w Zielonej Górze.

**1966.** Utworzono Zakład Doświadczalny, którego głównym zadaniem była produkcja modeli i prototypów nowych urządzeń, specjalistycznej aparatury kontrolno-pomiarowej oraz krótkich serii wyrobów. Pierwszym dyrektorem został inż. Waław Bałdys, kierownik wydziału obróbki mechanicznej. W latach późniejszych Zakład Doświadczalny włączono do Ośrodka Badawczo-Rozwojowego Urządzeń Informatyki „Mera-Błonie”.

**1967.** Podjęto produkcję liczydeł do jedno- i dwutaryfowych liczników energii elektrycznej przeznaczonych dla ZWAP „Mera-Pafal” w Świdnicy, producenta liczników.

**1966-1967.** Zmiana koncepcji – zaprzestano produkcji zegarka, podjęto produkcję urządzeń peryferyjnych do komputerów.

**1967.** Uruchomiono nowe typy mechanizmów manometrów i część mechaniczną czytnika fotoelektrycznego FC-11 dla Wrocławskich Zakładów Maszyn Cyfrowych „Mera-Elwro”.

**1968.** Na zlecenie Zjednoczenia Przemysłu Automatyki i Aparatury Pomiarowej „Mera” uruchomiono zestaw wskaźników do samochodu Fiat 125p na licencji włoskiej firmy Borletti. Zleceniodawca kierował się dużym doświadczeniem zakładu w produkcji szybkościomierzy, gwarantującym szybkie uruchomienie produkcji tego dość skomplikowanego wyrobu.

**1969.** Rozpoczęto budowę nowego biurowca. Ruszyła też budowa oddziału zamiejscowego w Zambrowie pod przyszłą produkcję termostatów do samochodu Fiat 125p i innych silników samochodowych.

**1970.** Rozpoczęto budowę oddziału w Zabrzu pod przyszłą produkcję dziurkarek taśmy perforowanej. W 1973 roku oddział uzyskał samodzielność gospodarczą.

**1970.** Budowa oddziału w Siedlcach pod przyszłą produkcję zespołów do drukarek i tarcz telefonicznych. Oddział rozpoczął pracę w czwartym kwartale 1972.



44. Wmurowanie aktu erekcyjnego pod budynek zaplecza

**1970.** Uruchomiono produkcję termostatów woskowych na podstawie licencji firmy Savara (Włochy) do Fiata 125p dla FSO i dla zakładów Andoria w Andrychowie. W wersji zmodyfikowanej termostaty woskowe były eksportowane do Wołżańskiej Fabryki Samochodów w Togliatti (ZSRR) do samochodów Żiguli (licencja na Fiata 124), w liczbie ok. 300.000 szt. rocznie. W 1971 roku produkcję termostatów przekazano do oddziału w Zambrowie.

**1970.** Uruchomiono zespół liczydełek do magnetofonu produkowanego w Zakładach Radiowych im. Kasprzaka na licencji firmy Grundig (RFN).

**1970.** Otwarto Technikum dla Pracujących przy ZMP „Mera-Błonie”. Wykładowcami przedmiotów technicznych, języka obcego, zarówno w technikum,

jaki i w Przyzakładowej Zasadniczej Szkole Zawodowej byli w większości inżynierowie zakładu (również autor tej publikacji). Kierunki specjalizacji zawodowych kształconej młodzieży były dostosowane do potrzeb profilu produkcji zakładu. Absolwenci w większości znajdowali zatrudnienie w zakładzie.

Koniec lat sześćdziesiątych to początek systematycznego przeprofilowywania zakładu w związku z decyzją Zjednoczenia Przemysłu Automatyki i Aparatury Pomiarowej „Mera” o powierzeniu ZMP „Mera-Błonie” produkcji urządzeń peryferyjnych do komputerów. Ten bardzo ważny etap w rozwoju zakładu jest tematem następnego rozdziału. Skutkiem podjętej decyzji było przekazywanie dotychczasowej produkcji do innych zakładów. Według Ryszarda Wlekiego [2] ilość i wartość produkcji urządzeń w cenach porównywalnych 1971 roku wynosiła:

- szybkościomierze do pojazdów jednośladowych (1957-1970, produkcja przekazana do Łódzkiej Fabryki Zegarów), 2.351.832 szt.
- liczydła do liczników pomiaru energii elektrycznej (1967-1970, produkcja przekazana do zakładów Pafal w Świdnicy), 2.398.960 szt.
- napędy do motocykli i motorowerów (1957-1971, produkcja przekazana do Spółdzielni Pracy „Lawit” w Błoniu), 2.170.000 szt.
- przekładnie szybkościomierzy pojazdów jednośladowych (1964-1971, produkcja przekazana do Spółdzielni Pracy „Lumel” w Zielonej Górze), 130.000 szt.
- mechanizm przesuwu taśmy do rejestratorów Siemens (1966-1971, produkcja przekazana do Spółdzielni Pracy „Lumel” w Zielonej Górze), 14.000 szt.
- kraniki paliwa (1963-1971, produkcja przekazana do Spółdzielni Pracy „Lawit” w Błoniu), 557.000 szt.
- zegarek naręczny (1960-1969), 1.263.663 szt. (782,6 mln zł).
- przystawka balansowa (1964-1970), 502.557 szt. (104,4 mln zł). Produkcja kontynuowana do 1984 roku, następnie zastąpiona importem z Czystopolskiej Fabryki Zegarków (ZSRR).
- zespoły mechanizmu manometru (1964-1970, produkcja przekazana do Kujawskiej Fabryki Manometrów we Włocławku), 3.565.158 szt. (79,3 mln zł).
- zestaw wskaźników do Fiata 125p (1968-1972, produkcja przekazana do zakładów „Mera-Pafal” w Świdnicy), 239.000 szt.
- licznik do magnetofonu Grundig (1970-1972, produkcja przekazana do Spółdzielni Inwalidów „Wielkopolanka” w Grodzisku Wielkopolskim), 185.496 szt.
- tarcze telefoniczne (1961-1970), 5.207.597 szt. (394,5 mln zł).

## Wspomnienia



45. Druga zmiana pracuje



46. Budynek Wydziału Narzędziowni, 1955



47. Biurowiec, ok. 1970



48. Zakładowy tabor samochodowy



49. Hala produkcyjna zakładu w Siedlcach



50. Linia montażu tarczy telefonicznej

### III. Produkcja w latach 1969-1990



## Świat urządzeń peryferyjnych



52. Czytnik fotoelektryczny CT-1001A



53. Drukarka wierszowa DW-3



4. Drukarka mozaikowa DZM-180



55. Minikomputer Mera-100



56. Drukarka wierszowa DW-401



57. Małogabarytowa drukarka mozaikowa D-100M

## Urządzenia peryferyjne do komputerów

Nazwa „urządzenia peryferyjne do komputerów” obejmuje tzw. urządzenia wejścia-wyjścia danych. W tej grupie klasyfikuje się między innymi czytniki i dziurkarki taśmy perforowanej oraz kart perforowanych, drukarki (wierszowe, szeregowe mozaikowe i znakowe, laserowe, atramentowe i inne), monitory ekranowe, klawiatury itp. Dziś szereg z tych urządzeń już praktycznie nie znajduje zastosowania jako „peryferie” do komputerów (np. czytniki i dziurkarki), bowiem wyparły je bardziej nowoczesne i wydajniejsze rozwiązania techniczne.

### Pierwsze „peryferia” do komputerów

W 1965 roku Zakłady Mechaniczno-Precyzyjne w Błoniu podporządkowano powstałemu nieco wcześniej Zjednoczeniu Przemysłu Automatyki i Aparatury Pomiarowej „Mera” w Warszawie. Fakt ten zdecydował o kierunku rozwoju ZMP, rozwoju ewolucyjnym, ale wiążącym zakład z elektroniczną techniką obliczeniową, czyli z komputerami – według ówczesnego nazewnictwa – z elektronicznymi maszynami cyfrowymi (EMC).

W połowie lat sześćdziesiątych doszło do przełomu w światowej technice. Mechaniczne maszyny kalkulacyjne przegrały walkę z maszynami elektronicznymi na lampach elektronowych. Miały wielką przewagę nad konstrukcjami mechanicznymi, zarówno w zakresie możliwości obliczeniowych, jak i szybkości działania. Pierwsze lampowe maszyny elektroniczne, mające możliwości późniejszego inżynierskiego kalkulatora, były niewyobrażalnie wielkie, zajmowały nie szafy, ale całe pomieszczenia. Jako student uczelni leningradzkiej widziałem w 1955 roku elektroniczną maszynę cyfrową wykonaną na Wydziale Radiotechniki tej uczelni. Maszyna zbudowana na lampach elektronowych zajmowała najmniej dwadzieścia pomieszczeń. W ramach zajęć praktycznych uczyłem się techniki lutowania na przykładzie płytki elektroniki pojedynczego przerzutnika, stanowiącego do chwili obecnej podstawową komórkę konstrukcyjną każdego elektronicznego systemu cyfrowego – od dużego komputera do małego kalkulatora. Zapamiętałem, że wówczas ten przerzutnik zawierał dwie lampy elektronowe, diodę i triodę, oraz kilka rezystorów i kondensatorów, a wszystkie te elementy były umieszczone na płycie z laminatu o wymiarach ok. 100 x 100 mm. We współczesnych układach scalonych na powierzchni 2-3 cm<sup>2</sup> mieści się po kilka milionów takich przerzutników!

Rola Zakładów Mechaniczno-Precyzyjnych w Błoniu w formowanej nowej w Polsce branży przemysłu zespołów elektronicznych miała polegać na wspieraniu nowych przedsięwzięć mechaniką precyzyjną, a konkretnie produkcją mechanicznych urządzeń peryferyjnych do komputerów z udziałem elektroniki.

## Urządzenia taśmy perforowanej

Do tej grupy urządzeń peryferyjnych należą czytniki i dziurkarki taśmy perforowanej, jako nośnik danych, oraz zwijacze i rozwijacze taśmy.

Zaczątkiem produkcji „peryferii” w „Mera-Błonie” był mechanizm czytnika fotoelektrycznego FC-11 dla potrzeb Wrocławskich Zakładów Elektronicznych „Mera-Elwro”, wytwarzany na podstawie dokumentacji dostarczonej przez te zakłady. Dużo usprawnień w konstrukcji mechanizmu czytnika włożyło biuro konstrukcyjne zakładu w celu poprawy niezawodności pracy mechanizmu.

W 1969 roku uruchomiono produkcję stykowych czytników taśmy perforowanej RG-3 dla zakładów Teletra w Poznaniu. Była to produkcja dla potrzeb wojskowych, o bardzo dużych wymaganiach niezawodności. Czytniki te nie odznaczały się jednak wysokimi parametrami technicznymi i eksploatacyjnymi, dlatego nie produkowano ich długo. Również w 1969 roku uruchomiono produkcję seryjną czytników fotoelektrycznych CT-1001A i dziurkarek taśmy perforowanej D-102.

Konstrukcje czytnika i perforatora taśmy powstały w Katedrze Konstrukcji Przyrządów Precyzyjnych Politechniki Warszawskiej pod kierunkiem prof. dr. inż. W. Trylińskiego. Za opracowanie konstrukcji czytnika zespół konstruktorów Politechniki otrzymał w 1966 roku II nagrodę Mistrza Techniki. W opracowaniu konstrukcji pod kierownictwem prof. Trylińskiego brali udział mgr inż. Ryszard Rawski, mgr inż. Andrzej Potyński, inż. Tadeusz Burzyński, dr inż. Andrzej Wierciak, mgr inż. Albin Panasiuk, mgr inż. Czesława Różycka. Uruchomienie produkcji czytników o nazwie CT-1000 było przewidywane w Zakładach Metalowych im. Waltera w Radomiu, w których wykonano partię informacyjną tych urządzeń. W późniejszym okresie, na podstawie decyzji Ministerstwa Przemysłu, uruchomienie produkcji zmodernizowanych czytników o nazwie CT-1001A powierzono Zakładom „Mera-Błonie”, które miały już doświadczenie w produkcji czytników fotoelektrycznych FC-11. Konstrukcja czytnika CT-1001A prezentowała wysoki poziom techniczny, co umożliwiło eksport tych urządzeń do NRD. Maksymalna prędkość odczytu wynosiła 1000 rządów/s taśmy 5-, 6-, 7- lub 8-ścieżkowej. Elektroniczne układy sterowania, odczytu i rejestrowania informacji były zbudowane na płytkach drukowanych, obudowanych we wspólnej kasecie. Zespół odczytu składał się z oświetlacza z żarówką i układem optycznym, zastąpionego następnie zespołem dziewięciu fotodiod.

Również dziurkarka taśmy D-102 była wyrobem o wysokich parametrach techniczno-eksploatacyjnych, co umożliwiło znaczny eksport tych urządzeń do NRD. Za opracowanie konstrukcji zespół konstruktorów pod kierownictwem prof. Trylińskiego otrzymał III nagrodę Mistrza Techniki, Warszawa 1968. W opracowaniu konstrukcji brali udział inż. Tadeusz Burzyński, mgr inż. Jerzy Pawłowski, mgr inż. Piotr Tereszczuk i mistrz Jan Traczyk. Zanim powstała dziurkarka D-102, były kolejno konstrukcje D-100 i D-101, których prototypy



powstały w warsztacie doświadczalnym katedry, natomiast prototypy dziurkarek D-102 wykonano w Zakładzie Doświadczalnym przy „Mera-Błonie”. Maksymalna prędkość dziurkowania taśmy wynosiła 100 rządków/s. Układy elektroniczne były zmontowane na płytkach drukowanych. W 1971 roku przygotowano do produkcji dziurkarkę DT-105, przystosowaną, w zależności od wykonania, dla Jednolitego Systemu EMC lub komputera Odra. Maksymalna szybkość dziurkowania wynosiła 110 rządków/s taśmy 8- lub 5-ścieżkowej. Konstrukcja tej dziurkarki charakteryzowała się znacznym stopniem scalenia elektroniki, wykonanej na jednym pakiecie w technice układów scalonych TTL oraz z zastosowaniem półprzewodnikowych elementów krzemowych. Wprowadzono również nowe rozwiązanie mechanizmu posuwu i dziurkowania taśmy, z wykorzystaniem wirującej matrycy. W 1972 roku produkcję dziurkarek taśmy przekazano do Zakładu Urządzeń Komputerowych „Mera-Elzab” w Zabrze.



58. Konstruktorzy czytnika CT-1000.  
Od lewej: mistrz A. Włodek, mgr inż. A. Panasiuk, inż. T. Burzyński, prof. dr inż. W. Tryliński, technik J. Król, mgr inż. R. Rawski, dr inż. A. Wierciak, mgr inż. C. Różycka, mgr inż. A. Potyński, mistrz J. Tkaczuk



59. Mieczysław Kulczycki, monter czytników CT-1001A

Konstrukcje czytnika fotoelektrycznego i dziurkarki zawierały skomplikowane moduły elektroniki. Było to dla zakładu zaczątkiem podjęcia własnej produkcji pakietów elektroniki do czytników i dziurkarek, a w następnych latach – do innych „peryferii”. Dotychczasowy profil technologiczny zakładu charakteryzował się produkcją wyrobów mechaniki precyzyjnej bez modułów elektronicznych, zawierających jedynie zespoły elektromechaniczne.

W tej grupie urządzeń powstały konstrukcje czytników fotoelektrycznych CT-300 i pochodnych (uruchomienie produkcji w 1970 r.), czytnika CTK-50 do obrabiarek sterowanych numerycznie (1971), perforatora taśmy DTK-50 (1971) – również do obrabiarek sterowanych numerycznie. Były to opracowania własnego biura konstrukcyjnego, w którym wiodącą rolę odgrywali wówczas młodzi inżynierowie konstruktorzy: Janusz Piskorz, Kazimierz Krzywiński, Kazimierz Subieta, Gumpert Jankowski, Piotr Treliński, Józef Wójcik, Krzysztof Bańkowski, Józef Rokicki, Michał Pokorski. W 1971 roku uruchomiono partię informacyjną szybkiego czytnika fotoelektrycznego CT-2000 (2000 zn./s, opracowanie Politechniki Warszawskiej) po wykonaniu przez własne biuro konstrukcyjne (inż. Ney – elektronik, mgr inż. F. Szafrąński, mgr inż. K. Rembowski – mechanicy) bardzo istotnej modernizacji zespołu napędu taśmy oraz opracowania pierwszej w historii zakładu konstrukcji elektronicznej, opartej na układach scalonych serii 74 firmy Texas Instruments. Na bazie konstrukcji czytnika CT-2000 opracowano czytniki pochodne o zróżnicowanych prędkościach odczytu (CT-2030 – 300/150 zn./s, CT-2100 – 1000/500 zn./s, CT-2200 – 2000/1000 zn./s). Czytniki CT-2030 wchodziły m.in. w zestaw urządzeń zewnętrznych minikomputerów K-202 konstrukcji inż. Jacka Karpińskiego.

Do czytników serii CT-2000 biuro konstrukcyjne zakładu opracowało szybkie zwijacze i rozwijacze taśmy.

W opracowanym przez własne biuro konstrukcyjne czytniku GTS-300 do przesuwu taśmy zastosowano silnik krokowy. Czytnik był wykorzystywany do obrabiarek sterowanych numerycznie.

W 1972 roku produkcję czytników GTS-300, CT-2000, zwijaczy i rozwijaczy przekazano do Krakowskiej Fabryki Aparatury Pomiarowej „Mera-KFAP”.

## Jednolity System Elektronicznych Maszyn Cyfrowych – JS EMC (RIAD)

Związek Radziecki i inne kraje RWPG również prowadziły intensywne prace nad komputerami. Dla sprostania szybkiemu rozwojowi komputerów w krajach zachodnich powstała koncepcja połączenia wysiłków, podziału pracy i specjalizacji poszczególnych krajów, ich ośrodków naukowych i zakładów produkcyjnych, w opracowywaniu i produkcji poszczególnych bloków maszyn cyfrowych i urządzeń peryferyjnych. Wymagało to daleko idącej standaryzacji i unifikacji modułów sprzętowych (*zw. hardware*) oraz modułów programowych

(tzw. *software*). Sprzęt i oprogramowanie musiały być kompatybilne (wzajemnie zamienne), co pozwalało składać dowolne problemowo zorientowane systemy (jak z klocków), bez względu na to, w jakim kraju byłyby dokonywane zakupy urządzeń.

Był to początek Jednolitego Systemu Elektronicznych Maszyn Cyfrowych JS EMC (RIAD), w ramach którego powstały znane w latach 70 i 80 komputery serii RIAD. W pracach JS EMC brały udział wszystkie były kraje RWPG w ramach dwunastu rad specjalistów, na których uzgadniano wymagania techniczne dla systemów i urządzeń oraz programy badań międzynarodowych tychże systemów i urządzeń na zgodność z jednolitymi wymaganiami i standardami JS EMC. W wyniku pozytywnych badań prowadzonych przez międzynarodową komisję, przebadanym urządzeniom nadawano tzw. szyfr Jednolitego Systemu EMC, a zakładom produkującym je przyznawano specjalizację dla produkcji i dostaw tych urządzeń dla wszystkich krajów RWPG. Uzgadniano również tzw. analogi zagraniczne odpowiednich produktów państw kapitalistycznych, co służyło centralom handlu zagranicznego do wzajemnych negocjacji cenowych w kontraktach eksportowo-importowych. W latach 1970-1976 brałem udział w pracach polskich delegacji do Rady Specjalistów nr 5 do spraw urządzeń wejścia i wyjścia danych do komputerów, jako przewodniczący delegacji zakładów Zjednoczenia Przemysłu Automatyki i Aparatury Pomiarowej „Mera”, produkujących urządzenia peryferyjne do komputerów. Z punktu widzenia tych zakładów była to bardzo pożyteczna działalność, pozwalająca na uzyskanie danych o konkurencyjnych produktach z krajów RWPG. Wiedza o konkurencyjnych produktach, pozyskiwana zarówno podczas uzgadniania wymagań technicznych na radach specjalistów, jak i podczas międzynarodowych badań tych urządzeń, dawała możliwość bardziej dogłębnego zapoznania się z produktem podczas takich badań i była zawsze z pożytkiem wykorzystywana w negocjacjach cenowych podczas zawierania kontraktów na dostawy.

## Drukarki wierszowe

Produkcja drukarek wierszowych to największe osiągnięcie Zakładów Mechaniczno-Precyzyjnych „Mera-Błonie”. Wielkim sukcesem było także późniejsze opanowanie produkcji drukarek mozaikowych (igłowych), a miarą sukcesu jest nie tylko samo osiągnięcie, ale i warunki, w jakich zostało dokonane. Drukarki mozaikowe, a także późniejsze wyroby, wyrastały z doświadczeń uzyskanych w epoce drukarek wierszowych.

Z jakich zatem doświadczeń wyrastały drukarki wierszowe [13]. Nie można powiedzieć, że z żadnych, ale jest pewna różnica między montażem zegarków a składaniem wielkich drukarek komputerowych. Trzeba sobie zdawać sprawę ze skali trudności: Polska wytwarzała lampy elektronowe, niektóre na poziomie światowym (Zakłady im. Róży Luksemburg w Warszawie), ale nie miała żadnego udziału w budowie światowego przemysłu półprzewodnikowego. Była uza-

leżniona od importu i podzespołów, i maszyn oraz urządzeń do ich produkcji. Nowoczesną bazę podzespołową tworzono od zera w zakładach Unitry w latach 1970-1975, bez dostępu do rozwiązań chronionych embargiem.

Panowały wtedy niepodzielnie wielkie komputery, bardzo drogie, wymagające specjalistycznej obsługi, więc stworzono w Polsce sieć Zakładów Elektronicznej Techniki Obliczeniowej (ZETO), które wykonywały usługi dla większych jednostek administracji publicznej i większych przedsiębiorstw. Duże zakłady pracy tworzyły własne ośrodki obliczeniowe, wprowadzające dane do przetworzenia na karty perforowane dostarczane do najbliższego ZETO, w którym dane te były przetwarzane, po czym wydruki z wynikami przewożono do jednostki zlecającej usługę. Ośrodki były wyposażone zwykle w wielkie komputery należące do rodziny Odra, wytwarzane przez Elwro we Wrocławiu, ale wielkie drukarki wierszowe były importowane.

Decyzja o podjęciu produkcji drukarek [9]. Jak wspomniano wyżej, na przełomie lat 1969-1970 pojawiło się zapotrzebowanie na urządzenia drukujące o bardzo dużej wydajności wydruku dokumentów, dla przemysłu komputerowego (Elwro) oraz innych użytkowników, np. PESEL, GUS, z potencjalną możliwością eksportu drukarek. Drukarki spełniające wymienione wymagania dostarczała do Polski dla różnych użytkowników angielska firma International Computer Limited (ICL), w niewielkich ilościach, ze względu na wysokie ceny. Jednocześnie firma ICL zaproponowała zakładom Łucznik w Radomiu zakup licencji na produkcję mechanizmów drukujących do szybkich drukarek wierszowych. Ponieważ Łucznik, po początkowym zainteresowaniu, zrezygnował z zakupu licencji, w nowopowstałym Zjednoczeniu Przemysłu Automatyki i Aparatury Pomiarowej „Mera” w Warszawie zrodziła się koncepcja uruchomienia produkcji drukarek wierszowych w „Mera-Błonie”, w oparciu o dokumentację licencyjną na mechanizm. Wkrótce kontrakt licencyjny z firmą ICL był podpisany.

Kontrakt zawierał zobowiązania firmy ICL na dostawę dokumentacji konstrukcyjnej, technologii oraz warunków technicznych na produkcję mechanizmu drukującego, lecz bez elektroniki. Zawierał również zobowiązanie licencjodawcy na dostawę części i podzespołów do początkowej fazy uruchomienia produkcji w „Mera-Błonie” lub u kooperantów, np. odlew korpusu mechanizmu, specjalistyczne silniki elektryczne i inne elementy do z góry określonych kooperantów.

Rozruch i uruchomienie produkcji [9]. Na początku 1970 roku, po otrzymaniu z ICL dokumentacji, części i podzespołów, przystąpiono do wstępnego montażu mechanizmów drukarek, po uprzednim przeszkoleniu w ICL grupy pracowników.

Ponieważ nie dokonano zakupu dokumentacji na część elektroniczną drukarki wierszowej, zlecono wykonanie stosownej dokumentacji Instytutowi Maszyn Matematycznych (IMM) w Warszawie. Jednocześnie zatrudniono w błońskim zakładzie grupę inżynierów elektroników o wysokich kwalifikacjach, pra-

cujących do tego czasu w IMM (m.in. Tadeusza Zemłę, Jerzego Rossiana, Franciszka Szawłowskiego, Mariana Gronka, Stefana Stopińskiego, Marka Millera). Zadaniem tej grupy było wdrożenie do produkcji opracowanej w IMM dokumentacji na pakiety elektroniki i zespoły elektroniczne oraz elektromechaniczne oraz opracowanie i wykonanie w Zakładzie Doświadczalnym „Mera-Błonie” całego szeregu testerów, niezbędnych w procesie produkcji części i podzespołów, zarówno mechanicznych, jak i elektronicznych.

Strategiczny projekt przebudowy zakładu [9]. W ramach tych prac dokonano wyburzenia zbędnych zabudowań, np. zburzono stary budynek po produkcji zapalek (to zadanie w sposób perfekcyjny wykonała jednostka saperów z Kazunia), zaplanowano zakupy inwestycyjne, w tym w większości dewizowe dla zabezpieczenia i stworzenia warunków dla zupełnie nowych technologii, gwarantujących spełnienie bardzo wysokich wymagań jakościowych przygotowywanych do produkcji wielkoseryjnej części i podzespołów drukarek wierszowych.

Projekt przebudowy z uwzględnieniem adaptacji istniejących pomieszczeń produkcyjnych i pomocniczych (wymiana wszystkich podłóg w zakładzie – podłogowa kostka drewniana, przesączona olejami z maszyn, do której kleił się brud, została zastąpiona wylewką ze specjalnej, barwionej kompozycji z tworzyw sztucznych na bazie epoksydowej, spełniającej dwa podstawowe warunki: twardość i gładkość, co gwarantowało poprzez zmywalność podłóg utrzymanie czystości na stanowiskach pracy).

Zaprojektowano również trzy nowe budynki i stosunkowo szybko je wybudowano: halę montażową o powierzchni ok. 12.000 m<sup>2</sup>, halę do produkcji części mechanicznych (głównie z przeznaczeniem na prasy sterowane numerycznie i lakiernię), budynek zaplecza techniczno-administracyjnego.

Zmiany organizacyjno-techniczne [9]. Wprowadzono też zmiany organizacyjno-techniczne dla przygotowania warunków do produkcji części, podzespołów, montażu oraz testowania drukarek wierszowych. Warunkiem uruchomienia drukarek było zaniechanie produkcji dotychczasowych wyrobów (np. zegarków naręcznych) lub przekazanie produkcji innym zakładom (np. tarcz telefonicznych, zestawów wskaźników i termostatów do samochodów, mechanizmów manometrów, wałków do pralek i innych).

Zaczęła się realizacja zakupów nowych maszyn i urządzeń, szkolenie inżynierów, techników oraz robotników o wysokich kwalifikacjach, zarówno u licencjodawcy, jak i u dostawców urządzeń technologicznych, głównie w Anglii, we Francji, w Niemczech, Szwajcarii, Japonii. Dość szybko powstał dział złożony z wysokiej klasy specjalistów, dla projektowania i serwisu obrabiarek oraz urządzeń sterowanych numerycznie. Uruchomienie części i podzespołów do drukarek wierszowych spowodowało szybką eliminację importu kooperacyjnego. Na przestrzeni dwóch lat praktycznie wyeliminowano import części i podzespołów do mechanizmów drukarek. Taka sytuacja spowodowała zminimalizo-

wanie importu kooperacyjnego od licencjodawcy, a wkrótce miało się okazać, że staliśmy się eksporterem podzespołów i części do firmy ICL. Wynikało to stąd, że moce produkcyjne „Mery-Błonie” w zakresie drukarek wierszowych przewyższały ilościowo poziom produkcji u licencjodawcy.

Liczba produkowanych drukarek wierszowych w pełni zaspokajała potrzeby odbiorców krajowych (największym z nich były zakłady „Mera-Elwro” we Wrocławiu), miał też miejsce olbrzymi wzrost eksportu. Po około czterech latach od zakupu licencji przyjechał z wizytą do zakładu dyrektor techniczny ICL, Tacker (był kilka razy wcześniej, w początkowym okresie uruchomienia drukarek, wówczas najbardziej interesowała go wymiana pokrycia podłóg z kostki drewnianej na wylewkę z tworzywa). Dyrektor Pasek zapamiętał, co wówczas powiedział Tacker na zakończenie wizyty, a mianowicie, że jeżeli nie wymienimy brudnych podłóg na nowe, gwarantujące czystość hal produkcyjnych, to na pewno nie da się opanować precyzyjnej produkcji.

Wizyta Tackera polegała głównie na zwiedzaniu zakładu i, jak bywało to w podobnych sytuacjach, gość szedł mniej więcej zgodnie z kierunkiem procesów technologicznych, tj. przez wydział mechaniczny, wydział blacharni (produkcja obudów do drukarek), lakiernię z linią automatyczną do pokrywania elementów metalowych w polu elektrostatycznym suchymi proszkami lakierniczymi emitowanymi z dysz, galwanizernię, gdzie oprócz klasycznych pokryć galwanicznych (chromowanie, niklowanie, cynkowanie itp.) pracowało dosyć rzadko spotykane urządzenie do wykonywania znaków alfanumerycznych na tulei drukującej metodą trawienia fotochemicznego. Następnie zwiedzano halę montażową drukarek wierszowych. Tacker poszedł wzdłuż linii montażu, policzył ile jest jednocześnie w linii montażu mechanizmów oraz drukarek przygotowanych do testowania i ile drukarek jest w testowaniu, po czym powiedział, że w Zakładach w Błoniu produkuje się więcej drukarek wierszowych, niż w firmie ICL, a on nie bardzo w to dotychczas wierzył [9].

Wdrożony do produkcji seryjnej mechanizm szybkiej drukarki był w dalszych latach podstawą do opracowania w Instytucie Maszyn Matematycznych w Warszawie konstrukcji szybkiej drukarki wierszowej produkowanej w Błoniu do komputerów Mińsk-22, 23 i 32, a następnie do komputerów serii RIAD (drukarki DW-3).

W okresie wdrażania do produkcji mechanizmu drukującego 666/V3 przed służbami technicznymi stało wiele trudnych zadań, polegających na adaptacji dokumentacji konstrukcyjnej i opracowaniu dokumentacji technologicznej stosownie do możliwości technicznych zakładu.

Nazwa „drukarka wierszowa” określa sposób jednoczesnego drukowania całego wiersza tekstu, do tego na papierze wielowarstwowym, czyli z kilkoma kopiami. Mechanizm drukarki składał się z ramy głównej, czyli solidnego, stabilizowanego temperaturowo odlewu ze stopu aluminiowo-krzemowego (siluminu), bębna o średnicy około 100 mm i długości około 600 mm, wirującego z prędkością 1100 obr./min, wykonanego z kwasoodpornej stali chromowo-

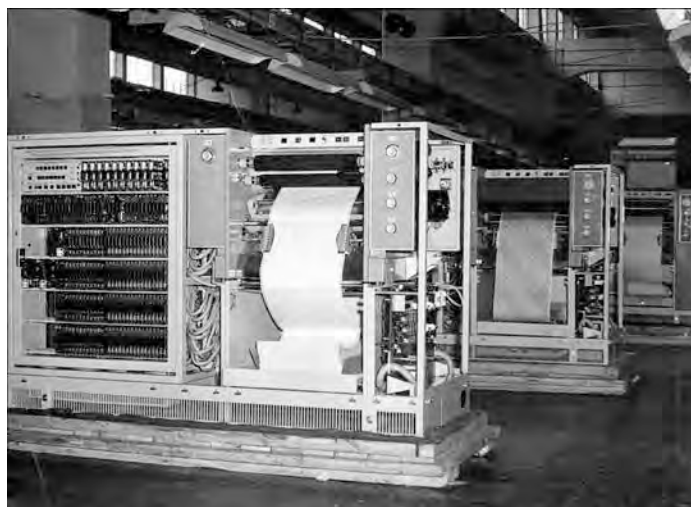
niklowej, na którym były wytrawione w lustrzanym odbiciu znaki alfabetu i znaki numeryczne, oraz z zespołu 128 (lub 160) młotków (tak zwana taca młotków), sterowanych elektromagnetycznie.



60. Montaż mechanizmu 666/V3 szybkiej drukarki wierszowej

Znaki były ułożone na bębnie w rzędach, których było tyle, ile znaków na obwodzie bębna, w wersjach polskich zwykle 64, a na rynek radziecki – 96 (94+2 spacje, z cyrylicą). W każdym rzędzie było 128 (lub 160) takich samych znaków, np. 128 (lub 160) liter *a*, *b*, itd.

Przed obracającym się bębniem przesuwawa się taśma barwiąca i skokowo papier napędzany sprzęgłem elektromagnetycznym. Sterowane elektronicznie elektromagnetyczne młotki uderzały w papier, dociskając go w ułamku sekundy (ok. 16 ms) poprzez taśmę barwiącą do wypukłych znaków bębna. Znaki odbijały się na papierze, powstawał wydruk.



61. Linia montażu szybkiej drukarki wierszowej DW-21

Zasada druku w locie powodowała pionowe rozmycie znaków, jednakże przy czasie kontaktu młotka z papierem około 16 milisekund ( $1 \text{ ms} = 0,001 \text{ s}$ ) to roz-

mycie nie miało praktycznego znaczenia. Tak więc w ciągu jednego pełnego obrotu bębna drukowano wiersz tekstu, składającego się z zestawu znaków wytrawionych na bębnie. Mechanizmy dekodowania, taca młotków, bęben, mechanizmy napędu papieru (sprzęgło) wymagały nowych technologii, niezwyklej precyzji wykonania oraz zaawansowanego sterowania elektronicznego.

Wiodącym konstruktorem części mechanicznej był mgr inż. Dariusz Świński, a konstrukcji elektronicznej mgr inż. Marian Gronek. Według relacji późniejszego głównego technologa zakładu mgr. inż. Władysława Łęskiego w Dziale Głównego Technologa wiodącą rolę odgrywali wówczas inżynierowie: zastępca głównego technologa mgr inż. Bolesław Mizeracki, później dyrektor OBRUI przy „Mera-Błonie”; inż. Bronisław Maciejewski, wysokiej klasy pracownik zatrudniany na wielu kierowniczych stanowiskach w zakładzie, zarówno w Dziale Głównego Technologa, Głównego Konstruktora i w Ośrodku Badawczo-Rozwojowym Urządzeń Informatyki „Mera-Błonie” (OBRUI); inż. Jan Pływaczewski, kierownik sekcji konstrukcji oprzyrządowania, wychowawca wielu dobrych konstruktorów w Dziale Głównego Technologa.

Ci trzech specjaliści, pod wodzą inż. Jerzego Szczepańskiego, wówczas głównego technologa, wdrażali nową technologię produkcji urządzeń peryferyjnych w „Mera-Błonie”, wychowując wielu nowych młodych inżynierów, specjalistów.



62. Kierownik Działu Konstrukcji  
Drukarek Wierszowych  
mgr inż. Tadeusz Dziewulski  
z mistrzem wydziału montażu  
Ireneuszem Biernackim

Zarówno w konstrukcji elektronicznej, jak i w mechanizmie drukarki błońska kadra inżynierska wprowadziła wiele zmian i unowocześnień, poprawiających jakość wydruku i niezawodność drukarki. Dla przykładu, sprzęgło mechanizmu przesuwu papieru pracowało niestabilnie, jego parametry zależały od



temperatury otoczenia, czasu pracy, obciążenia liczbą kopii papieru, i wymagało częstej regulacji w czasie eksploatacji drukarki. Mgr inż. Jerzy Rossian, wówczas główny konstruktor (w tym okresie byłem zastępcą głównego konstruktora ds. mechaniki), wziął temat na warsztat i po pół roku problem sprzęgła został rozwiązany. Za swoją pracę uzyskał stopień doktora nauk technicznych. Dyrektorem technicznym ds. urządzeń peryferyjnych był wówczas mgr inż. Tadeusz Zemła, koordynujący prace związane z przygotowaniem i uruchomieniem produkcji urządzeń peryferyjnych do komputerów oraz prace badawczo-rozwojowe. Nie sposób nie wymienić takich inżynierów, jak mgr inż. Franciszek Szawłowski (główny elektronik), mgr inż. Tadeusz Dziewulski (kierownik Działu Konstrukcji Drukarek Wierszowych), mgr inż. Franciszek Szafranski (kierownik Działu Nowych Uruchomień).

W produkcji mechanizmu szybkiej drukarki stosowano bardzo skomplikowane i nowoczesne technologie produkcji. Można chociażby wymienić technologię produkcji bębna drukującego w postaci rury ze stali kwasoodpornej (w okresie eliminacji importu rur do produkcji bębna stosowano przelotowe wiercenie dużego otworu w półfabrykacie w postaci walca, przy użyciu wiertel działowych, takich jakie stosowało się do wiercenia otworów w lufach armatnich). Wytworzony w ten sposób półfabrykat poddawano dokładnemu wytaczaniu i szlifowaniu z dokładnością do  $5\ \mu\text{m}$  (dopuszczalny błąd niewspółosiowości wyrażony w mikronach, czyli do  $0,005\ \text{mm}$ ), utwardzaniu powierzchni zewnętrznej poprzez azotowanie dyfuzyjne. Po naniesieniu emulsji światłoczułej, jej utwardzeniu, nałożeniu kliszy fotograficznej ze znakami przy użyciu mikroskopu pomiarowego, bęben poddawano katodowemu trawieniu znaków. Tych znaków na powierzchni bębna było 15.040 (94 na obwodzie  $\times$  160 znaków w wierszu). Technologia wymagała zachowania wyjątkowej czystości, bowiem ewentualne zanieczyszczenie w czasie nanoszenia i utwardzania emulsji światłoczułej, jak również naruszenie wymogów procesu w czasie trawienia, powodowały wystąpienie nieodwracalnych, niemożliwych do usunięcia usterek w znakach, i bęben o wartości ok. 1000 USD był do wyrzucenia.



63. Kontrola znaków na bębnie drukującym

Odlew korpusu mechanizmu drukarki, wykonany z siluminu, był poddawany starzeniu i bardzo precyzyjnemu frezowaniu powierzchni czołowych oraz wytaczaniu otworów w japońskiej produkcji sterowanym numerycznie centrum obróbczym firmy Mitsui-Seiki.



64. Obróbka korpusu mechanizmu drukarki w centrum obróbczym H6B firmy Mitsui-Seiki

Wykorzystując licencyjny mechanizm drukujący 666/V3, w 1974 roku uruchomiono produkcję szybkiej drukarki wierszowej DW-3/EC-7033 do komputerów serii RIAD. Liczbę znaków na bębnie drukującym zwiększono z 64 do 96 (dwa zestawy cyfr, alfabet łaciński, cyrylica), liczbę znaków w wierszu zwiększono z 128 do 160. Elektronikę drukarki opracowano w OBRUI „Mera-Błonie”, we współpracy z Instytutem Maszyn Matematycznych w Warszawie.

65. Po odbiorze technicznym centrum H6B odpoczynek w oryginalnym japońskim domu. Od góry i od lewej: dyr. Z. Pasek, dyr. techniczny Mitsui-Seiki, japoński elektronik, inż. L. Gajewski, J. Różycki, H. Rogowski



Należy podkreślić szczególną rolę mgr. inż. Tadeusza Dziewulskiego, wówczas kierownika Działu Konstrukcji Drukarek Wierszowych, jaką odegrał w całym skomplikowanym procesie projektowania elektroniki we współpracy z IMM, a następnie w doskonaleniu wyrobu, mającego spełniać bardzo trudne wymagania klimatyczne (na przykład praca w temperaturze do  $+40^{\circ}\text{C}$ ) i gwarantować prawidłową współpracę drukarki z jednostką centralną dużego kompleksu obliczeniowego w zakładach WUM w Kijowie (jednego z większych odbior-

ców). Także w przygotowaniu grupy podległych mu konstruktorów mechaników i elektroników do przeprowadzenia badań międzynarodowych drukarki w ramach Jednolitego Systemu Elektronicznych Maszyn Cyfrowych, których pozytywny wynik, jak wspomniano wyżej, był koniecznym warunkiem przed podpisaniem kontraktu na dostawy eksportowe.



66. Testowanie drukarki DW-3, z lewej mgr inż. Z. Tryniszewski

ZMP „Mera-Błonie” uzyskały specjalizację na produkcję tych drukarek w ramach RWPg, bowiem w tym czasie było to urządzenie o najwyższym standardzie. W 1978 roku w OBRUI „Mera-Błonie” dokonano istotnej modernizacji elektroniki drukarki, zastępując przestarzałe już germanowe elementy półprzewodnikowe krzemowymi oraz układami scalonymi. Nowa drukarka otrzymała oznaczenie DW-3M.

Drugi techniczny szczegół warty uwagi to konstrukcja tacy młotków. Młotki elektromagnetyczne konstrukcji ICL miały skomplikowane i sztywne mocowanie (stanowiło przedłużenie zwory elektromagnesu), co powodowało szybkie zużywanie się złożonego i drogiego zespołu. Amerykańska firma Data Products, działająca w Kalifornii, stosowała rozwiązanie oparte na elektrodynamicznym wyrzucaniu młotków ze stałego pola magnetycznego, po zasileniu uzwojenia młotka impulsem prądowym.

Początkowo rozważano zakup licencji. W 1977 roku doszło nawet do wizyty w Data Products inż. B. Mizerackiego i inż. F. Szafrąńskiego, ale ostatecznie zdecydowano się na własne rozwiązanie, oparte o ogólną zasadę wypracowaną w USA. Miałem w tych pracach pewien udział w latach 1977-1978, jako kierownik zespołu, któremu powierzono rozpoznanie tematu. Rozpracowaliśmy wówczas konstrukcję młotka elektrodynamicznego i wykorzystaliśmy sterowany silnik prądu stałego z Wamelu, stosowany przez zakłady „Meramat” w napędach taśmowych pamięci masowych do systemów komputerowych, zamiast drogiego i szybko zużywającego się sprzęgła elektromagnetycznego do przesuwu papieru.



67. Drukarka wierszowa DW-402 w Biurze Informatyki ZME „EMIT” w Żychlinie. Zdjęcie wykonano w 2008 r. Drukarkę wyprodukowano w 1989 r., służyła do 2011 r., nadal sprawna, lecz wycofana z powodu zmiany systemu informatycznego

Przygotowanie zmian zajęło kilka lat, a rozpoczęcie produkcji wymagało uzyskania z huty Baildon magnesów typu Alnico 6, o dużej sile koercji; opanowano trudną technologię ich szlifowania oraz magnesowania listwy złożonej z 80 bloczków tych magnesów. Finałem tego przedsięwzięcia były wyjątkowo udane drukarki wierszowe serii DW-4. Nowa konstrukcja mechaniki drukarki, w tym nowej konstrukcji mechanizm drukujący z tacą młotków, oparty o moduł młotka elektrodynamicznego, oraz nowa konstrukcja sterowania elektronicznego, opartego na mikroprocesorze serii Intel 3000 (lub K-589 prod. ZSRR), powstała i została wdrożona do produkcji w zespole kierowanym przez kolejnych kierowników: mgr. inż. Tadeusza Dziewulskiego, mgr. inż. Marka Kunikowskiego i mgr. inż. Zbigniewa Kobera. Całość procesów technologicznych nowej tacy młotków oraz niezbędne oprzyrządowanie opracowano w Dziale Głównego Technologa w sekcji nowych uruchomień pod kierownictwem mgr. inż. Waldemara Gontarza. Opracowano tu i wdrożono do produkcji między innymi automatyczne stanowisko do walcowania, powlekania klejem i spiekania drutu aluminiowego o przekroju płaskim, automatyczną nawijarkę do cewek eliptycznych, stanowisko do zgrzewania ultradźwiękowego wyprowadzeń cewek, itp. W opracowaniu nowoczesnej elektroniki drukarki wiodącą rolę mieli mgr inż. Jan Bujok, mgr inż. Jadwiga Mazaraki, mgr inż. Michał Mazaraki, mgr inż. Stanisław Samoraj i mgr inż. Marek Kunikowski. Opracowano trzy wersje urządzenia (DW-401, 402 i 403) z interfejsem do różnych popularnych w tym czasie komputerów.

Wysoką jakość i trwałość tych urządzeń potwierdza fakt, że jeszcze do niedawna drukarki serii DW-400 znajdowały się w eksploatacji, a przecież zostały dostarczane do odbiorców przed końcem lat osiemdziesiątych.

W tym czasie szybkie drukarki wierszowe produkowano również w NRD (drukarka EC-7031, produkcja w zakładach Robotron), Czechosłowacji (EC-7032, produkcja w zakładzie w Jinoicach), ZSRR (EC-7034, zakłady komputerowe w Riazaniu), na Węgrzech (w zakładach Videoton, na licencji amerykańskiej firmy Data Products). Jednakże na drukarki DW-3 (a następnie DW-3M), które otrzymały po badaniach międzynarodowych w ramach Jednolitego Systemu EMC szyfr EC-7033, było w krajach RWPG największe zapotrzebowanie, z uwagi na bardzo wysokie parametry techniczne urządzenia oraz cenioną przez odbiorców wysoką jakość. Nawet zakłady komputerowe w ZSRR (w Riazaniu, Mińsku, Brześciu) eksportowe warianty elektronicznych systemów obliczeniowych RIAD-50 i 60 wyposażały naszymi drukarkami, chociaż dysponowały wówczas drukarkami własnej produkcji. W okresie największego rozwoju produkcji drukarek DW-3/EC-7033 zakład eksportował do ZSRR po ok. 1200 tych urządzeń rocznie, po bardzo dobrej cenie (w przeliczeniu po ok. 40.000 USD/szt.), i do większości innych krajów RWPG (ok. 100 szt. rocznie), były również realizowane dostawy do wrocławskich zakładów „Mera-Elwro” do komputerów RIAD-30.



69. Na montażu drukarek DW-3, od lewej: M. Ryczałek, M. Bis, J. Rybka, E. Trojańczyk

68. Minister przemysłu Aleksander Kopeć odznacza zasłużonych: szefa produkcji inż. Andrzeja Głowackiego i mistrza narzędziowni Tadeusza Krzywickiego



W 1974 roku rozpoczęto również produkcję drukarek wierszowych DW-150/600 – opracowanie OBRUI „Mera-Błonie”. Była to drukarka o przełączanej prędkości wydruku 150 lub 600 wierszy/min, przeznaczona do systemów mini-komputerowych.

Drukarki DW 150/600 i serię drukarek DW-4 opracowano od podstaw w biurze konstrukcyjnym OBRUI „Mera-Błonie”, liczącym wówczas około 90 pracowników, natomiast nowatorskie procesy technologiczne były w większości

działem pracowników biura technologicznego, zatrudniającego około 120 osób, w tym wielu z wyższym wykształceniem specjalistycznym.

Bardzo ważnym etapem przed wynegocjowaniem korzystnej ceny eksportowej dla każdego producenta urządzeń było uzgodnienie na radach specjalistów JS EMC, a następnie zatwierdzenie na Radzie Głównych Konstruktorów JS EMC analogów zagranicznych dla eksportowanych urządzeń. Pamiętam swoje osobiste kłopoty, jako uczestnika tego rodzaju negocjacji technicznych na wspomnianej wyżej Radzie Specjalistów nr 5. Stałem się wtedy przedmiotem telefonicznej interwencji ze strony wysoko postawionej osobistości z biura generalnego konstruktora JS EMC, a był nim Rosjanin, u dyrektora naczelnego ZPAiAP „Mera” mgr. inż. Jerzego Huka (w latach następnych był moim bezpośrednim przełożonym w PHZ „Metronex”), gdy stwierdziłem, że nie zgadzam się w imieniu polskiej delegacji na podpisanie protokołu końcowego z uzgodnień analogów zagranicznych dla grupy urządzeń peryferyjnych do komputerów (w tej grupie były m.in. drukarki wierszowe).

Powodem mojego działania była świadomość, że jeden z wstawianych nam na siłę analogów zagranicznych spowoduje w zbliżających się negocjacjach na dostawy do ZSRR niekorzystną cenę eksportową dla drukarki DW-3, jako uśredniony wynik z cen dolarowych analogów zagranicznych. Niekorzystny zapis w protokole z uzgodnień, dzięki silnej podporze konkurentów naszych drukarek (Rosjan, Czechosłowaków, Niemców, Węgrów, jako również producentów drukarek oraz przyszłych naszych importerów), pozostał w protokole przy moim pisemnym odmiennym stanowisku, jednakże na najbliższym posiedzeniu Rady Głównych Konstruktorów JS EMC polska delegacja pod przewodnictwem głównego konstruktora PRL mgr. inż. Bronisława Piwowara, w której składzie byłem, spowodowała usunięcie niekorzystnego dla nas zapisu.



70. Badania międzynarodowe drukarki wierszowej EC-7032 w Czechosłowacji, autor książki w roli przewodniczącego Komisji Badań Międzynarodowych

## Pracownicy



Stanisław Bąk

Urodził się w roku 1928 w Krakowie. Magister inżynier, absolwent AGH, 1952. Po studiach skierowany do pracy w Zakładach Metalowych w Nowej Dębie, gdzie kolejno zajmował stanowiska kierownika Działu Konstrukcyjnego, dyrektora technicznego, dyrektora naczelnego. Zakłady produkowały wyroby dla wojska i dla przemysłu motoryzacyjnego. W roku 1964 objął stanowisko dyrektora naczelnego w Krakowskiej Wytwórni Aparatury Pomiarowej (KWAP), w której w ciągu niespełna trzech lat spowodował całkowite odnowienie asortymentu produkcji. W 1970 przeniesiony na stanowisko dyrektora naczelnego ZMP „Mera-Błonie”. Pracował do 1980, po czym przeszedł na stanowisko dyrektora naczelnego zakładów „Mera-Era” w Warszawie. Był uznawany za dobrego menadżera, odbierany jako dyrektor silnej ręki. Znany z umiejętności eksponowania osiągnięć zakładu. Zmarł nagle w 1982 roku w pełni sił twórczych.



Zygmunt Pasek

Inżynier, pracę zawodową rozpoczął w roku 1950 w Zakładach Metalowych „Mesko” w Skarżysku Kamiennej, gdzie doszedł do stanowiska kierownika Zespołu Wydziałów Produkcji Amunicji Artyleryjskiej. W 1961 przeszedł do Kraśnickiej Fabryki Łożysk, na podobne stanowisko. W 1963 został zastępcą dyrektora ds. technicznych Kujawskiej Fabryki Manometrów we Włocławku, w 1969 był zastępcą dyrektora ds. technicznych ZMP „Mera-Błonie”, a od 1980 – dyrektorem naczelnym zakładu. Odszedł w roku 1987 i do przejścia na emeryturę pracował jako zastępca dyrektora ds. technicznych delegatury PHZ „Metronex” w Moskwie. Miał wielki udział w wypracowaniu drukarkowych sukcesów ZMP, jako dyrektor techniczny i później naczelny. Nie lubił pracy papierkowej, raczej osobiście doglądał działania podległych służb i wołał wykonywane prace dotykać swoją ręką. Dając współpracownikom swobodę działania, zawsze wiedział, co się dzieje w służbach i na produkcji. Według opinii jednego z zastępców, nie tracił czasu na zbędne mówienie. Zmarł 17 stycznia 2023 r.

## Tadeusz Zemła



Magister inżynier, ukończył studia na Wydziale Elektroniki Politechniki Warszawskiej (1964), specjalność maszyny matematyczne. Pracę zawodową rozpoczął w Zarządzie Radiostacji w Warszawie, następnie przeszedł do Filmowego Biura Technicznego. Od 1965 w Instytucie Maszyn Matematycznych. Jako współtwórca elektronicznych maszyn cyfrowych ZAM otrzymał nagrodę państwową. Był autorem i współautorem wielu wynalazków. W IMM pełnił różne funkcje kierownicze, dochodząc do stanowiska zastępcy dyrektora ds. technicznych w Zakładzie Doświadczalnym. W roku 1967 objął stanowisko dyrektora technicznego ds. urządzeń peryferyjnych do komputerów w ZMP „Mera-Błonie”. Negocjował umowę licencyjną z brytyjską firmą ICL i kierował uruchamianiem produkcji tych drukarek. W 1973 został przeniesiony do zakładów Era w Warszawie na stanowisko zastępcy dyrektora ds. technicznych. Miał czynny udział w przygotowaniu przemysłowej produkcji systemów minikomputerowych oraz pamięci dyskowych. Równoległe, od 1974 był głównym konstruktorem Polski ds. systemów minikomputerowych w Międzynarodowej Komisji Współpracy Krajów RWPG w zakresie Techniki Obliczeniowej. Zmarł w 2007 roku.



## Drukarki mozaikowe duże

Drukarki mozaikowe wyrastały ewolucyjnie z maszyn do pisania wyposażonych w klawiaturę w postaci długich wysięgników z końcówkami, na których były czcionki ułożone w zestaw przypominający wygięty grzebień. Uderzenie w klawisz popychało dźwignię, która poruszała wysięgnik zakończony czcionką, uderzała w taśmę barwiącą, a ta w papier. Mechanicznych maszyn do pisania używano przez 150 lat. Na początku XX wieku podjęto prace nad konstrukcją maszyn elektrycznych. Najpierw były próby popychania wysięgników z czcionkami oraz wałka z papierem mechanizmem elektromagnetycznym, którego działanie wyzwało dotknięcie klawisza. Później zastąpiono grzebień wysięgnika obrotową tarczą z krótkimi elastycznymi ramionami, na których końcach znajdowały się czcionki. Tarcza przypominała rozetę, stąd nazwa maszyny elektryczne rozetkowe, w terminologii angielskiej *daisy wheel*, „stokrotkowe koło”. Występowała też nazwa maszyny margaretkowe.

W maszynie naprzeciw ruchomego wałka z papierem była umieszczona tarcza napędzana miniaturowym silnikiem krokowym. Uderzenie w klawisz powodowało taki obrót tarczy, że czcionka z wybranym znakiem podchodziła pod młotek uderzający w ramię rozetki z tą czcionką. Amerykańska firma IBM jeszcze w latach siedemdziesiątych stosowała elektryczne maszyny do pisania, w których znaki były drukowane przy użyciu obrotowej kulistej głowicy. Elektryczne maszyny do pisania wyposażone w elektroniczny zespół sterujący do sprzężenia z komputerem stały się drukarkami komputerowymi, jako urządzenia do wyprowadzania danych w postaci drukowanej. W wymienionych rodzajach maszyn, a więc i w drukarkach komputerowych, drukowane znaki miały pełny kształt (nie punktowy); była to grupa drukarek znakowych szeregowych [13].

W odróżnieniu od drukarek wierszowych drukujących z dużą prędkością pełny wiersz informacji (ok. 20 wierszy na sekundę) szeregowe drukarki mozaikowe drukują wiersz jak w maszynie do pisania – szeregowo, znak za znakiem, i znacznie wolniej. Stąd ich nazwa – szeregowe. Termin „mozaikowe” jest związany z metodą punktowego druku znaków w mozaice punktów (zwykle była to mozaika prostokątna, 7 x 5 lub 7 x 9 punktów). W grupie tej były drukarki drukujące znaki metodą uderzeniową przy użyciu głowic drukujących wyposażonych w siedem lub dziewięć igieł wolframowych, umieszczonych pionowo jedna nad drugą, sterowanych elektromagnesami. W trakcie ruchu karetki z głowicą wzdłuż wiersza następuje wysterowanie igieł, które uderzając w taśmę barwiącą, tworzą na papierze mozaikę znaków alfanumerycznych.

Drukarki szeregowe drukują znacznie wolniej od wierszowych (100-200 znaków na sekundę, co przy długości wiersza zawierającego 128-160 znaków daje prędkość ok. 2-3 wierszy na sekundę). Były one jednakże wielokrotnie tańsze od drukarek wierszowych i mniejsze, umożliwiały umieszczanie ich na biurku, więc znalazły zastosowanie w systemach minikomputerowych. Na po-

czątku lat siedemdziesiątych, w zakresie przyznanej Polsce specjalizacji w ramach RWPG, „Mera-Błonie” dostała zadanie uruchomienia masowej produkcji drukarek mozaikowych igłowych przeznaczonych głównie do systemów mini-komputerowych. Po analizie ofert w 1973 roku kupiono licencję od francuskiej firmy Logabax na drukarki LX-180 (oznaczenie zakładowe DZM-180, z szyfrem EC-7186 w JS EMC).

Drukarkę charakteryzowały dobre parametry wydruku (180 znaków na sekundę) i niezawodność konstrukcyjna mechanizmu, więc nadawała się do masowej produkcji. Masową produkcję drukarek mozaikowych, bez importu części, uruchomiono w ciągu piętnastu miesięcy, a po dwóch latach zakład produkował rocznie już 60.000 sztuk (firma Logabax produkowała w tym czasie 12.000 szt. rocznie). Drukarki sprzedawano do Związku Radzieckiego po 3000 rubli transferowych (umowna waluta w rozliczeniach w RWPG). Drukarki mozaikowe posłużyły do skonstruowania terminali konwersacyjnych DZM-180KSR, terminali dialogowych DZM-180/57 do systemów komputerowych, terminali DZM-180/05 i DZM-180/25 do komputera Odra.



71. Linia montażu drukarek DZM-180

W latach siedemdziesiątych drukarki szeregowe mozaikowe produkowały także ZSRR, Czechosłowacja i NRD (w zakładach Robotron). Z kolei w Bułgarii wytwarzano drukarki szeregowe z obrotową głowicą drukującą typu *daisy*

*wheel* (rozetkową). Najwyższe noty w krajach RWPG zbierała drukarka DZM-180 z Błonia, a po modernizacji – drukarka D-180. Potwierdzał to wysoki eksport tych urządzeń.



72. Dyrektor ZMP Stanisław Bąk, minister przemysłu maszynowego Aleksander Kopeć, dyrektor naczelny ZPA i AP „Mera” Jerzy Huk, kierownik wydziału montażu Tadeusz Iwanicki



73. Delegacja wojskowych Układu Warszawskiego z wizytą w zakładzie, informacji udziela mgr inż. K. Krzywiński, w głębi – autor

W 1975 roku urządzenia peryferyjne produkcji „Mera-Błonia” stanowiły 91% wartości produkcji zakładu, z czego ponad 80% to eksport, głównie do krajów RWPG (do ZSRR eksportowano ok. 55% wartości produkcji, głównie

drukarek, po korzystnych cenach). W porównaniu z rokiem 1970 zakład osiągnął pięciokrotny wzrost wartości produkcji i szesnastokrotny przyrost eksportu (stanowiło to coroczny 80-procentowy przyrost wydajności pracy, głównie dzięki zakupom nowoczesnych maszyn i urządzeń oraz własnym rozwiązaniom w zakresie postępu technicznego). Pod względem wartości produkcji błońska „Mera” zajmowała trzecie miejsce wśród zakładów Ministerstwa Przemysłu Maszynowego.

## Modernizacja zakładu

Przyznanie Zakładom Mechaniczno-Precyzyjnym „Mera-Błonie” specjalizacji w ramach RWPG na dostawy drukarek do krajów tego bloku spowodowało intensywny wzrost eksportu. Duże zapotrzebowanie na drukarki z Błonia było przede wszystkim wynikiem wysokich parametrów technicznych naszych urządzeń, ich dobrej jakości oraz rozwiniętej sieci zakładowego serwisu technicznego za granicą. Intensywny rozwój eksportu wymagał zakupu nowoczesnych maszyn i urządzeń [15].

74. Drugie centrum obróbcze,  
od lewej: operator K. Nowak  
z uczniem,  
mistrz J. Różycki, inż. L. Gajewski,  
technologzy inż. Talar i R. Nowak



75. Narzędziowiec  
Ryszard Cieślak  
pracuje na wytaczarce  
współrzędnościowej  
firmy SIP (Szwajcaria)



76. Linia lakiernicza

Realizacja nowych potrzeb była możliwa dzięki dwukrotnemu uzyskaniu dużego kredytu z Międzynarodowego Banku Inwestycyjnego krajów RWPG (z siedzibą w Moskwie). Udzielony kredyt, wypłacany w 80% w walutach wymiennalnych, umożliwił zakup w krajach zachodnich nowoczesnych obrabiarek, wyposażenia niezbędnego do montażu drukarek oraz aparatury pomiarowej, pozwolił też na realizację zaplanowanych inwestycji. Kredyt był spłacany eksportem urządzeń.

Dekada gierkowska 1970-1980 nie cieszy się obecnie dobrą prasą, ale patrząc z perspektywy „Mery-Błonie” trzeba przyznać, że w tym czasie nastąpił skokowy rozwój i jakościowa zmiana zarówno mocy produkcyjnych, jak i szeroko pojmowanego poziomu technicznego zakładu. Wykorzystano wszystkie środki przyznane na rozwój i wyposażenie, a były to na owe czasy duże pieniądze.

Konieczność tych zmian wynikała co prawda z zakupu od ICL licencji na mechanizm drukarki wierszowej, a później na drukarkę mozaikową z Logabaxa. Ale do zmian mogło dojść tylko dzięki poszerzeniu kadry o młodych, wykształconych inżynierów, techników i operatorów maszyn – nie do przecenienia jest tu rola dyrekcji zakładu, która prowadziła otwartą politykę kadrową i nie wahała się stawiać odpowiedzialnych zadań przed młodymi ludźmi.

Zmiany wymagały także nowego podejścia w przygotowaniu produkcji i jej planowaniu. Dla osiągnięcia odpowiedniej wydajności i jakości konieczny był rozwój procesów technologicznych, wprowadzenie wydajnych maszyn wysokiej jakości, planowanie i rozbudowa oraz organizacja wydziałów produkcyjnych i oddziałów.

Skończyły się czasy, gdy wyrób miał kilkanaście czy kilkadziesiąt części – wchodziły wyroby mające po kilkaset części. Trzeba było wprowadzić odmienne od dotychczasowych metody przygotowania i planowania produkcji, zaopatrzenia i magazynowania, a później także ich monitorowania, trzeba było zmieniać mentalność ludzi – nikt nie mógł już mieć całego wyrobu w głowie. Właśnie wtedy nastąpiła rewolucja techniczna, w następstwie której odmieniona „Mera-Błonie” zaczęła funkcjonować jako fabryka w pełni dostosowana do wymogów seryjnej produkcji skomplikowanych wyrobów. I bez przesady można powiedzieć, że osiągnięty wtedy poziom techniczno-organizacyjny nie odbiegał od poziomu firm zachodnich.

Znamienny jest tu przykład wprowadzenia do produkcji centrum obróbczego H6B Mitsui-Seiki, które miało posłużyć do obróbki bardzo skomplikowanego korpusu drukarki wierszowej; siluminowy odlew korpusu ważył 80 kg.

Była to pierwsza tak nowoczesna obrabiarka nie tylko w zjednoczeniu „Mera”, ale i Ministerstwie Przemysłu Maszynowego, więc odpowiedzialność za wdrożenie była ogromna. Odbywało się to pod patronatem ministra, który przeznaczył na ten cel specjalną nagrodę dla zespołu wdrażającego. Dyrektor Pasek nie wahał się i wybrał na kierownika zespołu wdrożeniowego technologa z trzy-

letnim stażem, mgr. inż. Ludwika Gajewskiego z sekcji automatów i obrabiarek sterowanych numerycznie. Kierownik zespołu, podlegający bezpośrednio dyrektorowi, sam powołał zespół. Wdrożenie powiodło się, za nagrodę młody inżynier kupił kolorowy telewizor Rubin, wówczas szczyt techniki; mógł oglądać z kolegami pamiętne mistrzostwa świata w piłce nożnej.

Dalsze reminiscencje to zakup kolejnych dwóch takich samych centrów obróbczych, dla potrzeb rosnącej produkcji Mery, oraz... ponad 40 sztuk dla wojskowych zakładów na Syberii – wyznali to nam zaprzyjaźnieni Japończycy. „Mera-Błonie” nie miała z tym nic wspólnego, była jedynie jakby królikiem doświadczalnym. Aby dopilnować tego ambitnego kontraktu, dyrektor techniczny Mitsui-Seiki kazał sobie przygotować miejsce do spania na terenie zakładu i przez dwa lata nie nocował w domu. Ale kontrakt został zrealizowany na czas. Centra zostały wysłane do Władystawoostoku, a tam czekała radziecka ekipa i serwis Mitsui-Seiki. Rosjanie wyładowali trzy centra z całej partii i przewieźli do specjalnie przygotowanej hali, po czym:

- obserwowali serwis japoński przy instalacji i uruchamianiu pierwszej maszyny;
- przy drugiej współuczestniczyli;
- trzecią podłączyli i uruchomili sami, szkoląc się w trakcie, po czym powiedzieli: *Nu, chwatit*, i wywieźli wszystkie maszyny w sobie znane miejsca, a serwis japoński więcej o nich nie słyszał. W krótkim czasie licencję na produkcję mniejszych centrów z Mitsui-Seiki podpisało pruszkowskie CBKO [15].

Według opinii mgr. inż. Władysława Łęskiego, głównego technologa zakładu w drugiej połowie lat siedemdziesiątych, zakup licencji na produkcję drukarek wierszowych z firmy ICL (Anglia) i w konsekwencji uzyskany kredyt z Międzynarodowego Banku Inwestycyjnego RWPG na zakup maszyn i urządzeń, już w pierwszej połowie lat siedemdziesiątych zrewolucjonizował dotychczasową technologię produkcji, miał też znaczący wpływ na rozwój konstrukcji nowych wyrobów opracowywanych przez OBRUI, utworzony w większości z inżynierów i techników zaplecza technicznego zakładu [16].

Zakup licencji na produkcję drukarek mozaikowych z francuskiej firmy Logabax oraz drugi kredyt z Międzynarodowego Banku Inwestycyjnego (MBI) krajów RWPG na uzupełniające zakupy inwestycyjne spowodowały, że poza odlewnictwem zakład posiadał możliwości technologiczne i własny park maszynowy pozwalające na samodzielną produkcję wyrobów.

W drugiej połowie tamtej dekady błońska „Mera” stała się wzorcem dla innych zakładów zjednoczenia „Mera” i była jednym z najlepszych w Polsce. Miało to również i negatywne konsekwencje przy nawiązywaniu współpracy kooperacyjnej z zakładami, które zdecydowały się produkować podzespoły do naszych wyrobów. Rozmowy często kończyły się ustaleniami o świadczeniu usług produkcyjnych i narzędziowych przez nasz zakład na rzecz przyszłej kooperacji, na przykład, z zakładami „Tonsil” we Wrześni w zakresie dostaw silni-

ków, z zakładami „Polna” w Przemysłu na dostawę odlewów, z zakładami z Ostrowa Wielkopolskiego na dostawę obudów do drukarek.

Inny przykład naszej współpracy kooperacyjnej, tym razem z producentem elementów złącznych, tj. z zakładami z Makowa Mazowieckiego. Dyrektor tego zakładu musiał podejmować różne decyzje, często stosując metody omijające przepisy, dla zdobycia brakującego detalu. A my do naszych wyrobów potrzebowaliśmy około 40 rodzajów elementów złącznych - wkrętów w różnych ilościach, niektórych kilka milionów sztuk rocznie. Z dyrektorem Paskiem wybraliśmy się do tych zakładów na dalsze negocjacje, które jak wiele innych, skończyły się przyjęciem przez nas do wykonania przez narzędziownię dodatkowo kilku wykrojników i innych przyrządów specjalnych. Wracając z tej delegacji doszliśmy do wniosku, że dalsza współpraca jest bardzo niepewna, a kooperant będzie nam stawiał nowe warunki dla przyjęcia dalszych zamówień. Postanowiliśmy zakupić automat do produkcji wkrętów. Zakupiony automat produkował ilości, które mogłyby zaspokoić nie tylko nasze potrzeby. Pozostało do wykonania w Zakładzie, metodą tradycyjną, kilka rodzajów wkrętów. Z pomocą przyszło nasze zjednoczenie "Mera", które obligatoryjnie przydzieliło nam do zastosowania 2 roboty przemysłowe. Powyższy przykład jest potwierdzeniem, że w realiach tamtego okresu niejednokrotnie trzeba było podejmować decyzje, które nie bardzo miały uzasadnienie ekonomiczne, ale pozwalały utrzymać ciągłość produkcji oraz realizować zamówienia odbiorców naszych wyrobów.

W latach siedemdziesiątych istniała potrzeba minimalizowania uzależnienia od kłopotliwych kooperantów oraz potrzeba działań dla obniżania wsadów dewizowych. Polityka inwestycyjna sukcesywnie zmieniała i rozszerzała rodzaje technologii oraz zwiększała nasze możliwości produkcyjne. „Jeżeli chciałeś sprawdzić swoją wiedzę techniczną w przemyśle, uczestnicząc przy konstrukcji i produkcji nowoczesnych wyrobów, takie możliwości w latach siedemdziesiątych i osiemdziesiątych stwarzała praca w Zakładach »Mera-Błonie«” [16].

We wspomnianych latach Zakłady zatrudniały około 2.300 pracowników, a z filiami w Siedlecach i Zambrowie nawet do 3.200 pracowników. Posiadały wykwalifikowaną kadrę inżynieryjno-techniczną, której jednym z podstawowych zadań było przygotowanie techniczne wyrobów do produkcji, zarówno w zakresie konstrukcji, jak i metod wytwarzania. Głównymi wyznacznikami rozwoju technologii w zakładzie były dwa sztandarowe wyroby: drukarki wierszowe i drukarki mozaikowe.

#### Kierunki rozwoju technologii przy uruchamianiu produkcji drukarek wierszowych

§ korpus drukarki – główna część mechanizmu, od jakości i dokładności wykonania zależała jakość całego wyrobu. Korpusy wytwarzane były przede wszystkim na centrach obróbczych H6B japońskiej firmy Mitsui-Seiki. Czas obróbki korpusu tą metodą wynosił około czterech godzin, podczas gdy obróbka

metodą tradycyjną na kilku frezarkach, z koniecznością zmian ustawień korpusu na maszynie, siedemnaście godzin.

§ bęben drukarki – obróbka skrawaniem odbywała się na tokarkach firmy Fisher (Szwajcaria). Materiał bardzo trudny w obróbce (stal szwedzka firmy Sandwik), obróbka wykańczająca na szlifierkach Studer. Należało uzyskać bardzo dokładne wymiary wałków i wysoką jakość powierzchni, ponieważ w dalszym procesie wałki były poddawane obróbce fotochemicznej. Przed procesem trawienia znaków każdy z nich, naniesiony na wałek, sprawdzano wzrokowo, a ewentualne ubytki emulsji uzupełniano ręcznie pod mikroskopem. Praca wymagała wyjątkowej staranności, jakakolwiek niedoróbka powodowała, że źle wytrawiony znak był nie do naprawienia i dyskwalifikował cały bęben.

§ taca młotków – główny zespół, który z bębniem drukarki stanowił serce wyrobu. Aluminiowy, cienkościenny odlew wymagał precyzyjnej obróbki frezarskiej, na nim montowano moduły z młotkami. Każdy zespół modułu (odlew ze stopu magnezu) składał się z ośmiu młotków montowanych do korpusów, ustawianych na przyrządach pomiarowych. Łącznie na tacy młotków montowano 20 modułów, czyli razem 160 młotków, każdy młotek dokładnie pod kolumną znaków wytrawionych na bębnie drukarki. Młotek drukarki to zwora, kotwica i bijak, zlutowane indukcyjnie do dźwigni z brązu berylowego w ściśle określonych wymiarach. Następnie młotek poddawano obróbce szlifierskiej, później wymagał jeszcze ręcznej precyzyjnej regulacji, i dopiero mógł być montowany do korpusu. Staranność wykonania wszystkich etapów procesu technologicznego miała bezpośredni wpływ na jakość gotowego wyrobu, na jakość wydruku.

§ obudowa drukarki – część mechaniczna wykonywana z blachy. Prawdziwą rewolucję w technologii wytwarzania był zakup wielofunkcyjnych pras sterowanych numerycznie (CNC) firmy Raskin i Triumph, które dzięki możliwości uzyskania różnych kształtów wykrojów, po zamontowaniu odpowiednich zestawów narzędzi w głowicy maszyny, poważnie ograniczyły potrzebę wykonywania kosztownych wykrojników, umożliwiając szybkie wprowadzanie zmian kształtu detali. Zakup linii lakierniczej do lakierowania proszkowego firmy Sagem w sposób zasadniczy poprawił jakość i trwałość powłok lakierniczych obudów.

#### Kierunki rozwoju technologii przy uruchamianiu produkcji drukarek mozaikowych

Drukarki mozaikowe D-180, a potem D-100M, to wyroby seryjne, należało więc odpowiednio dostosować technologię wytwarzania:

§ głowica drukująca, główny zespół drukarek, składała się z korpusu i osadzonych w nim siedmiu wolframowych igieł napędzanych elektromagnesami. Drut wolframowy poddany obróbce cieplnej w atmosferze argonu uzyskiwał odpowiednią jakość, cięty na odcinki, zakończony z jednej strony zworą wykonywaną na precyzyjnych wtryskarkach, poddany obróbce szlifierskiej z drugie-



go końca, tworzył tak zwany zespół igły. Montaż głowic odbywał się na linii technologicznej i wymagał dużej precyzji i staranności wykonania. Od jakości głowic zależała jakość druku;

§ linia do obróbki płytek drukowanych umożliwiała produkcję pakietów na potrzeby własne oraz stwarzała możliwości wykonywania prototypowych wersji pakietów;

§ linia do lutowania na fali stojącej do lutowania elementów elektronicznych na pakietach praktycznie wyeliminowała lutowanie ręczne;

§ linia do montażu mechanizmów drukarek wymuszała dyscyplinę technologiczną oraz poprawiła organizację pracy w zespole;

§ zakup automatu do produkcji elementów złącznych uniezależnił zakład od kłopotliwej kooperacji.

Nie bez znaczenia była również modernizacja zakładowej narzędziowni. Nowoczesna technologia wykonywania narzędzi i oprzyrządowania miała duże znaczenie dla rozwoju asortymentu wyrobów i wzrostu seryjności produkcji. Elektroiskrowe drążarki drutowe firmy Charmilles, drążarki elektrodowe firmy Age, szlifierki firmy Yunkers, frezarki narzędziowe CNC, piece do obróbki cieplnej, szeroka baza urządzeń pomiarowych – stwarzały duże możliwości wykonania oprzyrządowania, miały bezpośredni wpływ na nowoczesność technologii zakładowych produktów.

#### Główne zakupy inwestycyjne tego okresu:

§ centra obróbcze H6B japońskiej firmy Mitsui-Seiki do obróbki korpusów drukarek całkowicie zmieniły technologię wykonania, obniżając wielokrotnie pracochłonność, gwarantując jakość i stałość parametrów jednej z najważniejszych części drukarek;

§ prasy sterowane numerycznie firmy Raskin zmodernizowały technologię obróbek blacharskich;

§ linia do lakierowania proszkowego w polu elektrostatycznym gwarantowała wysoką jakościowo powłokę lakierniczą obudów;

§ linia technologiczna do niklowania chemicznego firmy Shering poprawiła jakość pokryć galwanicznych;

§ tokarka CNC firmy Fisher do obróbki bębnow drukarek;

§ linia do produkcji obwodów drukowanych oprócz poprawy jakości płytek pozwoliła na szybkie wprowadzanie zmian w elektronice wyrobów;

§ nowoczesne tokarki i frezarki produkcyjne o wysokiej klasie dokładności wytwarzania.

#### Zakupy inwestycyjne o mniejszym znaczeniu technologicznym, ale uzupełniające procesy produkcyjne:

§ linia do automatycznego lutowania na fali stojącej elementów na płytach drukowanych. W początkach lat siedemdziesiątych był to pierwszy za-

kup takiego urządzenia w Polsce (z czasem zakłady „Unitra” w Szczytnie uruchomiły krajową produkcję takich urządzeń);

§ automat do produkcji elementów złącznych;

§ linia do produkcji kaset i nasączania taśm barwiących do drukarek mozaikowych.

#### Nowoczesne zakupy inwestycyjne dla potrzeb narzędziowni:

§ precyzyjne szlifierki narzędziowe firmy Jungers (Szwecja);

§ elektrodrażarki firmy Charmilles (Szwajcaria);

§ frezarki narzędziowe CNC;

§ tokarki precyzyjne;

§ piece do obróbki cieplnej w atmosferze ochronnej (wielofunkcyjny piec sterowany mikroprocesorowo szwajcarskiej firmy Solo);

§ różnego rodzaju testery, w tym komputerowo sterowany tester do płyt obwodów drukowanych angielskiej firmy Amtest, specjalistyczne komory do starzenia komponentów elektronicznych oraz nowoczesne urządzenia pomiarowe.

Sukcesy „Mery-Błonie” osiągnane były również dzięki rozsądnej polityce kadrowej dyrektorów Stanisława Bąka i Zygmunta Paska, którzy postawili na młodą kadre inżynierską, stwarzając jej możliwości pracy i sprawdzenia swojej wiedzy bez pośrednio w konstrukcji i produkcji wyrobów o wysokim stopniu techniki.

Inżynier Łęski zapamiętał następujące życiowe maksymy, które wypowiedział dyrektor Pasek, stosując je, jako przełożony, w swoim działaniu: „Stawiając na młodych, skrucasz drogę do sukcesu”. „Nie spodziewaj się, że uzyskasz 100% akceptacji swoich zamierzeń, ale im więcej będziesz miał zwolenników, tym szybciej osiągniesz zamierzony cel”. „Staraj się być sprawiedliwy dla swoich pracowników. Mniejszym złem jest ukarać niesłusznie, niż nie ukarać winnego”.

Według oceny inż. Łęskiego do wyróżniających się należeli:

- konstruktorzy: mgr inż. Jan Broda, mgr inż. Jan Solarz, mgr inż. Wiesław Nowosad, mgr inż. Kazimierz Krzywiński, mgr inż. Janusz Zawadzki, mgr inż. Janusz Starosta, mgr inż. Jan Bujok;

- technolodzy: mgr inż. Franciszek Szafrąński, mgr inż. Ludwik Gajewski, mgr inż. Andrzej Kupis, inż. Adam Berliński, mgr inż. Krzysztof Woliński;

- konstruktorzy oprzyrządowania: mgr inż. Zbigniew Gryc, mgr inż. Zenon Swaczyński.

Większość wyżej wymienionych awansowała z czasem na różne stanowiska kierownicze. Dyrektor techniczny potrafił, na miarę ówczesnych warunków, motywować kadre techniczną poprzez pobudzanie ruchu racjonalizatorskiego, organizowanie prac zleconych, tworzenie zespołów do rozwiązywania konkretnych technicznych tematów, np. organizacji gniazd przedmiotowo zamkniętych.

Praca służb technicznych polegała na odpowiednim opracowaniu technologii, wydzieleniu grupy maszyn, organizowaniu odpowiednich warunków pracy, doborze odpowiednich pracowników. Zespół wytwarzał dany wyrób (podzespół) od początku do końca, odpowiadając zgodnie z przyjętym zleceniem za ilość, jakość i terminowość. W tego typu zespołach wykonywano bębny do drukarek wierszowych, głowice do drukarek mozaikowych, obudowy drukarek i inne wyroby.

W tworzeniu atmosfery wzajemnej współpracy poważną rolę odgrywał Dział Głównego Technologa, również jako zaplecze do przygotowania średniej kadry kierowniczej zakładu. Z Działu Głównego Technologa awansowali między innymi:

- mgr inż. Mieczysław Wiśniewski na dyrektora ds. produkcji
- mgr inż. Antoni Wodzyński na kierownika Działu Gospodarki Narzędziowej, a następnie szefa produkcji
- inż. Władysław Jasiński na kierownika Wydziału Mechanicznego P-1
- mgr inż. Jerzy Osuch na kierownika Działu Gospodarki Narzędziowej
- inż. Adam Berliński na kierownika Działu Gospodarki Narzędziowej
- mgr inż. Franciszek Szafrąński na kierownika Zakładu Doświadczalnego
- inż. Janusz Adamski na dyrektora ds. inwestycji
- mgr inż. Krzysztof Woliński na kierownika Działu Eksportu
- mgr inż. Zbigniew Zdziech na Kierownika Działu Sprzedaży [16].

## O racjonalizatorach

Od początku istnienia zakładu koordynacja w dziedzinie usprawnień konstrukcji wyrobów, technologii wytwarzania, usprawnień organizacji w zarządzaniu sferą produkcji była podporządkowana sekcji racjonalizacji.

Za ciekawe i oryginalne rozwiązania konstrukcyjne pracownicy zakładów byli wielokrotnie wyróżniani, m.in. w Turnieju Młodych Mistrzów Techniki oraz w konkursie Metalowiec Racjonalizatorem. Od 1968 roku młodzi racjonalizatorzy zdobywali główne nagrody w eliminacjach wojewódzkich TMMT. W 1969 roku mgr inż. Kazimierz Subieta za opatentowany wynalazek dotyczący układu sterowania fotoelektrycznego czytnika taśmy zdobył I nagrodę, w 1970 roku mgr inż. Krzysztof Woliński i Edward Grzelak zdobyli I nagrodę za opracowanie technologii lutowania obudowy termostatu metodą indukcyjną. Uwieńczeniem tej działalności było zdobycie I miejsca w województwie i II w kraju przez grupę młodych konstruktorów za opracowanie konstrukcji czytnika CTK-50. W 1972 roku kolejnymi zdobywcami nagród były młodzieżowe zespoły, które zmodernizowały konstrukcję czytnika taśmy papierowej CT-2000 oraz opracowały sprawdzarkę do kontroli czytników i dziurkarek typu DT-101.

Szczególną rolę wśród projektów odgrywały wynalazki i wzory użytkowe. W latach 1969-1974 Zakłady zgłosiły do Urzędu Patentowego PRL ponad

50 wniosków, uzyskując 15 patentów i trzy wzory użytkowe. Do ciekawszych wynalazków i wzorów użytkowych można zaliczyć patent nr 60652 dotyczący konstrukcji układu sterowania fotoelektrycznego czytnika taśmy papierowej CT-300. Autorem wynalazku był mgr inż. Kazimierz Subieta. Projekt wprowadzono do produkcji przy minimalnych nakładach, rzędu kilku tysięcy złotych. Efekty wyniosły 950 tys. zł. Na wyróżnienie zasłużyli też inni twórcy wynalazków i wzorów użytkowych, jak np. mgr inż. Bolesław Mizeracki i Józef Broś, którzy opracowali układ tnący z węglików spiekanych. Efektem wynalazku było zwiększenie o prawie 50% żywotności układów tnących stosowanych w dziurkarkach taśmy papierowej. Inżynierowie Jerzy Rossian i Janusz Piskorz opracowali elektromagnes nurnikowy, który zastosowany w czytniku RG-3C dał efekty ekonomiczne w wysokości 58 tys. zł [10].

Znaczące efekty ekonomiczne przynosiły projekty racjonalizatorskie. Autor publikacji [10] wyróżnia racjonalizatorów tego okresu: mgr. inż. J. Krzysztofa Wolińskiego i Edwarda Grzelaka za projekt „Indukcyjne lutowanie termostatów TC-103A”, który w przyniósł oszczędność 1.159 tys. zł. Projekty racjonalizatorskie dotyczące eliminacji części elektronicznych w drukarkach wierszowych zgłoszone przez Krzysztofa Korzekwę, Ireneusza Biernackiego i Józefa Raka dały efekty ekonomiczne rzędu 3 mln zł [10]. Organizowano również konkursy Młodych Mistrzów Techniki. Rozwiązania wdrażane do produkcji przynosiły zarówno zakładowi, jak i racjonalizatorom poważne korzyści finansowe.



77. Racjonalizatorzy polskich zakładów przemysłowych na spotkaniu z premierem Piotrem Jaroszewiczem; z „Mery-Błonie”: mgr inż. Dębski, mgr inż. Jerzy Kurpiewski, Michał Pokorski, mgr inż. Józef Rokicki, mgr inż. Janusz Piskorz



78. Inż. Janusz Mucha odbiera z rąk ministra Aleksandra Kocpia nagrodę.  
Z prawej inż. Tadeusz Kryński,  
w głębi inż. Kazimierz Krzywiński



79. Grzegorz Mućka,  
Mistrz Racjonalizacji 1976



80. I sekretarz KC PZPR gen. Wojciech Jaruzelski w zakładzie, 1984

Pracownicy

## Andrzej Głowacki

Urodził się w 1936 roku. Inżynier, w 1969 ukończył studia zaoczne na Wydziale Mechaniczno-Technologicznym Politechniki Warszawskiej. Prawie całe zawodowe życie związany z ZMP „Mera-Błonie”. Pracę z zakładzie rozpoczął w roku 1960 w Dziale Kontroli Jakości. W latach 1965-1968 był mistrzem na wydziale montażu, następnie zastępcą kierownika tego wydziału, a od 1969 kierownikiem wydziału montażu urządzeń peryferyjnych. W 1975 został głównym specjalistą ds. gospodarki materiałowej i magazynowej, w 1976 zastępcą dyrektora ds. produkcji, w 1982 zastępcą dyrektora ds. technicznych. Miał duży udział w przygotowaniu produkcji wszystkich kolejnych wyrobów. W 1987 wygrał konkurs na dyrektora. Pod koniec 1991 złożył rezygnację i przeszedł do pracy w spółce Mikrokomputery. Od 1992 prowadził prywatną działalność gospodarczą, w 1996 przeszedł na emeryturę. Zmarł w 2008 roku w Warszawie, pochowany na cmentarzu Bródnowskim.



## Bronisław Maciejewski

Inżynier, przedstawiciel kadry technicznej starszego pokolenia. Urodził się w 1928 roku w Barlin we Francji w rodzinie polskich emigrantów. Średnią szkołę techniczną ukończył w Bruay-en-Artois we Francji. W latach 1945-1947 pracował w cementowni w Barlin jako tokarz i frezer. W roku 1947 przyjechał do Polski. W 1949 zaczął studia w Wyższej Szkole Inżynierskiej im. H. Wawelberga i S. Rotwanda w Warszawie, a następnie, po połączeniu tej uczelni z Politechniką Warszawską, kontynuował je na Wydziale Technologicznym. W 1954 zatrudniony w ZMP Błonie. Pracował na stanowisku technologa, a od 1963 głównego konstruktora. W 1967 został kierownikiem Działu Konstrukcji Mechanicznych w Zakładzie Doświadczalnym (ZD), a w 1972 kierownikiem Działu Drukarek Mozaikowych w ZD. Od 1976 kierownik Działu Technicznego w pionie głównego technologa, a w latach 1984-1991 kierownik Działu Normowania i Organizacji Pracy. Później, w latach 1973-1990, pełnił dodatkową funkcję koordynatora współpracy z państwami zachodnimi. W 1991 przeszedł na emeryturę, mimo to do 2001 pracował na niepełnym etacie w firmie Mefa Sp. z o.o. w Błoni. Zmarł 29 kwietnia 2022 roku.

Znał biegle język francuski, więc został wyznaczony na głównego negocjatora kontraktu z firmą Logabax. Doprowadził do wyjątkowo precyzyjnego zdefiniowania warunków technicznych kontraktu. Po uruchomieniu produkcji drukarek DZM-180 doszło do sporu z licencjodawcą, chodziło o niedopełnienie kilku ważnych dla ZMP ustaleń umowy. Spór rozpatrywała komisja arbitrażowa w Paryżu i gruby brulion inż. Maciejewskiego, zawierający zapis wszystkich szczegółów rozmów i wydarzeń, dostarczył koronnych dowodów w sporze wygranym ostatecznie przez ZMP.

## Minikomputery

Od 1974 roku w Zakładach „Mera-Błonie” istniał Ośrodek Badawczo-Rozwojowy Urządzeń Informatyki (OBRUI). W skład ośrodka włączono biuro konstrukcyjne, część biura technologicznego i Zakład Doświadczalny. Stworzono od podstaw zupełnie nową jednostkę badawczo-rozwojową o względnej samodzielności finansowej, z jednoczesnym rozwiązaniem sprawy płac dla kadr technicznych. Chodziło też o przyciągnięcie do fabryki fachowców z zewnątrz. Formalnie była to jednostka zakładu, ale jednocześnie miał to być ośrodek wspierający inne zakłady zjednoczenia. Zgodnie z ówczesnymi przepisami takie jednostki wymagały aktu erekcyjnego, w tym przypadku było nim zarządzenie ministra przemysłu maszynowego z 1974 roku wydane w czasie, kiedy zakład przygotowywał do produkcji seryjnej najnowszy nabytek, licencyjną drukarkę DZM-180.

81. Kierownictwo  
Zakładu  
Doświadczalnego:  
dyr. naczelny  
Wacław Baldys,  
dyrektor techniczny  
Stefan Stopiński,  
główny konstruktor  
Jerzy Rossian,  
ok. 1972



W latach największego rozwoju OBRUI biura konstrukcyjne i technologiczne zatrudniały średnio 210 pracowników, w tym około 120 inżynierów. OBRUI miała pomóc w rozwinięciu zaplecza technicznego zakładu. W okresie działalności OBRUI opracowano około trzydziestu nowych wyrobów, kilkana-

ście zmodernizowano, uzyskano też 23 patenty i nagrody ministra przemysłu maszynowego. Niestety, niekorzystne warunki gospodarcze zewnętrzne i stagnacja lat osiemdziesiątych nie sprzyjały ośrodkowi, został w roku 1983 zlikwidowany, pracownicy przeszli do zakładu. Największym osiągnięciem ośrodka było opracowanie i przygotowanie w latach 1978-1980 produkcji minikomputerów serii Mera-100 na podstawie konstrukcji mechanicznej terminala DZM-180/57, a w 1979 – minikomputera Mera-200, pierwszą mikroprocesorową wersję systemu [11].

Konstrukcja minikomputera Mera-100 powstała pod nadzorem kierownika Działu Oprogramowania Minikomputerów mgr. inż. Janusza Starosty (twórca koncepcji hardware, programista, autor unikalnego języka maszynowego, tzw. assemblera systemu Mera-100) i kierownika Działu Konstrukcji Terminali i Minikomputerów mgr. inż. Jana Brody. Ponadto w skład zespołu wchodził elektronik: mgr inż. Piotr Treliński, mgr inż. Jan Hajduk (także jako programista); mechanicy: mgr inż. Andrzej Socha, mgr inż. Edward Siekierski, mgr inż. Jan Matraś; technicy: Halina Gawarska, Krzysztof Paćko, Janusz Kołodziejczak; programiści: mgr Joanna Gajewska, mgr inż. Edward Bożek, mgr inż. Barbara Bożek, mgr inż. Gumpert Jankowski, mgr inż. Barbara Zdrojewska, mgr inż. Wiesław Kaska, mgr inż. Ewa Kaska [30].

Początkowo w skład Mery-100 wchodziła drukarka mozaikowa DZM-180, klawiatura alfanumeryczna i cyfrowa, pamięć taśmowa kasetowa PK-1 produkcji zakładów „Mera-Meramat”, zasilacz oraz jednostka centralna zbudowana na całej gamie układów TTL (pamięć operacyjna na bazie układów SRAM) [11].

Prototyp Mery-100 był wystawiony 1979 roku na targach w Hanowerze, gdzie cieszył się dużym zainteresowaniem. W efekcie rozmów i kontaktów nawiązanych na tych targach dostosowano system do przetwarzania danych handlowo-księgowych. Dla potrzeb grupy browarów spod Monachium powstały dwie pierwsze aplikacje: FIBU – program księgowy i LOHN – fakturowanie.

W przypadku aplikacji FIBU dane wprowadzane z klawiatury były drukowane na drukarce i zapisywane w postaci plików na kasecie magnetycznej. Kasetki z danymi były wysyłane do centralnego ośrodka w Monachium, tam konwertowane i przetwarzane na maszynie cyfrowej IBM 370. Wydruki przetworzonych danych wracały do browarów.

W przypadku aplikacji LOHN, korzystając z bazy danych, obejmującej odbiorców oraz nazwy gatunków piw i towarów związanych z obrotem piwem, system Mera-100 wspomagał uzyskiwanie wydruku faktury z automatycznym wyliczeniem podatku, sum, zdejmowaniem ze stanu magazynu i zapisywaniem pliku z danymi do przetwarzania w programie FIBU.

W trakcie prac nad aplikacjami, po uzyskaniu miarodajnych informacji został zaimplementowany na Mera-100 pierwszy system operacyjny, początkowo na kasetce, a następnie przeniesiony na dyskietki elastyczne o formacie 8”.



Duże powodzenie tych maszyn na terenie RFN (wyeksportowano poprzez firmę Eltex ponad 200 szt.) i znajomość potrzeb klientów spowodowały szybki rozwój Mery-100.

W krótkim czasie rozszerzono konfigurację o stacje dysków elastycznych PLx-45D produkcji Mera-KFAP o formacie 8" oraz o monitor 12" na bazie kineskopu, wykonanego na specjalne zamówienie w Zakładach Kineskopów w Piasecznie, i układów odchyłania odbiornika TV Vela. Uruchomiono transmisję danych on-line z kasetki do ośrodka w Monachium.

Stacja z dwiema dyskietkami po 256 kB pozwalała na lokalne przetwarzanie danych z aplikacji FIBU, bez konieczności wysyłania kasetek z danymi do ośrodka centralnego i szczególnie kłopotliwego przesyłania wydruków przetworzonych danych. Ta wersja cieszyła się dużym zainteresowaniem w RFN i Holandii.

Jednym z klientów z Kolonii w RFN był sprzedawca maszyn do pisania. Dysponował ponad czterystoma modelami z całego świata. Opracowano dla jego potrzeb bazę danych, o której aktualizację i konserwację systemu zwracał się do „Mery-Błonie” jeszcze w 1992 roku.

W Holandii powstały następne aplikacje dla ubezpieczalni wypłacających renty i emerytury. W sumie Holandia eksploatowała około 40 systemów.

Godzi się w tym miejscu przypomnieć, że pierwsze minikomputery klasy PC firma IBM wypuściła na początku 1983 roku.



82. Na stoisku firmy Eltex (Berlin Zachodni) mgr inż. Jerzy Stachowski prezentuje system Merex (handlowa nazwa Mera 100) pracownikowi firmy Motas (Holandia)

System Mera-200 powstawał od 1979 roku, równoległe do rozwijanej wersji Mera-100, z zamysłem jej zastąpienia. Prace były prowadzone pod kierownictwem mgr. inż. Piotra Kuczyńskiego z udziałem mgr. inż. Tadeusza Mosiewicza, mgr. inż. Piotra Trelińskiego, mgr. inż. Tadeusza Paczesnego, mgr. inż. Janusza Abramowicza. Zastosowano nowsze elementy z mikroprocesorem 8085 i zestawem specjalizowanych sterowników.

Z wykorzystaniem Mera-100 jako terminala powstała sieć bankowa stworzona przez oddział NBP w Bydgoszczy, Toruniu i innych placówkach tego oddziału. Dużą instalację z zastosowaniem Mera-100 jako terminali wyeksportowało „Mera-Elwro” ze swoją maszyną Odra-1305 do firmy Elektroprojekt z Rijeki w Jugosławii. Dalszy rozwój tych systemów przyhamował i pogrzebał stan wojenny [11].



Janusz Starosta, ur. 31.05.1946 r. [30] Szkołę podstawową rozpoczął w wieku 6 lat, od 2 klasy. Mając 12 lat został uczniem Liceum Ogólnokształcącego w Białymstoku. W wieku 16 lat rozpoczął studia na Politechnice Warszawskiej na Wydz. Elektroniki. W 1968 roku obronił tytuł mgr inż. i rozpoczął prace w ZMP „Mera-Błonie”, gdzie pracował do 1982 roku.

Z grona pracowników Mery został karnie usunięty za udział w strajku w stanie wojennym 13 maja 1982 [30].

W 1981 roku, jeszcze przed wprowadzeniem stanu wojennego, nawiązano przy jakiejś okazji kontakty z ośrodkiem obliczeniowym Akademii Nauk ZSRR w Nowosybirsku. Ośrodek ten miał z kolei kontakty z redakcją (raczej z władzami) gazety „Prawda”, będącej wówczas w istocie wielkim państwowym wydawnictwem i jednocześnie koncernem medialnym wydającym prasę i książki w 140 językach.

„Prawda” dążyła do pełnej komputeryzacji, ale miały to być rozwiązania krajowe. Redakcja stawiała wysokie wymagania techniczne dotyczące funkcji systemu i jego niezawodności. Rosjanie podkreślali na każdym kroku, że przez 60 lat tylko raz się zdarzyło, w czasie wojny, podczas oblężenia Moskwy, że gazeta nie została przekazana rano do kolportażu. Założenia tej współpracy były następujące: ośrodek w Nowosybirsku miał pracować nad oprogramowaniem, „Mera-Błonie” miała wytwarzać minikomputery, „Prawda” miała określać wymagania i instalować sprzęt w pierwszej kolejności w redakcjach centrali, a później w redakcjach regionalnych w republikach. Perspektywicznie chodziło o systemy dla wszelkich wydawnictw prasowych i innych. System otrzymał miano Rubin i z punktu widzenia technicznego miał służyć przetwarzaniu tekstów i grafiki. Początkowo zakładano import mikroprocesorów z krajów kapitalistycznych, ale

założenia te okazały się nierealne po zastrzeniu embarga przez administrację Reagana w 1982 roku.

Przygotowano sprzęt systemu Rubin, nie wykonano natomiast ostatecznej wersji systemu operacyjnego i oprogramowania do edycji tekstów. Do wydawnictwa Prawda trafiło 40 stanowisk roboczych (dziesięć stacji komputerowych, każda po cztery stanowiska graficzne). Instalacja systemu była praktycznie udziałem wszystkich pracowników działu konstrukcji minikomputerów w siedzibie wydawnictwa Prawda w Moskwie.

Głównym konstruktorem systemu był mgr inż. Tadeusz Mosiewicz, z którym współpracowało grono młodych inżynierów, podjąwszy się tak trudnego tematu. Mgr inż. Janusz Zawadzki przez okres kilku lat prowadził ten temat po Mosiewiczu i uważa, że pod względem rozwiązań technicznych (sprzęt) i koncepcji oprogramowania (pełny graficzny system okienkowy, i to wieloprocesorowy) zostawiał daleko w tyle pojawiające się wtedy znacznie prostsze rozwiązania typu IBM PC XT i system Windows 3.0.

Jeszcze słowo o mgr. inż. Tadeuszu Mosiewiczu. Był to genialny konstruktor, oddany całkowicie wykonywanej przez siebie pracy. Oprócz systemu Rubin (Mramor) jego całkowicie autorskie projekty to drukarka D180 PC i drukarka graficzna DG240. Drukarka DG240 (mało kto wie, że coś takiego istniało) powstała w roku 1984, posiadała 18-igłową głowicę i prędkość druku 240 znaków/s. W ramach systemu Rubin wykonano tylko trzy sztuki, i wszystkie pracowały. Oprogramowanie drukarki wykonali specjaliści z Wrocławia. Ta nowoczesna konstrukcja była faktycznie dziełem jednego konstruktora i dwóch programistów z zewnątrz. Z niezbyt jasnych dzisiaj przyczyn nie uruchomiono produkcji. Wykonano również urządzenie typu „mysz” i serię klawiatur współpracujących z komputerami PC oraz rodzinę monitorów graficznych o ogromnych jak na tamte czasy rozdzielczościach. Dlaczego tego nie kontynuowano? Na bazie tych urządzeń można było z powodzeniem produkować wyroby peryferyjne do zalewającego rynek komputerów PC. Zabrakło profesjonalnego rozeznania rynku [12].

Prace nad Rubinem przerosły możliwości uczestników przedsięwzięcia. Rzecz polegała nie na niezdolności intelektualnej, przeciwnie, prototypy z wielkimi monitorami miały parametry zbliżone do ówczesnych systemów IBM. Trudności tkwiły w zbyt małej liczebności zespołów pracujących w Nowosybirsku i Błoniu oraz w kontynentalnych odległościach.

Jak więc „Mera-Błonie” zdołała opanować produkcję drukarek wierszowych i osiągnąć wyższy poziom i ilościowy i techniczny od licencjodawcy, firmy ICL? Dlatego, że przedsięwzięcie miało wsparcie nie zjednoczenia, lecz ministerstwa. Do dyspozycji było wszystko: Instytut Maszyn Matematycznych z setkami specjalistów, pomoc techniczna innych zakładów, dewizy i pełna obsługa handlowa kilku central handlu zagranicznego, na czele z Metronexem i Metalexportem. Uruchomienie drukarek decydowało o losach zakładu, o wej-

ściu do pierwszej europejskiej ligi i temu celowi zakład podporządkował wszystko: cała kadra kierownicza i techniczna zajmowała się tylko jednym, uruchomieniem nowej produkcji. W opisanych warunkach prace nad systemem przeciągały się, trwały jeszcze w 1987 roku i ostatecznie zostały zatrzymane z powodu rozwoju systemów PC opartych o standardy IBM oraz z powodu pojawienia się licznych i wielkich firm oferujących oprogramowanie. Trwał wielki światowy wyścig i każde kolejne pięć lat to była już nowa komputerowa epoka.

Gdyby systemy weszły do użycia w roku 1983, to miałyby szansę. Każda kolejna mutacja uwzględniałaby aktualne nowości i krok po roku, nawet z kilkuletnim opóźnieniem, nadążałaby za światem. Tymczasem przeciąganie prac, niekończące się wprowadzanie modyfikacji w kolejnych prototypach, dla podniesienia ich poziomu technicznego, spowodowało istotne opóźnienie terminu rozpoczęcia produkcji. W 1986 roku system Rubin pokazano na Międzynarodowych Targach Poznańskich. Przychodzili ludzie zorientowani, w tym z różnych wydawnictw, i dziwili się, że my takie rzeczy robimy. Następnie pytali, czy „to” można kupić? Jaką mogli uzyskać odpowiedź? Tylko wymijającą. Skoro wymijającą, to szli na stoiska z produktami amerykańskimi, będącymi już w magazynach. O ile lat się spóźniliśmy? Może o pięć, może o osiem. Skończyło się na mizernym handlowym sukcesie, na sprzedaniu „Prawdzie” czterdziestu zwykłych terminali [13].

## Pracownicy



### Waław Baldys

Inżynier. Pracował w zakładzie w latach 1961-1969. Organizator linii technologicznych obróbki skrawaniem. Organizator prototypowni, zasłużony w stworzeniu urządzeń do sprawdzania tarcz telefonicznych, przystawek balansowych i mechanizmów manometrów. Był kierownikiem Wydziału Obróbki Mechanicznej, następnie dyrektorem Zakładu Doświadczalnego. Nie ma go już wśród nas.



### Bolesław Mizeracki

Urodził się w 1933 roku. W 1952 rozpoczął studia na Politechnice Warszawskiej, skąd w grudniu 1952 został przeniesiony na Politechnikę w Pradze w Czechosłowacji. Magister inżynier, studia ukończył w 1957 roku i rozpoczął pracę w ZMP „Błonie”, jako dyspozytor. Następnie był kierownikiem rozdzielni, technologiem, konstruktorem oprzyrządowania, kierownikiem sekcji automatów i głównym konstruktorem. W latach 1963-1967 pracował w Zjednoczeniu Przemysłu Precyzyjnego w Warszawie. Od stycznia 1968 ponownie w ZMP „Mera-Błonie”, kolejno na stanowiskach zastępcy głównego technologa, zastępcy dyrektora ds. technicznych Zakładu Doświadczalnego, zastępcy dyrektora ds. technicznych OBRUI i zastępcy dyrektora technicznego ZMP ds. rozwoju i konstrukcji. Należał do grona wybitnych specjalistów w zakresie konstrukcji i technologii wyrobów mechaniki precyzyjnej. Uczestniczył w wielu praktykach w ośrodkach przemysłowych i naukowych w Anglii i USA. Znał biegle cztery języki obce. Brał czynny udział w pracach konstrukcyjnych i w uruchamianiu produkcji szybkich drukarek wierszowych, drukarek mozaikowych i opartych na nich terminali. Autor szeregu wniosków racjonalizatorskich i wynalazków. W latach 1987-1991 kierownik zakładowego serwisu przy przedstawicielstwie PHZ „Metronex” w Moskwie, w latach 1991-1993 ponownie w Błoniu, na stanowisku głównego specjalisty ds. rozwoju, a później, do przejścia na emeryturę w 1995, na stanowisku specjalisty. Wyróżniał się humanistycznymi zainteresowaniami i wielką skromnością. Zmarł w 2008 roku w Warszawie.

## Trochę danych statystycznych

Według danych przytoczonych w pracy Ryszarda Wleklego ilość i wartość produkcji urządzeń peryferyjnych w cenach porównywalnych w 1971 roku wynosiła:

- czytniki taśmy perforowanej FC-11, RG-3, CT-1001, CT-300 i pochodne (1968-1980): 1.110,4 mln zł;
- dziurkarka taśmy perforowanej D-102 (1969-1972 – produkcja przekazana do filii w Zabrze – Zakłady Urządzeń Komputerowych „Mera-Elzab”: 250 szt. + 72 komplety mechaniki;
- czytnik taśmy perforowanej CT-2000 (1971-1974 – produkcja przekazana do Krakowskiej Fabryki Aparatury Pomiarowej): wykonano tylko prototypy.

Dane przytoczone w opracowaniu biura projektowego „Meral” [7] na 30-lecie zakładu podają następujące wskaźniki obrazujące wielkość produkcji i jej udział w eksporcie:

Produkcja w cenach realizacji w 1980 roku była większa: w stosunku do 1965 – 18 razy, w stosunku do 1970 – 12 razy, w stosunku do 1975 – dwa razy.

Łączna wartość produkcji w pięcioleciu 1976-1980 była większa: w stosunku do pięciolecia 1961-1965 – 20 razy, w stosunku do pięciolecia 1966-1970 – 14 razy, w stosunku do pięciolecia 1971-1975 – trzy razy.

Eksport ogółem liczony w złotych dewizowych w 1980 roku był większy: w stosunku do 1970 – 33 razy, w stosunku do 1975 – dwa razy.

Łączna wartość eksportu w pięcioleciu 1976-1980 była większa: w stosunku do pięciolecia 1966-1970 – 24 razy, w stosunku do pięciolecia 1971-1975 – 3,7 razy.

Udział eksportu ogółem w ogólnej wartości sprzedaży produkcji w cenach realizacji wynosił: w pięcioleciu 1966-1970 – 11,6%, w pięcioleciu 1971-1975 – 74,3%, w pięcioleciu 1976-1980 – 86,4%.

Eksportowano głównie do pierwszego obszaru płatniczego (kraje RWPG), a przede wszystkim do ZSRR. Decydujący udział, zarówno w ogólnej wartości produkcji, jak i eksportu od 1973 roku stanowiły drukarki wierszowe, drukarki mozaikowe i asortymenty pochodne. Udział tych asortymentów w 1980 roku wynosił w ogólnej wartości sprzedaży 88,5%, a w eksporcie ogółem 98,6%.

Przy dominującym udziale eksportu w ogólnej wartości sprzedaży szczególnie ważna była jego opłacalność. W eksporcie do pierwszego obszaru płatniczego za 1 zł dewizowy uzyskiwano równowartość średnio 7,73 zł obiegowego w latach 1971-1975, a 7,32 zł w latach 1976-1980. W eksporcie do drugiego obszaru płatniczego (kraje zachodnie) za 1 zł dewizowy uzyskiwano równowar-

tość średnio 9,21 zł obiegowego w latach 1971-1975, natomiast 10,85 zł w latach 1976-1980.

Wielkości te znacznie przekraczały obowiązujące wówczas wartości graniczne i świadczyły o dobrej opłacalności eksportu [2].

## Ocena okresu produkcji urządzeń peryferyjnych

1. Jednym z ważniejszych powodów uruchomienia i opanowania produkcji drukarek o wysokiej jakości i niezawodności było postawienie na młodych ludzi, stwarzanie im możliwości szkolenia i zdobywania doświadczenia, między innymi poprzez wyjazdy zagraniczne do licencjodawców, preferowanie ich inicjatywy twórczej.

2. Uniwersalność specjalistów, która polegała na tym, że inżynierowie mechanicy uczyli się elektroniki, i na odwrót.

3. Koordynacja połączona z kontrolą przebiegu realizacji zaplanowanych zadań.

4. Z perspektywy czasu dyrektor Zygmunt Pasek [9] dokonuje oceny ludzi – swych dawnych podwładnych i współpracowników – na stanowiskach kierowniczych i wymienia następujące osoby:

a) inż. Stefana Kołodziejczyka, dyrektora ds. inwestycji, za wzorcową koordynację budowy nowych obiektów oraz za trafne i efektywne wykorzystanie środków dewizowych na zakup urządzeń technologicznych;

b) inż. Janusza Adamskiego, stanowisko jw., który zastąpił inż. Kołodziejczyka przy wdrażaniu drugiego kontraktu licencyjnego z francuskiej firmy Logabax;

c) inż. Tadeusza Zemłę, za profesjonalizm w elektronice i dużą znajomość procesów technologicznych oraz wzorcową współpracę z Instytutem Maszyn Matematycznych;

d) inżynierów Władysława Łęskiego, głównego technologa, i jego zastępcę, Ludwika Gajewskiego, za profesjonalizm oraz żelazne przestrzeganie procesów technologicznych;

e) inż. Jerzego Bezałko, za olbrzymią wiedzę w zakresie konstrukcji i technologii drobnych mechanizmów precyzyjnych, która bardzo efektywnie została wykorzystana przy uruchomieniu produkcji mechanizmów drukarek, oraz za jego bardzo wysoką kulturę osobistą i elegancję;

f) inż. Bolesława Mizerackiego, za olbrzymią wiedzę w zakresie organizacji i koordynacji współpracy z wydziałami produkcyjnymi;

g) inż. Bronisława Maciejewskiego, za olbrzymie zasługi przy negocjacjach oraz dokładnym zdefiniowaniu zakresu dokumentacji licencyjnej do uruchomienia i produkcji drukarek mozaikowych DZM-180 z francuską firmą Logabax;

h) inż. Andrzeja Głowackiego, dyrektora technicznego, za zdolności organizacyjne i bardzo dobrą koordynację planów rozwojowych fabryki;

i) mecenasa Edwarda Kamionkę, za osiągnięcie skutecznych wyroków arbitrażowych i za profesjonalną pomoc prawną przy zawieraniu kontraktów inwestycyjnych oraz kredytowych w Międzynarodowym Banku Inwestycyjnym w Moskwie [9].

## Własne opracowania drukarek mozaikowych

Lata osiemdziesiąte, najeżone trudnościami będącymi skutkiem sytuacji politycznej kraju i kryzysu gospodarczego, nie były całkowicie pozbawione sukcesów. „Mera-Błonie” zdołała doprowadzić do kolejnego technicznego przełomu, do rozpoczęcia produkcji kilku wyrobów, które najlepiej nazwać umownie, chociaż niezbyt techniczne, drukarkami mozaikowymi małymi albo małowagarytowymi. Nie były to jedyne nowe wyroby tamtego okresu, ale pozostałe miały charakter epizodów o niewielkim znaczeniu gospodarczym.

W 1982 roku pod kierownictwem kierownika Działu Konstrukcji Terminali i Minisystemów mgr. inż. Jana Brody z udziałem konstruktorów mgr. inż. Tadeusza Mosiewicza (elektronik) i mgr. inż. Edwarda Siekierskiego (mechanik) opracowano i uruchomiono produkcję seryjną udoskonaloną szeregową drukarkę mozaikową D-180PC – pierwszą drukarkę z interfejsem dla minikomputerów IBM PC. Było to własne opracowanie w oparciu o wycofaną z produkcji licencyjną drukarkę DZM-180 [14].

W 1983 roku opracowano konstrukcję szybkiej drukarki mozaikowej D-200 (druk dwukierunkowy). Nowatorskie rozwiązania mechaniki tej drukarki spowodowały, że w swoim czasie była ona jedną z najbardziej niezawodnych i odpornych drukarek, z powodzeniem mogła konkurować z zachodnimi drukarkami z grupy *heavy duty*, czyli drukarkami pracującymi bardzo długo bez żadnych przerw. Również w tym roku uruchomiono partię informacyjną małowagarytowych drukarek mozaikowych D-100 (to konstrukcje opracowane całkowicie w zakładzie). Prace nad konstrukcją drukarek D-200 i serią drukarek D-100 były prowadzone w Dziale Drukarek Mozaikowych pod kierownictwem mgr. inż. Kazimierza Krzywińskiego. Do najlepszych konstruktorów w dziale należeli: mgr inż. Jan Solarz, mgr inż. Wiesław Nowosad, mgr inż. Krzysztof Bańkowski, mgr inż. Krzysztof Jeziorski, mgr inż. Jan Nazarewicz, mgr inż. Stanisław Kalinka, mgr inż. Kazimierz Woliński. Do napędu głowicy drukującej i przesuwu papieru zastosowano silniki krokowe, zaprojektowane na zlecenie zakładu przez dr. inż. Pustolę z Polskiej Akademii Nauk. W elektronice drukarek wprowadzono pionierskie wówczas w Polsce rozwiązania mikroprocesorowe. Rozpoczęto prace nad własną konstrukcją głowic drukujących do drukarek igłowych. Dzięki wysiłkom konstruktorów (mgr. inż. K. Jeziorskiego, mgr. inż. Andrzeja Fiedoruka, mgr. inż. J. Wójcika) i technologów (mgr. inż. W. Gonta-



rza) powstało szereg nowoczesnych, małowabarytowych uderzeniowych głowic mozaikowych. Mając na uwadze rozwojowe tendencje światowe w Dziale Drukarek Mozaikowych prowadzono szereg prac rozwojowych, między innymi:

- napęd głowicy drukującej przy pomocy silnika liniowego,
- uderzeniowy wydruk z wykorzystaniem efektu piezokrystalicznego,
- drukarka z wydrukiem termicznym, do pracy w bardzo trudnych warunkach i do specjalnych zastosowań,
- podajnik papieru dla drukarek mozaikowych.

Podczas realizacji wymienionych tematów współpracowano z czołowymi polskimi jednostkami naukowymi, a były to: PAN, Politechnika Warszawska, Instytut Elektrotechniki, Instytut Fizyki, WAT, Wojskowy Instytut Łączności i inne. W Dziale Drukarek Mozaikowych powstało kilka odmian małowabarytowych drukarek D-100 (D-100M, D-100PC, D-160L), których produkcja trwała przez kilka następnych lat. Były one odpowiedzią na potrzeby rozwijającego się rynku komputerów osobistych. W połowie lat osiemdziesiątych produkcję mechanizmu drukarki D-100M przekazano do filii zakładu – Zakładów Mechaniki Precyzyjnej w Gdańsku [14].

Drukarka D-100 [13] nie odbiegała parametrami od innych tej klasy, ale zakład zaczął odczuwać skutki postępu dokonanego na Dalekim Wschodzie. Drukarki importowane z tamtego rejonu świata, będące skutkiem miliardów zainwestowanych w rozwój, były we wszystkim minimalnie lepsze. Różnice te nie miały większego znaczenia w krajach RWPG, skoro drukarki były za złotówki albo ruble, ale wykluczały eksport do krajów zachodnich. Pojawiła się też druga trudność.

Zakład miał wybitne osiągnięcia, głównie w obróbce skrawaniem. Od początku dziejów udział detali z tworzyw był minimalny. Znakomicie wyposażona narzędziownia potrafiła wykonywać każdą formę, ale małą. Nigdy w historii zakładu nie były potrzebne formy wielkie, na obudowy, jak do telewizorów. Takich problemów nie mieli producenci drukarek ani we Francji, ani w USA, ani w Singapurze. Jeśli było potrzebne narzędzie, np. forma wtryskowa, to zamawiali je gdziekolwiek, choćby w Meksyku. Takie formy mogło wykonać w Polsce co najmniej sto zakładów, ale rzecz tkwiła w tym, że zakłady te miały swoje własne zadania i nie chciały nawet słyszeć o przyjmowaniu zleceń od innych. Można było formy zamówić w RFN, w Austrii i wszędzie, ale nie było dewiz.

Założono, że w okresie przejściowym obudowy będą blaszane, pokrywane lakierem technologią proszkową opanowaną w zakładzie. Maszyny sterowane numerycznie, wykrawające każdy szczegół w blachach, też były, ale pomysł ten, bardzo dobry dla krótkich serii, był nazbyt kosztowny dla większych, i tak kółko się zamknęło: drukarka z założenia tania i masowa (dziesiątki tysięcy egzemplarzy) przez pierwsze dwa lata była wykonywana metodami archaicznymi. Obudowy z tworzywa w końcu się pojawiły, a sposób ich załatwienia warto odnotować dla pokazania ówczesnych realiów.

Zdarzyło się mianowicie, że zakłady „Mera-Elwro” z Wrocławia wysłały do Błonia delegację żądającą natychmiastowego dostarczenia drukarek D-100 do systemów na eksport do ZSRR, zagrożonych sankcjami. Tak zaczęła się historia wojny drukarkowej. Delegaci dowiedzieli się, że dostaną drukarki, ale po podpisaniu umowy kooperacyjnej: drukarki za obudowy z tworzywa. Jak wiadomo, wojnę wygrywa silniejszy. Kto w tym sporze był silniejszy? Czy Elwro, zatrudniające trzy razy więcej pracowników i z wartością produkcji trzykrotnie większą, do tego z dużego miasta? Otóż nie. „Merze-Błonie” nie były do niczego potrzebne komputery z Elwro. Tymczasem Elwro mogło alternatywnie sprowadzać sobie drukarki z Singapuru. Stosunki między zakładami uległy zamrożeniu, ale umowa została podpisana. Po dwunastu miesiącach zaczęły przychodzić obudowy z tworzywa i drukarka D-100 nabrała kształtów.

W czasie opisaney batalii stało się jasne, że drukarka D-100, z założenia mała, była za duża. Kierunki wyznaczały drukarki z Dalekiego Wschodu, wytwarzane w milionach sztuk rocznie. Przy takiej skali produkcji najmniejsze ograniczenie kosztów przekłada się na wielkie kwoty, stąd niekończące się poszukiwania rozwiązań miniaturyzujących wytwarzane wyroby. Tak doszło do powstania wyjątkowo udanej drukarki mozaikowej D-100M. Konstruktorzy i technolodzy otrzymali zadanie ściśle zdefiniowane: ma to być drukarka dokładnie taka sama, jak D-100, tylko lżejsza najmniej o 40%. Pozornie wydawałoby się, że rzecz była niewykonalna. Tymczasem była.

Każdy detal poddano analizie wartości, badając, do czego służy, dlaczego ma średnicę 6 mm, a nie 4 mm, dlaczego płytką ma wymiary 15 x 20cm, a nie mniejsze, dlaczego obudowa ma grubość 3,5 mm, a nie 2,5 i tak dalej. Odchudzenie mechanizmu to mniejsza przestrzeń, zatem mniejsze gabaryty. Tak właśnie myślą dzień i noc technicy dalekowschodni, i efekty widać. Niestety, tak już jest, że dystans techniczny robi swoje. Kiedy „Mera-Błonie” miała już swoją odchudzoną drukarkę o parametrach wcześniejszej, drukarki z Dalekiego Wschodu nabrały prędkości: drukowały z szybkością nie 100 znaków na sekundę, tylko 120, i przy okazji potaniały o kolejne 20%.

Największym kooperacyjnym przedsięwzięciem tego okresu była współpraca z zakładami komputerowymi w Orle w ZSRR (duże miasto, 380 km na południe od Moskwy). Z zakładami w Orle mieliśmy kontakty od dłuższego czasu, był to jeden z większych odbiorców drukarek. Około 1985 roku pojawiła się w ZSRR inicjatywa kupienia od „Mery-Błonie” licencji na drukarki małogabarytowe D-100. Doszło do rozmów z udziałem radzieckiej centrali handlowej V/O ElektronOrgTehnika (w skrócie: Elorg) i wypracowano rozwiązanie pośrednie, zapewne na okres przejściowy: Zakłady w Orle opracują we własnym zakresie elektronikę (tak samo jak piętnaście lat wcześniej IMM dla drukarek wierszowych) oraz obudowy drukarek i na razie będą kupowały z Błonia mechanizmy drukarek z głowicami. Propozycja ta wyjątkowo odpowiadała błońskim Zakładom.

Pakiety elektroniczne to niekończące się problemy zaopatrzeniowe i dewizowe, gdy tymczasem największą wartość na całym świecie miały mechanizmy, w Polsce wykonywane z materiałów krajowych. Mechanizm wyceniono na poziomie połowy i tak wysokiej ceny drukarek gotowych i wydawało się, że zakład chwyci nowe wiatry w swoje produkcyjne żagle. Ponadto „Mera-Błonie” miała wyjątkowo bogate doświadczenie licencyjne i wiadomo było, jak się prowadzi takie sprawy. Rosjanie otrzymali niezbędną (ale nie całą) dokumentację, pomoc szkoleniową i w 1986 roku zaczęły się dostawy, a w Orle – produkcja seryjna drukarek mozaikowych. Dostawy zatrzymały dopiero wydarzenia roku 1991. Niestety, nie zachowały się szczegółowe dane ilościowe, ale roczny eksport mechanizmów drukarki D-100 wynosił około 30-40 tysięcy sztuk.

Rok 1987 nie zapowiadał się rewelacyjnie, a sygnały nadciągającej katastrofy były coraz wyraźniejsze. Zapasy dewizowe malały. Przemysł elektroniczny nie był specjalnie importochłonny, ale nie produkował na wystarczającym poziomie na eksport. Podejmowano niekończące się próby rozliczeń podwójnych: za dostawy sprzętu do Narodowego Banku Polskiego – dodatkowy zastrzyk dewiz na import części, za dostawy dla górnictwa – to samo. Jedną z nielicznych central handlowych z nadwyżką dewizową był Impexmetal, który wpadł na pomysł wejścia w sektor elektroniki. Tak doszło do epizodu dwuletniej dewizowej współpracy elektroniki z metalami. Jedną z koncepcji polegała na tym, że za dewizy zakład będzie sprzedawał część drukarek do ZSRR poprzez Impexmetal, ale Rosjanie sprawę ucięli jednym rzeczowym stwierdzeniem: „nie chcemy zamieszania”.

Inna koncepcja polegała na jakiejś związanej kooperacji z Hindusami. Polska miała na tym rynku ugruntowaną od lat pozycję. Ogólnie znane osiągnięcia, to instalowanie elektrowni i urządzeń energetycznych, ale niewielu wie, że przez lata Indie były wielkim odbiorcą kineskopów z Piaseczna i że jedna z firm handlujących podzespołami elektronicznymi kupiła w Polsce licencję na produkcję potencjometrów. Impexmetal też prowadził z Hindusami jakieś rozległe metalowe interesy i wydawało się, że uda się znaleźć rozwiązania handlowe, korzystne dla ZMP. Ekspedycję przygotował Impexmetal. Ze strony zakładu wyleciał do Indii ówczesny zastępca dyrektora ds. handlowych inż. J. Szajniuk i ówczesny zastępca głównego technologa inż. L. Gajewski. Partnerem do rozmów była hinduska firma Sujata pod Hajdarabadem, z siedzibą w Bombaju, prowadzona przez bogatego Hindusa, przemysłowca o rozmachu międzynarodowym.

Delegaci zobaczyli w Bombaju skromne punkty serwisowe komputerów wszystkich marek należące do Sujaty oraz zakład innej firmy montujący w wyjątkowo skromnych warunkach silniki krokowe z importowanych części. 100 km od milionowego Hajdarabadu dotarli do oazy przemysłowej, stanowiącej specjalną ekonomiczną strefę dla pobudzania lokalnej społeczności, z nowoczesnymi zakładami wytwórczymi. Okazało się, że w 1987 roku Hindusi mon-

towali już z japońskich zespołów komputery, że sami projektowali elektronikę do nagrywarek, że wytwarzali je w ilości najmniej 30 tysięcy rocznie, że dysponują oddziałem, który na licencji firmy Verbatim produkował setki tysięcy pamięci magnetycznych dyskowych [13].



83. Zakład produkcyjny firmy Sujata

Na początku roku 1990 doszło do ostatniego rzutu na taśmę. „Mera-Błonie” zwróciła się do amerykańskiej firmy AMT w Kalifornii z propozycją nawiązania współpracy, której celem byłyby licencja na nowoczesną i tanią drukarkę mozaikową, ale nie jednorazowy zakup, tylko prawo do produkcji mechanizmów w Polsce na podstawie amerykańskiej dokumentacji i zakupach gotowych pakietów elektroniki z filii tej firmy w Singapurze. Zakład nie miał zapewnionych źródeł finansowania takiego importu, ale liczył, że znajdzie się rozwiązanie. Amerykanie przyjęli propozycję, chociaż nie zdawali sobie sprawy, że gospodarka polska i egzotyczny partner z Błonia stoją nad przepaścią. Pod koniec roku 1990 przygotowano analizy spraw technicznych, rozliczeń i zorganizowania produkcji, lecz ostatni drukarkowy projekt został zatrzymany [13].



84. W biurze konstrukcyjnym firmy AMT w Kalifornii mgr inż. Ludwik Gajewski z zespołem opracowującym wersję drukarki, dostosowaną do możliwości technicznych „Mery-Błonie”

Rok 1991 zapowiadał się jeszcze gorzej od roku 1990, ale jest to już temat następnego rozdziału książki.

## Pracownicy

### Marek Bielobradek



Ukończył wydział ekonomii (1966) z tytułem magistra, a w 1979 roku wydział organizacji i zarządzania na UW. W 1966 rozpoczął pracę w ZMP „Mera-Błonie” na stanowisku st. ekonomisty. W 1968 ukończył Studium Analizy Projektowania i Programowania Systemów EPD. Po ukończeniu Studium zaczął organizować komórkę EPD, a w lipcu 1972 uruchomił Zakładowy Ośrodek EPD. W międzyczasie odbył praktykę w firmie ICL w Anglii. W 1977 r. rozbudował Ośrodek o EMC ODRA 1305 z monitorami ekranowymi pracującymi w czasie rzeczywistym. W roku 1980 nastąpiła dalsza rozbudowa Ośrodka o EMC RIAD. Wraz z rozbudową sprzętu organizował działy projektowo-programowe i eksploatacyjne. W ramach systemu SIKOP – MERA nastąpiło wdrożenie poszczególnych systemów, takich jak gospodarka materiałowa, techniczne przygotowanie produkcji, kadry i inne do celów zarządzania zakładami „Mera-Błonie”. Od 1980 r. współpracował w rozwoju oprogramowania minikomputerów Mera-100, -200, -2500, -1040 i systemu RUBIN dla redakcji gazety „Prawda”. W roku 1982 odszedł z „Mery-Błonie” do Przedsiębiorstwa Zagranicznego IMPOL II w Warszawie, a następnie do Spółki Kirk Prodimex.

### Kazimierz Tuzimski



Wydział Elektroniki Politechniki Warszawskiej ukończył w 1969 roku z tytułem magistra inżyniera elektroniki i w tym samym roku podjął pracę w ZMP „Mera-Błonie” jako technolog, później konstruktor, a po zakończeniu stażu pracy został powołany na stanowisko kierownika sekcji konstrukcyjnej aparatury kontrolno-pomiarowej. Brał udział w opracowaniu różnych przyrządów pomiarowo-kontrolnych do uruchamiania i kontroli pakietów elektronicznych do drukarek, czytników i dziurkarek taśmy papierowej, tarcz telefonicznych. Awansował na kierownika Działu Aparatury Elektronicznej. W roku 1976 został powołany na stanowisko Głównego Elektronika Zakładu. Brał czynny udział w uruchomieniu produkcji czytników i dziurkarek taśmy, drukarek wierszowych, mozaikowych i terminali. Był członkiem zespołu, który otrzymał nagrodę ministra przemysłu maszynowego za uruchomienie produkcji rodziny drukarek wierszowych i mozaikowych. Był współtwórcą zakładowego ośrodka EDP. W 1980 roku został powołany na stanowisko Głównego Informatyka Zakładu. Pracę w ZMP zakończył 13 maja 1982 roku. Od 1982 roku pracował w Impol I (1982-1984), PZW EMIX (1984-1992) i OPTIMUS SA (1993-2001).

## Władysław Łęski



Studia techniczne ukończył na Wydziale Mechaniczno-Technologicznym Politechniki Warszawskiej (obróbka skrawaniem) w 1968 roku i rozpoczął pracę w ZMP „Mera-Błonie” w Dziale Głównego Technologa, a potem kolejno jako technolog, kierownik sekcji montażu urządzeń peryferyjnych, kierownik sekcji obróbki skrawaniem, główny technolog, a od 1987 roku jako dyrektor techniczny Zakładów (do 1990). Był twórcą i współtwórcą wielu nowatorskich technologii. Jako główny technolog posiadał szeroki zakres kompetencji i odpowiedzialności za poziom technologii, przygotowywanie i uruchamianie nowych wyrobów, współpracę i rozpoczynanie produkcji w filiach Zakładów. Jako dyrektor techniczny uczestniczył w rozszerzaniu przez zakład asortymentu wyrobów „Mery-Błonie”, w tym nowych drukarek, angażował zakładowe służby techniczne oraz kadrę inżynierską Instytutu Maszyn Matematycznych w pracę przy konstrukcji drukarek laserowych, szybkich drukarek mozaikowych i innych wyrobów. Od 1990 roku prowadzi rodzinną firmę działającą w branży papierniczej i chemicznej.

## Jan Broda



W 1964 ukończył Technikum Energetyczne w Lublinie. W 1970 uzyskał tytuł magistra inżyniera na Wydziale Elektroniki Politechniki Warszawskiej. W latach 1970-1990 pracował w ZMP „Mera-Błonie” w Dziale Głównego Konstruktora na stanowiskach specjalisty, a później kierownika Działu Terminali i Minikomputerów. W latach 1990-1995 jako dyrektor techniczny w firmie MBS Computergraphik Sp. z o.o. W latach 1995-2003 znów w ZMP na stanowiskach głównego specjalisty ds. urządzeń fiskalnych, zastępcy głównego technologa, kierownika planowania operacyjnego, kierownika linii produktów. W latach 2003-2006 w Zakładach Mechatroniki „Mera-Błonie” Sp. z o.o., kierownik linii produktowej. W latach 2006-2011 w firmie Mera-Błonie Systemy Sp. z o.o., jako menadżer projektu (od 2011 – „Mera-Systemy” Sp. z o.o.). Ważniejsze zrealizowane projekty w okresie pracy w ZMP to nadzór nad wdrażaniem do produkcji minikomputera Mazovia 1016 (1985-1988), nadzór i zarządzanie instalacją 600 parkometrów w Warszawie (1999), w Świdnicy (40), Gdańsku (70) i Dniepropietrowsku (140).

# IV. Kryzys i walka o przetrwanie

1991-2003

## Nowy program produkcji



86. Zestaw wskaźników do samochodu Polonez



87. Kasy i drukarki fiskalne



88. Automat teleficzny TPE-97



89. Kasownik biletów ze ścieżką magnetyczną



90. Parkometry



91. Wyroby blacharskie i lakiernicze



## Załamanie się sprzedaży drukarek

Zrozumienie kataklizmu gospodarczego, jaki miał miejsce na przełomie lat 1990 i 1991, wymaga powrotu do wydarzeń, które decydowały o losach gospodarki. Bilans obrotów z tak zwanym drugim obszarem płatniczym, czyli z krajami o walutach wymiennalnych, był niezmiennie ujemny i zadłużenie kraju rosło. Zgłaszano niekończące się postulaty wprowadzenia w obrotach z państwami należącymi do RWPG rozliczeń wolnodewizowych, gdy tymczasem rozwiązanie to groziło katastrofą gospodarczą. Zgłaszano również postulaty wprowadzenia wymiennalności złotego, ale rozwiązanie to – słuszne co do zasad i kierunku – groziło tym samym.

Lata 1991-1992 charakteryzowały się krachem na rynku byłej Rady Wzajemnej Pomocy Gospodarczej (RWPG), instytucji koordynującej sprawę gospodarcze. Rok 1992 przyniósł upadłość w rozliczeniach z tymi krajami w rublach transferowych i przejście na rozliczenia wolnodewizowe. 85% wartości produkcji „Mery-Błonie”, podobnie jak i większości innych zakładów państwowych, stało się zerem. Z braku podstawowego rynku zbytu nastąpiły grupowe zwolnienia pracowników w większości zakładów, fabryk. Rozpoczęło się poszukiwanie nowych kontaktów kooperacyjnych i odbiorców wyrobów. Zapotrzebowanie na dotychczasową podstawową produkcję było znikome.

W obliczu narastających tendencji odśrodkowych w bloku wschodnim i przechodzenia kolejnych państw na rozliczenia wolnodewizowe straciło sens istnienie RWPG. W czerwcu 1991 w Budapeszcie nastąpiło formalne rozwiązanie tej organizacji. Dopiero na tym tle można podjąć próbę analizy przyczyn, które doprowadziły do ruiny Zakłady Mechaniczno-Precyzyjne „Mera-Błonie” w Błoniu [13].

Do roku 1989 łącznie produkcja zakładu wzrastała – ze zmiennym tempem, ale między 8 a 15% rocznie w cenach porównywalnych. Oznacza to jej podwajanie w cenach stałych co każde kolejne 6-7 lat. Jest to wynik bardzo dobry, ale w latach siedemdziesiątych przyspieszenia były większe. Więc dlaczego teraz tylko o 8-15% rocznie? Dlatego, że od 1981 roku nie tylko nie było przedsięwzięć o charakterze rewolucyjnym, ale do tego występowały wyraźne ograniczenia zewnętrzne, w tym chroniczny brak dostępu do dewiz na import zaopatrzeniowy, limitujący i postęp, i na bieżącą produkcję. Oznacza to, że w roku 1989 opisywane państwowe przedsiębiorstwo było zdrowe pod każdym względem. Radziło sobie z trudnościami, uruchamiało kolejne nowe wyroby, żyło z eksportu i miało zyski.

Rok 1990 był okresem względnej stagnacji. Co prawda „Mera-Błonie” wykazała w bilansie zyski, ale były one skutkiem wysokich cen eksportowych. Natomiast w cenach porównywalnych doszło do spadku sprzedaży. Dlaczego? Opisane zawirowania polityczne nie sprzyjały gospodarce i Zakłady otrzymały po prostu mniej zamówień eksportowych, niż oczekiwano. Utrzymały jednak na mniej więcej niezmiennym poziomie eksport do ZSRR.

Jak widać, stagnacja nie wynikała z niesolidności załogi, albo błędów kierownictwa, tylko z warunków handlu.

Zgodnie z ustalonymi od prawie 40 lat procedurami, w listopadzie 1990 rozpoczęły się rozmowy, zainicjowane przez Metronex, z radziecką centralą handlu zagranicznego ElekronOrgTechnika w sprawie kontraktów na 1991 rok. Okazało się, że nasi partnerzy handlowi zaczęli odraczać spotkania, tłumacząc opóźnienia brakiem uzgodnień na szczeblu państwowym między Polską i ZSRR. W końcu w styczniu 1991 poinformowali Metronex, że kontraktów na dotychczasowych zasadach nie będzie, chociaż, być może, później, ale na warunkach powszechnych, czyli z cenami na poziomie światowym (czytaj: dalekowschodnim) i z rozliczeniami w dolarach.

Tak doszło do wielkiej gospodarczej katastrofy. Polska uzależniona energetycznie od Rosji, wcześniej od ZSRR, musiała kupować ropę i gaz, gdy Związek Radziecki mógł kupować polskie samochody, komputery i drukarki, ale nie musiał. Na tym polegała różnica. Odrębna sprawa to ceny na poszczególne towary. Na samochody ceny były dwa razy za niskie dlatego, że były ustalane w latach sześćdziesiątych, a na sprzęt komputerowy z Polski były dwa razy za wysokie dlatego, że były ustalane w okresie, kiedy ceny tego sprzętu były wysokie także na świecie. Był okres, że cena drukarki D-180, mieszczącej się w bagażniku Lady, była równa cenie tego samochodu, mającego w Polsce dobrą opinię.

Od roku 1960 do 1990, przez 30 lat błońskie Zakłady żyły ze współpracy z zakładami radzieckimi i dobrze na tym wychodziły. Załoga miała pracę, a kraj podatki. W 1990 roku przeszliśmy na rozliczenia dolarowe. Kiedyś płaciliśmy za ropę (między innymi) drukarkami. Dzięki zmianom zaczęliśmy płacić dolarami, których mieliśmy zbyt mało. Co zrobili nasi sąsiedzi? Po prostu przestali zamawiać towary w Polsce i zamówili takie same i tańsze na Dalekim Wschodzie. Podobnie było w setkach zakładów w Polsce.

**Tak doszło do tego, że w styczniu 1991 roku kilkutyśięczny zakład, o opisywanych wyjątkowych osiągnięciach, po prostu stanął. Z dnia na dzień.**

**Z tej samej przyczyny kontraktów eksportowych nie podpisały także zakłady „Elwro” we Wrocławiu. Zamówiły więc w Błoniu tylko niewielkie partie drukarek do systemów przewidzianych na rynek krajowy. Podobna sytuacja dotyczyła pozostałych odbiorców – drobniejszych, i błońskie Zakłady straciły dorobek 37 lat pracy i sens istnienia.**

Czy w 1991 roku nie było alternatywy dla rynku radzieckiego? Była. Drukarki mógł wchłonąć rynek wewnętrzny. Nikt dzisiaj nie ustali, ile drukarek komputerowych pochodzących z Dalekiego Wschodu, zwykle sprowadzanych przez pośredników niemieckich, weszło na polski rynek w 1991 roku przez otwartą granicę celną, ale zapewne to było kilkadziesiąt tysięcy. Nie wszystkie

importowane typy mogły być zastąpione produkcją rodzimą, ale to oznacza, że zakład mógł mieć pracę. Sprzedaż sprzętu komputerowego rosła w niesłychanym tempie. Zakłady posiadały zdolność produkcyjną ok. 120-150 tys. drukarek małogabarytowych i 1300 wierszowych, i widać, że po 2-3 latach musiałyby ją rozbudowywać, zajmując się tylko dostawami do odbiorców krajowych.

Problem polegał jednak na tym, że z produkcją elektroniczną daleko-wschodnią nie wygrał nikt na świecie. Dlatego w warunkach zagrożenia potrzebne były ustawy stanu wyjątkowego: wprowadzenie ceł zaporowych, najmniej na poziomie 100% wartości towaru.

Czy zostały wprowadzone? Wiemy, że nie. Przecież nie chodziło tylko o drukarki komputerowe. To samo dotyczyło telewizorów, odbiorników radiowych, magnetofonów, pralek i lodówek oraz wielu innych wyrobów powszechnego użytku. Przypadek „Mery-Błonie” i w ogóle zakładów przemysłu informatycznego różnił się od innych tylko tym, że zakłady te miały tak wielki eksport na rynki wschodnie, że ominęła je wyniszczająca walka o rynek krajowy. Tymczasem problem zalewania polskiego rynku towarami nie tylko niepotrzebnymi, ale szkodzącymi własnej wytwórczości, narastał od lat.

Zatrzymanie w styczniu 1991 roku produkcji w Błoniu nie zatrzymywało pracy wszystkich. Stały wydziały produkcyjne, ale pozostałe służby miały więcej zajęć niż zwykle: likwidacja dotychczasowej produkcji i poszukiwanie dla zakładu nowej pracy. Nastała fala urlopów pod przymusem, wypoczynkowych i bezpłatnych, fala zwolnień grupowych oraz fala odejść na żądanie tych pracowników, zresztą z najwyższymi kwalifikacjami, którzy woleli nie czekać na zwolnienie. Liczby przemawiają same za siebie.

1 stycznia 1991 roku zatrudnienie w Zakładach Mechaniczno-Precyzyjnych „Mera-Błonie” w Błoniu wynosiło ok. 4.300 osób, w tym w zakładzie wiodącym w Błoniu – 2.500, w zakładzie w Siedlcach (wówczas już spółka z o.o., ze względu na współdziałanie z Metronexu) – 600, w zakładzie w Zambrowie – 400, zaś w zakładzie w Gdańsku – 800 pracowników.

1 lipca 1991 roku zatrudnienie wynosiło 500 osób w Błoniu i po kilkadziesiąt w zakładach zamiejscowych, będących w likwidacji, razem może 650. Oznacza to, że w ciągu kilku miesięcy 3.600 wysokokwalifikowanych pracowników, szkolonych latami, po prostu trafiło na ulicę.

Czy możemy sobie wyobrazić stan finansów firmy po takiej operacji, ze szczytkową produkcją, na poziomie może 10% dotychczasowej?

Co z tego, że pracownicy są zwalniani, skoro przy zwolnieniach grupowych trzeba im wypłacać odprawy? Co z tego, że oszczędza się na wszystkim, skoro podatek gruntowy płacić trzeba niezależnie od tego, czy zakład utrzymuje produkcję, czy nie. Trzeba też płacić za ogrzewanie, prąd, wodę i za zbędne dotąd czynności związane z poszukiwaniem rozwiązań.

Takiego eksperymentu nie przetrzyma żadna firma i dlatego zakład wpierv załatwiał kredyty na przetrwanie, a następnie, z całą konsekwencją będącą skutkiem stanu rzeczy, nie spłacał ich. Banki robiły to, co do nich należało. I tak

doszło do tego, że maszyny stojące na wydziałach produkcyjnych ozdobiono plombami symbolizującymi cudze prawa własności [13].



92. Tysięczny mechanizm drukarki wierszowej DW 3, wykonany niecałe dwa lata po zakupieniu licencji, sytuujący polską fabrykę w Błoniu w pierwszej dziesiątce największych producentów drukarek wierszowych na świecie

## Nowy program produkcyjny

Nastąpił bardzo trudny okres restrukturyzacji zakładu. Tego trudnego zadania wraz z grupą pracowników (m.in. z mgr. inż. Kazimierzem Krzywińskim – dyrektorem technicznym zakładu, dr. inż. Januszem Piskorzem – kierownikiem grupy opracowującej i wdrażającej do produkcji zestaw wskaźników do samochodów Polonez dla FSO) podjął się mgr inż. Tadeusz Dziewulski, który wygrał konkurs na stanowisko dyrektora naczelnego zakładu (pracował na stanowisku głównego konstruktora, a następnie jako dyrektor techniczny).

W 1993 roku ponownie podjąłem pracę w ZMP „Mera-Błonie” z zadaniem organizacji z pozostałej kadry inżynieryjno-technicznej (około 17 osób) Działu Konstrukcyjno-Technologicznego. Przepracowałem do końca istnienia zakładu.

Finanse po upadku [13]. Czy duży zakład wytwórczy może zmienić z dnia na dzień program produkcji i znaleźć na taki program rynek zbytu, do tego zakład, który na zmianę tego programu zamiast środków finansowych ma długi w bankach polskich i zagranicznych?

Zacząć trzeba od długu ostatniego. ZMP „Mera-Błonie” otrzymały dwa wielkie dewizowe kredyty z Międzynarodowego Banku Inwestycyjnego w Mo-

skwie, będącego agendą organu wykonawczego RWPG, za które sfinansowane zostały prawie wszystkie zakupy nowych obrabiarek i niezbędnego wyposażenia technicznego zakładu w ciągu poprzednich kilkunastu lat.

Drugi kredyt zaciągnięty został około 1986 roku i także był spłacany dostawami drukarek do krajów RWPG. Od strony rozliczeniowej polegało to na tym, że należności z tytułu dostaw eksportowych wpływały na rachunek zakładu, natomiast raty spłat rozliczane były oddzielnie w drugim kierunku, ale ze stałym kontrolowaniem wartości dostaw z zakładu: eksport narastająco musiał być wyższy od sumy spłaconych rat kredytu. Niespełnienie tego warunku groziło sankcjami w postaci obowiązku spłacania różnic w dewizach. Mechanizm rozliczeń był prosty: zakłady otrzymywały zapłatę za drukarki w złotych i spłacały kredyt złotymi, natomiast na szczeblu międzypaństwowym rozliczenia były w rublach transferowych, a sprawa przeliczeń należała do banków.

W 1991 roku pozostała do spłacenia niewielka część tego kredytu, ale problem polegał na tym, że eksport do ZSRR został zatrzymany i MBI domagał się spłat, do tego w dewizach. Zadanie ułatwiło wprowadzenie wymienialności złotego. Niestety, zakład nie miał pieniędzy na odprawy dla zwalnianych pracowników, więc tym bardziej dla banków.

Co do nowego programu produkcji, to jest to zadanie na lata. Po pierwsze, trzeba znaleźć zamówienia na wielką i stałą produkcję, która odpowiada kwalifikacjom załogi i istniejącemu wyposażeniu technicznemu. Po drugie, potrzebny jest czas na adaptowanie do warunków zakładowych obcej dokumentacji technicznej i czas na wykonanie oprzyrządowania, ściągnięcie materiałów do produkcji. Po trzecie, trzeba przeszkolić załogę, wykonać serie próbne, badania itd.

Proces samego tylko przejmowania produkcji od innego wytwórcy trwa od kwartału do roku. Jeśli produkt wymaga projektowania od podstaw, to techniczne przygotowanie produkcji, zależnie od złożoności wyrobu i skali produkcji, zajmuje od półtora roku do nawet kilku lat, i każde skracanie terminów zawsze kończy się tym samym: niepowodzeniami w fazie rozruchu.

Tymczasem jesteśmy w pierwszym kwartale 1991, z przytłaczającymi problemami. Po pierwsze, tylko w zakładzie wiodącym w Błoniu wypowiedzenia otrzymało około 2000 pracowników. Po drugie, kiedy nie ma sprzedaży, nie ma finansowych wpływów, więc zakład nie miał pieniędzy na nic. Po trzecie, każda jednostka produkcyjna ma zapasy materiałów oraz produkcji w toku i nagle zatrzymanie produkcyjnej maszyny kończy się zawsze tym samym: zapasami o wielkiej wartości ewidencyjnej i prawie zerowej rzeczywistej.

Dla celów kronikarskich trzeba odnotować, że strata bilansowa w 1991 roku wyniosła 120 mld starych złotych, czyli 12 mln nowych, w przeliczeniu na ceny ok. 2010 roku byłoby to mniej więcej 24-36 mln zł. Strata ta przypadała na przedsiębiorstwo zatrudniające ok. 500 pracowników. Zatem na każdego statystycznego pracownika, według cen w roku pisania tej książki, przypadało 60.000 zł. Tymczasem przeciętny polski obywatel żyjący w 2010 roku miałby kłopoty ze spłatą 6.000 zł.

Tragiczną sytuację częściowo zamortyzowały usługi dla zleceniodawców zewnętrznych. Siłą wszystkich wielkich przedsiębiorstw państwowych były tak zwane wydziały podstawowe, nastawione na wytwarzanie części lub prostych zespołów, z reguły wyposażone w drogie obrabiarki albo niedostępne nigdzie technologie. Zakład w Błoniu posiadał wielki wydział blacharski z tak rzadko spotykanymi w Polsce prasami do automatycznego wykrawania w blachach najdrobniejszych szczegółów, z lakiernią proszkową (w latach siedemdziesiątych jedna z pierwszych w Polsce), duże gniazdo automatów tokarskich, galwanizernię, przetwórstwo tworzyw sztucznych oraz znakomicie wyposażoną narzędziownię, zdolną wykonać prawie każdy tłocznik i każdą małą i średniej wielkości formę do wtryskarek.

93. Obsługa wiertarki wielowrzecionowej, wiercenie otworów w obwodach drukowanych



94. Obsługa wtryskarki do tworzyw termoplastycznych, wtrysk elementu słuchawki aparatu telefonicznego

95. Obsługa frezarki  
sterowanej numerycznie,  
przy pulpicie  
mgr inż. Henryk Misiak



## Automaty telefoniczne

Rok 1990 nie zakończył się stratami finansowymi dzięki wysokim eksportowym cenom drukarek. Zatrzymanie stałej tendencji wzrostowej produkcji miało jednak miejsce, a zapowiedzi wprowadzenia rozliczeń wolnodewizowych i docierające z ZSRR informacje o aktywności firm dalekowschodnich skłoniły dyrekcję do szukania dodatkowego stałego i poważnego zajęcia dla zakładu. W połowie 1990 roku nie była nawet brana pod uwagę możliwość zamknięcia eksportu sprzętu komputerowego, ale chodziło o uzupełnienie programu produkcji.

Pierwszym efektem starań okazała się udana kooperacja z polsko-włoską firmą o nazwie Telefonica Sp. z o.o., która szukała podwykonawcy zespołów mechanicznych do publicznych aparatów telefonicznych wytwarzanych na zlecenie Telekomunikacji Polskiej SA. Telefonica dostarczała pakiety elektroniki, zakład wykonywał zespoły mechaniczne i po zmontowaniu przekazywał prawie gotowe aparaty zleciłodawcy, który wyposażał je w zespoły taryfikacji. W okresie od 1991 do 1996 w ten sposób sprzedano TP SA 150 tys. aparatów.

Bez wątpienia, aparat telefoniczny to nie to samo co drukarka komputerowa, ale ta produkcja pozwoliła w 1991 roku i później na podtrzymanie egzystencji pozostałości po ZMP „Mera-Błonie”.

W 1997 roku uruchomiono produkcję automatu telefonicznego TPE-97, także na podobnych zasadach kooperacyjnych. Nowy typ posiadał obudowę ze stali kwasoodpornej i dodatkowe funkcje, dzięki zmodernizowanej elektronice. Podobnie jak w poprzednim modelu, warunkiem zlecenia Zakładom produkcji była rezygnacja „Mery-Błonie” z umieszczania znaków producenta. Nastąpił jednak okres telefonii komórkowej i telefony publiczne zaczęły tracić na znaczeniu. Do 1999 roku wykonano 50 tys. aparatów nowego typu.



96. Automaty telefoniczne  
CTPI w pakowni zakładu

W 1999 roku opracowano nowoczesny aparat o symbolu CTPI, dla sieci analogowych i cyfrowych. Był to już okres ograniczania liczby ogólnodostępnych aparatów telefonicznych i do 2002 roku Zakłady uzyskały zamówienia tylko na 14 tys. sztuk.

## Kooperacja z Fabryką Samochodów Osobowych

W połowie 1991 roku udało się odnowić dawne kontakty techniczne i kooperacyjne z Fabryką Samochodów Osobowych na Żeraniu w Warszawie, z okresu wytwarzania przez Zakłady w Błoniu zestawów wskaźników do samochodów Fiat 125p [17]. Od strony formalnej wskaźniki miały być zamawiane przez FSO, która nie ingerowała w sposób ich uruchomienia w Błoniu. Podpisana została umowa z FSO na dostawy oferowanych wskaźników MR93 w latach 1993-1995 w łącznej ilości 150 tys. szt. Zakłady zajęły się technologicznym przygotowaniem produkcji setek części oraz montażu zestawów, w tym wykonaniem oprzyrządowania, i w czerwcu 1993 roku „Mera-Błonie” osiągnęła gotowość produkcyjną. Zestawy MR93 montowane były w Polonezach na Żeraniu zaś w wersji „truck” w zakładzie FSO w Nysie. W zakładzie zostało zaprojektowane i wykonane kompletne oprzyrządowanie do produkcji zestawu wskaźników, w tym skomplikowane formy wtryskowe, tłoczniaki i wykrojniki.

Podjęcie produkcji zestawu wskaźników praktycznie zapoczątkowało kolejny etap w walce całej załogi zakładu o restrukturyzację produkcji, po upadku spowodowanym zaprzestaniem produkcji drukarek i produktów pochodnych z przyczyn opisanych wyżej. W przygotowaniu tej nowej produkcji uczestniczyła większość załogi. Należy jednakże wymienić szczególną rolę konstruktorów – mgr. inż. Stanisława Prosińskiego i technika Jerzego Wolskiego, konstruktorów narzędzi – inż. Stanisława Borkowskiego i technika Romana Więclawskiego (prace pod kierownictwem kierownika Narzędziowni mgr. inż. Józefa Rokickie-



go), mgr. inż. Mieczysława Wiśniewskiego – szefa produkcji, kierowników montażu mgr. inż. Tadeusza Kryńskiego i st. mistrza Ireneusza Biernackiego, kierowników: narzędziowni i wtryskarek mgr. inż. Józefa Rokickiego, obróbki blacharskiej – Jana Kryka, galwanizerni – mgr. inż. Andrzeja Maciąga, obwodów drukowanych – mgr. inż. Ryszarda Reszkę, obróbki mechanicznej – mgr. inż. Zbigniewa Kohera i kontroli – mgr. inż. Jerzego Kurpiewskiego, zaopatrzenia – Zbigniewa Kazimierskiego. Wszyscy oni posiadali dobrą wiedzę techniczną i organizacyjną do rozpoczęcia nowej produkcji w zakładzie.



97. Na stanowisku kontroli zestawu wskaźników

Kiedy Fabrykę Samochodów Osobowych przejęła firma Daewoo, opracowany został zmodyfikowany zestaw MR97, montowany w Polonezach osobowych, typu „truck” i w samochodzie Honker, w już byłej Fabryce Samochodów Ciężarowych (FSC) w Lublinie. Natomiast w samochodach dostawczych Lublin-3 montowana była zmodernizowana wersja zestawu MR93.

Niestety, nie zachowały się dane dotyczące sprzedaży do odbiorców w Nysie i w Lublinie. Wiadomo jednak, że aż do końca produkcji Polonezów zakład wykonał 380 tys. zestawów wskaźników. Można więc przypuszczać, że łącznie wyprodukowano około 0,4 mln takich zestawów.

W konstrukcji zestawu wskaźników były stosowane mierniki oraz niektóre elementy pochodzące z dostaw kooperacyjnych. Były to wskaźniki poziomu paliwa, ciśnienia oleju i temperatury cieczy chłodzącej, najpierw z włoskiej firmy Magneti Marelli, a następnie z LZAL „Lumel”, obrotomierze z tych zakładów oraz z prywatnej firmy Autometronic z Opola, prędkościomierze z Magneti Marelli, a następnie z ZMP „Mera-Poltik”, z udziałem importu do nich mechanizmów z rosyjskiej firmy Avtopribor we Włodzimierzu oraz częściowo z jugosłowiańskiej firmy Teleoptika, kwarcowe zegary samochodowe z „Mery-Poltik” i z Mińskiej Fabryki Zegarków na Białorusi (import zegarów z tej ostatniej fabryki, tańszych o około 30% w stosunku do dostaw krajowych, był wynikiem

moich uzgodnień z racji dobrej znajomości tej tematyki), elastyczne obwody drukowane z prywatnej firmy krajowej, ideogramy (światlna sygnalizacja różnych kontrolek na tablicy zestawu wskaźników) z warszawskiej firmy Bisel, żarówki z włoskiej firmy Vimercati.

Zestawy wskaźników do samochodów wytwarzane były do ostatniego dnia istnienia ZMP „Mera-Błonie”. W 2003 roku zarządca komisaryczny Zakładów sprzedał licencję nowo powołanej firmie Zakłady Mechatroniki „Mera-Błonie” Sp. z o.o., która przejęła produkcję.

Współpraca z FSO przyniosła kolejne nowe uruchomienie – centralnej blokady zamków w samochodach. Umowa z FSO podpisana została w 1994 roku.

Początkowo podstawę produkcji stanowiła dokumentacja FSO. Kiedy pojawiły się sygnały, że centralna blokada zamków będzie stosowana we wszystkich pojazdach, zakład opracował własną konstrukcję siłownika i oprzyrządowanie produkcyjne. Konstrukcja została opracowana przez mgr inż. Małgorzatę Wojtenko i mgr. inż. Henryka Misiaka pod kierownictwem mgr. inż. Zbigniewa Kobera. Natomiast inny ważny podzespół w systemie centralnej blokady, tzw. centralkę, opracowali mgr inż. Piotr Trelński i mgr inż. Marek Siekierski. Oprzyrządowanie produkcyjne wykonano w narzędziowni pod kierownictwem mgr. inż. Józefa Rokickiego.

Po przejściu FSO przez Daewoo zamówienia na centralną blokadę zamków spadły, ale pojawiły się możliwości jej adaptacji do innych samochodów. W tej sytuacji przed pracownikiem odpowiedzialnym za sprzedaż tego wyrobu, mgr. inż. Krzysztofem Piątkowskim, postawiono niełatwe zadanie wejścia na rynek zdominowany przez producentów zagranicznych. Centralną blokadę adaptowano sukcesywnie do ponad trzydziestu samochodów różnych firm. Wszystkie adaptacje wykonał technik Jerzy Wolski.

Nie ma danych dotyczących sprzedaży kompletnych zestawów blokad drzwi, ale samych siłowników do tych blokad do 2003 roku sprzedano ponad pół miliona [17].

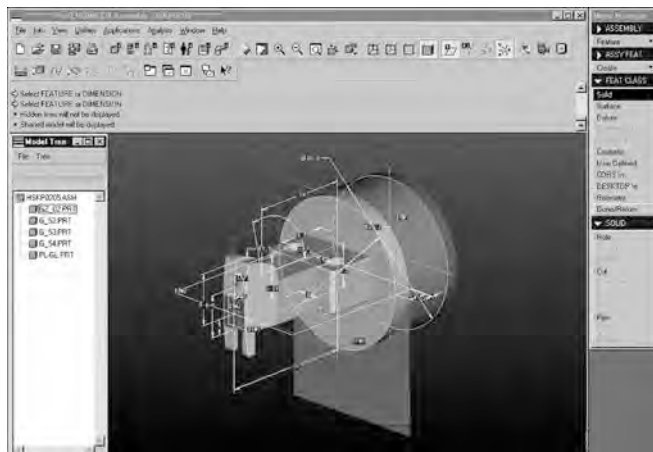
## Kasy i drukarki fiskalne

Jedynym produktem nowej generacji, nawiązującym do poprzedniej produkcji drukarkowej, okazały się drukarki fiskalne [18]. W 1994 roku nawiązano współpracę z firmą Posnet, która miała pewne osiągnięcia na polu kodów sterujących pracą kas fiskalnych. Posnet to typowy przykład dynamicznej firmy prywatnej nowej generacji, kierowanej przez uzdolnionych ludzi, zdolnej do podejmowania trudnych zadań koncepcyjnych i produkcyjnych, ale z zerowym zapleczem produkcyjnym. Firma Posnet opracowała prototyp kasy fiskalnej przeznaczonej do dużych marketów i hurtowni. Na podstawie dokumentacji opracowanej w biurze konstrukcyjnym zakładu uruchomiono produkcję tego wyrobu. Za namową pracowników ZMP „Mera-Błonie” prace konstrukcyjne poszły jednak w kierunku opracowania drukarki fiskalnej. Było to tańsze roz-

wiązanie, oparte o wykorzystanie standardowego komputera połączonego interfejsem z drukarką, zawierającą zabezpieczony przed fizycznym dostępem moduł fiskalny. Rozwiązanie, nazwane drukarką fiskalną, okazało się pionierskim i wkrótce firmy konkurencyjne poszły tą samą drogą [18].

W krótkim czasie Posnet i „Mera-Błonie” dopracowały się całej serii drukarek fiskalnych, w tym specjalizowanych, np. dla stacji benzynowych albo aptek, i opanowały połowę rynku krajowego. Konstrukcję części mechanicznej drukarki opracował mgr inż. Edward Siekierski. Część elektroniczna była dziełem wspólnym. Ze strony Zakładów odpowiadał za nią mgr inż. Marek Siekierski. Z drukarkami fiskalnymi związane było duże techniczne przedsięwzięcie powrotu do projektowania z zastosowaniem komputerowych metod wspomaganie przy projektowaniu CAD. Drugi człon tego przedsięwzięcia to komputerowe wspomaganie opracowywania procesów na obrabiarki sterowane numerycznie CAM. Zakład powrócił do wykorzystywania istniejącego od lat systemu CAD firmy Syscad. Jakiś czas później system CAD Syscad został zastąpiony nowszym: CAD/CAM ProEngineer.

98. Projektowanie korpusu głowicy drukującej ze wspomaganie programu CAD/CAM ProEngineer



Na początku 1997 roku dobrze rozwijająca się około dwuipółletnia produkcja drukarek fiskalnych została nagle zatrzymana: firma Posnet zerwała umowę i podjęła produkcję drukarek we własnym zakresie. Doszło do sporu i procesu, ale niczego to już nie zmieniło.

## Kasowniki

W roku 1996 miało miejsce jeszcze jedno nowe uruchomienie: Zakłady opracowały parkometry na bilety ze ścieżką magnetyczną. Okazało się jednak, że pierwotnie forsowany pomysł z biletami nie przyjął się i wróciła wersja parkometrów z płaceniem monetami.

Nowa produkcja traktowana była kompleksowo. Chodziło o opanowanie biletowego rynku w Polsce. W 1996 roku podpisano umowę kooperacyjną z firmą Dassault (Francja) – w ramach tej umowy produkowano części mechaniczne do bileterek przeznaczonych dla portów lotniczych. W ramach wspólnego startu do przetargu w Warszawie na systemy biletowe dla komunikacji miejskiej otrzymaliśmy część dokumentacji na kasownik biletów ze ścieżką magnetyczną. Prace adaptacyjne przy dostosowaniu części elektronicznej kasowników do potrzeb odbiorców oraz oprogramowanie urządzenia wykonali konstruktorzy: elektronicy – mgr inż. Józef Wójcik (kierownik zespołu), mgr inż. Piotr Treliński; programiści – mgr inż. Jan Hajduk; mechanicy – mgr inż. Stanisław Prosiński, mgr inż. Henryk Misiak. „Mera-Błonie” stanęła do warszawskiego przetargu wspólnie z firmą Dassault. Batalia o dostawy kasowników dla Warszawy skończyła się przegraną. W warszawskim transporcie miejskim zastosowano kasowniki biletów francuskiej firmy Monetel, która wygrała przetarg na cały system biletowy. Korzystnie zakończyły się natomiast negocjacje na dostawy kasowników do Hiszpanii dla transportu miejskiego w Barcelonie. Był to wynik współpracy z francuską firmą Marka Stachury Eropce-2000, który zaowocował dostawą dla hiszpańskiego odbiorcy ponad tysiąca kasowników.



99. Bankomat



100. Dyrektor ZMP „Mera-Błonie”  
Tadeusz Dziewulski podpisuje kontrakt na bankomaty  
i terminale płatnicze

Również w ramach umowy licencyjnej z firmą Dassault prowadzono prace nad bankomatem i terminalami płatniczymi. Nie podjęto jednakże produkcji tych urządzeń ze względu na brak zamówień.

## Parkometry

Projekt pierwszego parkometru działającego jedynie na bilety magnetyczne okazał się pomysłem, który nie miał szans na większą sprzedaż [12].

W 1996 roku Zarząd Dróg Miejskich (ZDM) w Warszawie ogłosił specyfikację do tzw. pierwszego przetargu na dostawę parkometrów. Powstała konstrukcja parkometru X1 dostosowana do owej specyfikacji. Było to urządzenie zasilane sieciowo, wydające resztę i obsługujące karty elektroniczne. Konstrukcja powstała przy współpracy z firmą Macro-System i MBS Computergraphik. Wykonano tylko trzy egzemplarze. Zachowała się jedynie ulotka ze zdjęciem. Pierwszy przetarg został unieważniony.

W roku 1996 zakład nawiązał kontakty z firmą Galaxy Group z Gdańska. Firma ta była pierwszym operatorem płatnych stref parkowania w Polsce. Utworzono specjalny kilkuosobowy zespół, w którego skład wchodził przedstawiciel firmy Galaxy, MBS Computergraphik i „Mery-Błonie”. Celem powołania zespołu było opracowanie konstrukcji parkometru dla potrzeb rynku krajowego. Z ramienia „Mery-Błonie” i MBS zespołem kierował mgr inż. Janusz Zawadzki z udziałem mgr. inż. Leszka Borejszo. Firma Makro-System według opracowanej przez ten zespół specyfikacji wykonała część elektroniki i główne oprogramowanie. Tak powstał parkometr X2. Była to wersja, na której nabrano doświadczeń i wyeliminowano szereg błędów.

W 1997 roku firma Galaxy sprzedała kilkanaście sztuk parkometrów do miast Kartuzy, Rybnik, Oświęcim i Pszczyna.

W roku 1998 ogłoszono kolejny przetarg na organizację strefy płatnego parkowania w Warszawie wraz z dostawą parkometrów. Do tego przetargu zmodyfikowano konstrukcję parkometru X2, nadając mu nowe oznaczenie X3. „Mera-Błonie” zmodyfikowała konstrukcję mechaniczną (prace z udziałem mgr. inż. Edwarda Siekierskiego), Macro-System zmodyfikował elektronikę, MBS opracował system kart bezkontaktowych i kontaktowych (układy czytnikowe), moduł selekcji monet oraz system zasilania bateryjnego. Do przetargu przystąpiła specjalnie powołana firma Wapark Sp. z o.o.

Co ciekawe, Wapark prezentował przed komisją przetargową dwa urządzenia, nasz parkometr X3 i parkometr firmy Schlumberger. Komisja przetargowa uznała parkometr X3 za najlepszy (otrzymał najlepsze oceny punktowe). W ten sposób Wapark wygrał przetarg. Wokół firmy Wapark stworzyło się zamieszanie (napaść konkurencji poprzez prasę, zmiany udziałowców itp.), stawiano zarzuty braku badań typu parkometru X3 w stosunku do „Mery-Błonie” (całkowicie bezzasadne), w efekcie groziło to unieważnieniem przetargu.

Według mgr. inż. Janusza Zawadzkiego cały projekt uratował dyrektor zakładu mgr inż. Tadeusz Dziewulski, proponując działania zmierzające do kompromisu. W efekcie, 15 lipca 1999 roku uruchomiono i oficjalnie otwarto strefę płatnego parkowania w Warszawie. W sumie, do końca 1999 roku zainstalowano 1287 urządzeń.

Należy nadmienić, że ustalona cena za parkometr była bardzo korzystna, a cały projekt bardzo zyskowny.

Była to praktycznie jedyna większa instalacja parkometrów X3. Kolejne większe przetargi (Poznań, Szczecin) wygrały firmy konkurencyjne (Intelpark) lub wchodzący na polski rynek Siemens.

Do roku 2001 powstały jeszcze dwie nowe konstrukcje. Parkometr X3/2001 zamówiony przez firmę Wapark. Konstrukcję wykonały dwie firmy – MBS i Macro-System. Parkometr ten został zainstalowany tylko w Gdańsku (71 sztuk).



101. Montaż parkometrów dla m.st. Warszawy

W roku 2001 polsko-ukraińska firma 4 Ever Inventive zamówiła 400 parkometrów dla Dniepropietrowska (Ukraina). Parkometr ten w całości został zaprojektowany przez firmę MBS na zlecenie „Mery-Błonie”. Była to konstrukcja z płatnością za parkowanie kartami elektronicznymi. Wszelkie prawa do produkcji tego parkometru posiadały dwie firmy – „Mera-Błonie” i MBS. Niestety, firma ta okazała się niewypłacalna. Za część dostawy zakład nie otrzymał w ogóle zapłaty, a część nie została w ogóle z zakładu wysłana. Parkometry dla Ukrainy były inne niż na rynek polski i niesprzedane nie miały żadnej wartości.



102. Parkometr X-3 na warszawskiej ulicy



103. Parkometry X-3/4E w Dniepropietrowsku (Ukraina)

Parkometry te, o symbolu X3/4E, były ostatnim nowym wyrobem produkowanym w zakładzie.

Na bazie parkometru X3/4E firma MBS opracowała kolejną własną konstrukcję nazwaną Z1 i rozpoczęła jego produkcję we własnym zakresie. Obecnie jest to najpopularniejszy parkometr w Polsce.

## Kooperacja

Po załamaniu się sprzedaży drukarek działania restrukturyzacyjne w zakresie wykorzystania potencjału produkcyjnego zakładu były prowadzone we wszystkich możliwych na owe czasy kierunkach. Oprócz prób nawiązywania kontaktów technicznych, handlowych i produkcyjnych z firmami, które dawały szanse i nadzieje na uruchamianie nowych wyrobów w dużych seriach (FSO, Telefonica Sp. z o.o., Posnet, Dassault), nawiązywano także kontakty z mniejszymi firmami, zarówno krajowymi, jak i zagranicznymi. Kontakty te polegały głównie na oferowaniu i sprzedaży usług kooperacyjnych z zakresu posiadanych technologii oraz możliwości technicznych wynikających z dość nowoczesnego parku maszynowego i wyposażenia technicznego wydziałów produkcyjnych.

Należy tu wymienić przede wszystkim kierowany przez Jana Kryka wydział blacharni i lakierni, który posiadał wiele maszyn sterowanych numerycznie, a wśród nich prasy wykrawające Raskin, zaginarki Promecam oraz linię malowania elektrostatycznego farbami proszkowymi [19].

Drugim wydziałem mającym duże szanse na pozyskiwanie zamówień na usługi kooperacyjne w zakresie produkcji narzędzi była kierowana przez mgr. inż. Józefa Rokickiego narzędziownia, która posiadając wiele nowoczesnych maszyn ze sterowaniem numerycznym, takich jak drążarki, frezarki, tokarki, szlifierki narzędziowe oraz wtryskarki, a także kadre o wysokich umiejętnościach i doświadczeniu zawodowym, mogła podejmować się wykonywania narzędzi i oprzyrządowania o wysokiej dokładności oraz precyzyjnych detali wykonywanych metodą wtrysku z tworzyw termoplastycznych. W celu usprawnienia procesów technicznego przygotowania produkcji oraz przyspieszenia procesów kalkulowania i uruchamiania zamawianych usług, bezpośrednio na wydziałach produkcyjnych powołano sekcje lub działy techniczne, w których zatrudnieni zostali technolodzy, konstruktorzy narzędzi i oprzyrządowania, normiści i specjaliści od wycen i kalkulacji. Byli to w większości pracownicy działów głównego technologa oraz głównego konstruktora, posiadający duże doświadczenie zawodowe i wieloletnią praktykę.

W blacharni i lakierni takim działem technicznym kierował zastępca kierownika wydziału ds. technicznych mgr inż. Janusz Stępniewski, a z zatrudnionej kadry inżynieryjno-technicznej o dużym doświadczeniu zawodowym należy wymienić mgr inż. Hannę Jeziorską, mgr inż. Elżbietę Mrzygłocką, mgr. inż. Antoniego Kierzkowskiego, Edwarda Michalskiego, Henryka Ludwina i wielu

innych, którzy w ciągu tych ostatnich jedenastu lat swoim doświadczeniem i wiedzą próbowali przyczynić się do ratowania zakładu.

W narzędziowni sprawami technicznego przygotowania zajmowali się Stefan Skrzypkowski, Roman Więclawski oraz inż. Stanisław Borkowski.

W latach 1991-2002 udział usług kooperacyjnych i narzędziowych na rzecz firm krajowych i zagranicznych był bardzo znaczący w globalnej wartości sprzedaży zakładu i przeciętnie wynosił około 15%. Zakres usług kooperacyjnych był bardzo zróżnicowany. W ramach tej działalności wykonywano zarówno gotowe wyroby, jak też podzespoły oraz pojedyncze detale, a nawet określone operacje technologiczne, takie jak wykrawanie detali na prasach sterowanych numerycznie (Raskin), zaginanie (zaginarki Promecam), pokrycia galwaniczne, malowanie elektrostatyczne farbami proszkowymi, wykonywanie narzędzi i przyrządów łącznie z ich konstrukcją, usługi obróbki skrawaniem i inne.

Ilość firm, dla których w latach 1991-2002 świadczone były usługi kooperacyjne, na pewno przekroczyła liczbę stu. Do największych i względnie stałych odbiorców usług kooperacyjnych należy zaliczyć następujące firmy:

- GRME (Groupe de Realisation Mecanique et Electronique) – firma francuska, odbiorca obudów szaf sterowniczych dla energetyki i telekomunikacji;
- Norcool – odbiorca detali i podzespołów do szaf chłodniczych, witryn chłodniczych i automatów chłodniczych do przechowywania i dystrybucji napojów w butelkach i puszkach (Coca Cola, Pepsi Cola, Browary);
- Eropé 2000 – francuski odbiorca detali i podzespołów do mechanizmów precyzyjnych oraz gotowych wyrobów (np. kasowniki dla komunikacji publicznej);
- Emar – odbiorca detali, podzespołów i mechanizmów do bileterek;
- Mefa – odbiorca detali i podzespołów do kas fiskalnych o zastosowaniach specjalnych;
- Black & Decker, Stanley – odbiorcy regałów i akcesoriów do ekspozycji narzędzi i urządzeń rozprowadzanych przez te firmy;
- Alcatel – norweski odbiorca detali i podzespołów do szaf sterowniczych energetycznych i telekomunikacyjnych;
- Adal – odbiorca elementów kabin malarskich i wyposażenia do budowy linii lakierniczych;
- Optimus – odbiorca mechanizmów zwijacza taśmy papierowej i szuflad do kas fiskalnych;
- Majak – firma w Winnicy (Ukraina), odbiorca małogabarytowych igłowych głowic drukujących;
- Bateria Zone – firma amerykańska, odbiorca elementów stykowych.

Należy też wspomnieć wyjątkowy produkt, którym były głowice igłowe przeznaczone do różnego typu mechanizmów drukujących. Produkowano je do



2001 roku. Konstrukcja i technologia produkcji różnego typu głowic powstawała w zespole mgr. inż. Waldemara Gontarza (głowice są produkowane do chwili obecnej przez firmę prywatną). Małogabarytowe głowice drukujące w latach 1994-1999 były przedmiotem kontraktu do zakładów „Majak” w Winnicy (Ukraina). Duże partie głowic sprzedawano firmie G&R w Mielcu, do kasowników biletów. Specjalistyczne głowice czternastoigłowe były przedmiotem kontraktów do Francji i do Korei.

W pierwszym kwartale 1999 roku Zakłady Mechaniczno-Precyzyjne „Mera-Błonie” uzyskały certyfikat jakości ISO 9001 na całość produkcji i usług. Jego uzyskanie wymagało poprawienia procedur jakościowych i organizacyjnych. Prace koordynowali szefowie służby jakości: początkowo mgr inż. Jerzy Kurpiewski i jego zastępca mgr inż. Grzegorz Wojtenko, a później Zenon Reszka. W prace przygotowawcze były zaangażowane wszystkie służby zakładowe. Opracowano komplet instrukcji procedur jakościowych, przeszkolono wszystkich pracowników. Certyfikacji dokonała uprawniona do tego firma. Niestety, ani certyfikat, ani opisane liczne nowe uruchomienia, ani zwiększenie w ostatnim okresie stanu zatrudnienia do około 800 pracowników nie zmieniły sytuacji: ZMP „Mera-Błonie” nie były już w stanie wyjść z zapaści finansowej, natomiast władze państwowe niezmiennie zajęte były oczekiwaniem na samoczynny bieg zdarzeń w państwowym przedsiębiorstwie chylącym się ku upadkowi, bez udzielenia mu jakiegokolwiek pomocy.

## Nowe produkty i przedsięwzięcia wobec nasilającej się walki konkurencyjnej

Warto zwrócić uwagę na zjawiska oraz konieczność przystosowania się do sytuacji, która powstała po roku 1990 jako naturalne następstwo gwałtownego wprowadzenia mechanizmów gospodarki rynkowej opartej na konkurencji [20].

Należy pamiętać, że przed rokiem 1990 głównym i najważniejszym problemem, podstawową troską kadry zarządzającej wszystkich szczebli oraz pracowników, była realizacja planu. Cotygodniowe narady i cały wysiłek kadry skupiały się na tym, żeby ten plan zrealizować, to znaczy wykonać to, do czego przedsiębiorstwo było zobowiązane na podstawie podpisanych kontraktów. Rzeczywiście, nie było prostą sprawą w warunkach gospodarki socjalistycznej wiązać się z podpisanymi kontraktami, kiedy to wszystkiego brakowało i trzeba było bardzo się starać, żeby nakłonić poddostawcę kooperanta do tego, by zechciał podjąć się i w terminie zrealizować dostawę części, materiałów lub zespołów.

Po roku 1990 to wszystko zmieniło się w sposób gwałtowny, a dokładniej mówiąc, wszystko się odwróciło. Teraz podstawowym problemem stało się pozyskanie zamówienia lub kontraktu i niedopuszczenie do tego, żeby go utracić, nie dać się wyeliminować jako dostawca lub poddostawca przez firmy konku-

rencyjne. Zrealizowanie pozyskanego zamówienia i związane z tym problemy, przecież nadal trudne głównie ze względu na brak środków finansowych, zeszyły na dalszy plan. Po prostu nie mogło być mowy o niewykonaniu lub nieterminowym wykonaniu zamówienia. Trzeba przyznać, że rozumieli to wszyscy bardzo dobrze i problemy były rozwiązywane z niesamowitą pomysłowością i zaangażowaniem zarówno przez kadrę kierowniczą wszystkich szczebli, jak i przez pozostałych pracowników.

Po podpisaniu umowy z FSO na dostawy zestawów wskaźników, czyli po raz pierwszy po 1990 roku na wyrób produkowany seryjnie, dawnym zwyczajem została zwołana przez dyrektora narada produkcyjna. Wszyscy zdawali sobie sprawę z ogromnej odpowiedzialności za realizację tego zamówienia i również z tego, że nie mamy warunków do jego realizacji. Podczas tej narady nie udało się dokonać żadnych uzgodnień i przydzielić zadań poszczególnym służbom. Po prostu, było zbyt wielkie ryzyko, żeby przyjmować indywidualne zobowiązania przez poszczególnych kierowników działów obecnych na naradzie. Ponieważ dyrektor już podjął to główne ryzyko, bo podpisał kontrakt, który miał szansę zapoczątkować odwracanie zupełnie beznadziejnej sytuacji, to chyba wszyscy zrozumieli, że nie można dopuścić do tego, żeby przedsięwzięcie się nie udało. Dlatego wszyscy, którzy powinni, zabrali się do przygotowania tej produkcji i do rozwiązywania problemów na bieżąco bezpośrednio na wydziałach, gdzie należało te problemy rozwiązać. Unikano zwoływania narad, nie trzeba było dokonywać rozliczeń wykonywania poleceń, bo tych poleceń nie było. Było natomiast niezwykle zaangażowanie pracowników bezpośrednio na wydziałach, gdzie wspólnie z kadrą techniczną były rozwiązywane problemy techniczne i produkcyjne. To było niezmiernie ważne. Dyrekcja przedsiębiorstwa swoją całkowitą uwagę i wysiłek mogła skoncentrować na rozwiązywaniu problemów finansowych firmy oraz na zupełnie nowym zadaniu, polegającym na ciągłej trosce i zabiegach mających na celu utrzymanie zamówień i niedopuszczenie do częściowego lub całkowitego przejęcia produkcji i dostaw przez innych dostawców. Ostra i czasami bezwzględna walka konkurencyjna pojawiła się i stała się stałym elementem życia gospodarczego, a więc również i głównym tematem oraz problemem wymagającym ciągłego rozwiązywania w przedsiębiorstwie „Mera-Błonie”.

W przypadku zestawów wskaźników dla FSO i innych odbiorców było dwóch stałych konkurentów. Była to Fabryka Aparatury Pomiarowej „Pafal” ze Świdnicy, jedyny dostawca zestawów wskaźników do FSO do 1993 roku, oraz fabryka Magneti Marelli z koncernu Fiat, która miała swój zakład w Polsce w Sosnowcu.

Szczególne zagrożenie stanowiła firma Magneti Marelli. Firma ta już w roku 1992 zaproponowała FSO do samochodu Polonez swój zestaw wskaźników stosowany w modelach Fiata. FSO wybrała jednak zestaw zaproponowany przez „Merę-Błonie”. Z firmy Magneti Marelli sprowadzono podstawowe elementy i zespoły do produkcji zestawu wskaźników (prędkościomierz, obrotomierz oraz

trzy wskaźniki). Dostrzeżono niebezpieczeństwa wynikające z tego, że produkcja błońskiego zestawu oparta jest na dostawach z Magneti Marelli, która nie ukrywała zamiarów przejścia dostaw dla FSO. Dlatego też od początku produkcji inżynierowie w błońskiej firmie, współpracując z innymi polskimi zakładami, starali się doprowadzić do zastąpienia zespołów dostarczanych z Magneti Marelli zespołami z polskich fabryk. Dzięki dobrej orientacji i doświadczeniu dr. inż. Janusza Piskorza udało się większość zespołów opracować i wdrożyć w polskich zakładach. Brakowało tylko prędkościomierza, którego nadal jedynym dostawcą była Magneti Marelli. Zgodnie z przewidywaniem firma ta postanowiła wykorzystać tę okoliczność oraz inne sytuacje, które zostały wykorzystane w FSO, żeby wymusić na dyrekcji tej fabryki korzystną dla Magneti Marelli decyzję o zmianie dostawcy zestawów wskaźników. Po spotkaniu w FSO prezes Magneti Marelli tryumfalnie zakomunikował dyrektorowi „Mery-Błonie”, że walka konkurencyjna jest bezwzględna i że silniejsi mają prawo wygrywać tę walkę. Był to jednak triumf przedwczesny.

Po kilku miesiącach poprosił tego samego dyrektora o spotkanie, którego celem była chęć uzyskania przez prezesa Magneti Marelli odpowiedzi na jedno pytanie: jak to się stało, że po tylu jego zabiegach i odebraniu nam jakichkolwiek szans, pozostajemy nadal wyłącznym dostawcą tych zestawów do FSO?

W tej całej batalii z Magneti Marelli zasadnicze znaczenie miała przychylność samego FSO dla naszego przedsiębiorstwa, przyjaznego i niezawodnego dostawcy. Ale też istotne było, że wszystko zostało przewidziane. Podjęte konsultacje z „Merą-Poltik” i zakładem Avtopribor (we Włodzimierzu w Rosji) wykazały, że na bazie istniejących konstrukcji w tych dwóch zakładach jest teoretyczna możliwość stworzenia prędkościomierza będącego zamiennym z prędkościomierzem Magneti Marelli. Bezzwłocznie dyrektor techniczny Kazimierz Krzywiński oraz dr inż. Janusz Piskorz udali się do Włodzimierza. Ta jedna wizyta w Avtopribor, wykorzystana na solidną pracę fachowców obu stron w ciągu dnia oraz wieczór spędzony wspólnie w atmosferze prawdziwej słowiańskiej przyjaźni, zaowocowała wykonaniem przez Avtopribor adaptacji zespołu i uruchomieniem dostaw dla potrzeb produkcji prędkościomierzy w łódzkiej „Merze-Poltik”. Dzięki temu wstrzymanie dostaw prędkościomierzy przez Magneti Marelli nie skutkowało następstwami, które miały być realizacją strategii tego konkurenta, polegającej na przejściu produkcji zestawów wskaźników.



104. Parkometr,  
mechanizm z elektroniką

Bardzo ciekawą i pouczającą historią było uruchomienie w „Merze-Błonie” produkcji kasowników biletowych, parkometrów oraz uzyskanie bezpłatnej licencji na produkcję bankomatów i terminali płatniczych. Tu również inspiracją i podstawą współpracy pomiędzy firmami była realizacja strategii pozyskiwania rynków zbytu oraz walka konkurencyjna o realizację dostaw. Żeby zrozumieć, na czym to się opierało, trzeba wyjaśnić pewną niepisaną i bardzo nieformalną zasadę, która jednak funkcjonuje i ma zasadnicze znaczenie dla budżetów państwa, samorządów oraz firm działających w danym kraju.



105. Terminale płatnicze

Dla zorientowanych w podstawach ekonomii jest oczywiste, że budżety państwa i samorządów oparte są na podatkach od firm oraz ludności. W państwach, w których przeważająca część społeczeństwa, a przede wszystkim osoby, które w jakikolwiek sposób mają wpływ na wydatkowanie środków budżetowych, rozumieją to i pamiętają o tej oczywistej sprawie, obowiązuje niepisana ale przestrzegana zasada, że wydatkowane środki budżetowe na dobra inwestycyjne i inne muszą w możliwie największej części wrócić z powrotem do tego budżetu. Pieniądz budżetowy musi krążyć w pętli wydatki – podatki. Jak wia-

domo jest to możliwe, jeżeli zamówienie na realizację dostawy lub usługi uzyskuje firma z danego kraju, najlepiej z tego regionu lub miasta, z którego wydatkowane będą środki budżetowe. Oczywiście nie tylko o podatki chodzi, ale również o ochronę zatrudnienia i kierowanie środków pochodzących z wynagrodzeń na rynek lokalny. Tam, gdzie znaczna część ludzi to rozumie, to większość samochodów, telewizorów, pralek i butów wybieranych i kupowanych jest w miarę możliwości od producentów danego kraju. To są decyzje świadomych obywateli dbających o własne państwo, miasto oraz zasobność obywateli. Na burmistrza, radnego, ministra lub prezydenta świadomi obywatele nigdy nie wybiorą osoby nieradzającej sobie z taką realizacją wydatków budżetowych pieniędzy, która służy zasadzie krążenia tego pieniądza budżetowego. Oczywiście nie ma formalnych przepisów i ograniczeń, które dyskryminowałyby dostawców z innych państw. Byłoby to sprzeczne z międzynarodowymi standardami i regulacjami, a ograniczenie konkurencji działałoby na niekorzyść zamawiającego produkt, usługę lub na niekorzyść konsumentów. Ale wiadomo, że zawsze zamawiający ma wpływ na to, do kogo trafi zamówienie. Krajowy dostawca może liczyć na przychylność i współpracę z zamawiającym, ale musi dać ofertę, która jest konkurencyjna. I to jest bardzo zdrowy i efektywny system.

Dyrektor Tadeusz Dziewulski charakteryzuje to z dwóch powodów:

- 1) żeby rozpowszechnić znajomość, świadomość i zachęcać do korzystania z bardzo korzystnego dla kraju i obywateli zjawiska znanego i stosowanego w państwach, które mają lepsze niż my doświadczenia społeczne i gospodarcze;
- 2) żeby można było wyjaśnić i zrozumieć, dlaczego w latach dziewięćdziesiątych uzyskaliśmy bezpłatnie od firmy francuskiej dokumentację i licencje na kilka wyrobów.

Na początku lat dziewięćdziesiątych francuska firma Dassault, dla której „Mera-Błonie” produkowała detale i zespoły do bileterek wykorzystywanych w portach lotniczych, sądząc, że w Polsce również rozpowszechniony jest opisany powyżej zwyczaj, zaproponowała wspólne przystąpienie do ogłoszonego przez władze Warszawy przetargu na dostawę systemu biletowego dla transportu miejskiego. Pomysł był właściwie prosty i korzystny dla wszystkich (oprócz oczywiście firm konkurencyjnych). Firma Dassault zobowiązała się udostępnić „Merze-Błonie” dokumentację na urządzenie do systemu i wziąć na siebie pełną odpowiedzialność za funkcjonowanie systemu.

Wykonanie całego zamówienia zostało podzielone w taki sposób, żeby każdy z partnerów posiadał tej samej wartości udział w zamówieniu. „Mera-Błonie” wybrała urządzenia, które na podstawie dokumentacji firmy Dassault mogłyby wykonać u siebie. W ten sposób powstała oferta na nowoczesny i konkurencyjny pod względem technicznym i cenowym system, który w znacznej części byłby wykonany w Błoniu. „Mera-Błonie” uzyskała dokumentację techniczną na urządzenie tylko dlatego, że Francuzi sądzili, iż z polską firmą i najkorzystniejszą ofertą uzyskają bardzo duże zamówienie. Jeszcze wtedy nie przypuszczali nawet, że w Polsce często funkcjonuje zupełnie inna niż u nich filozofia przy wy-

dawaniu pieniędzy budżetowych. Dla kierownictwa zakładu było ogromnym zaskoczeniem, że osoby odpowiedzialne za organizację przetargu nie tylko nie były zainteresowane tą ofertą, ale nie potrafiono ukryć zakłopotania i niechęci, że się taka oferta pojawiła. Postanowiono w ogóle nie rozpatrywać tej oferty, bo zdawano sobie sprawę, że gdyby zakwalifikowano ją do przetargu, to musiałaby wygrać.

W „Mera-Błonie” uznano to za skandal i postanowiono poruszyć niebo i ziemię, żeby się temu przeciwstawić. Była audycja w Polskim Radiu, program telewizyjny Elżbiety Jaworowicz, pisma do władz, listy do radnych itd. Zamówienie na system udzielono jednak firmie Monetel.

„Mera-Błonie” się jednak nie poddała. Współpraca z nowymi radnymi stołecznymi (po wyborach samorządowych), przedstawienie ekspertyz dotyczących zawartego niekorzystnego dla Warszawy kontraktu, aktywna obecność na sesjach Rady Warszawy spowodowały, że kontrakt z Monetelem został unieważniony i zakup tego systemu przesunął się o cztery lata.



106. Mechanizm kasownika z elektroniką

„Mera-Błonie” nie uzyskała tego kontraktu, ale następstwa tej sprawy okazały się dla zakładu bardzo korzystne. Poznano urządzenia i uzyskano dokumentacje na część tych urządzeń – kasownik stał się jednym z tych produktów. Władze Warszawy przekonały się i pozostało to w świadomości, że „Mera-Błonie” z podwarszawskiego Błonia nie podda się i nie pozwoli na lekceważenie w organizowanych przetargach.

I sprawa najważniejsza – zakład zaczął być postrzegany przez firmy zagraniczne zainteresowane udziałem w organizowanych w Polsce przetargach, jako bardzo atrakcyjny partner, który nie rezygnuje z walki o rynek i potrafi bronić oferty swojej i partnera biznesowego.

Z tego powodu do kolejnego przetargu w Warszawie – tym razem na zorganizowanie i wyposażenie strefy płatnego parkowania – pozyskano jako partnera firmę operatorską, która miała największą szansę wygranej, i tak się stało.

Również wyłącznie z tego powodu firma Dassault zaproponowała udzielenie bezpłatnych licencji na produkcję bankomatów i terminali płatniczych. Dla siebie firma zastrzegła, i było to zagwarantowane w umowie licencyjnej, pięćdziesięcioprocentowy udział w dostawach urządzeń w postaci podzespołów do tych urządzeń. Dla zakładu była to bardzo korzystna umowa i perspektywa na sprzedaż bardzo nowoczesnych urządzeń.

Zakładano, że wprowadzeniem na rynek i sprzedażą będzie się zajmował dział handlowo-marketingowy przedsiębiorstwa. Niestety, nie udało się temu zespołowi osiągnąć sukcesu. Jedyne kontrakty na znaczną liczbę terminali płatniczych uzyskano za pośrednictwem jednej ze spółek funkcjonujących na terenie Warszawy, z którą dyrektor zawarł umowę prowizyjną i powierzył tej spółce przystąpienie do przetargu.

Potwierdziła się zasada, że sprzedawanie i pozyskiwanie kontraktów jednym osobom wychodzi, a innym nie wychodzi.

Trzeba też przyznać, że jest to bardzo trudne, zwłaszcza dla przedsiębiorstwa państwowego. Przeciwnikami w rywalizacji o pozyskanie kontraktów najczęściej są firmy prywatne, których właściciele osobiście zabiegają o kontrakty. Dla tych ludzi czasami taki kontrakt jest życiową szansą. Kilka lub kilkanaście milionów przychodów zawierających znaczny zysk to dla małej firmy, czasami pojedynczych osób, okazja życia. Stąd ogromna determinacja i motywacja w walce o kontrakt. Jest to też wsparte możliwościami, nazwijmy to „pozyskiwaniem życzliwości” osób mających wpływ na decydowanie w sprawach wyboru dostawcy. Przedstawiciele przedsiębiorstwa państwowego nie mają takich możliwości. A ich determinacja w walce o kontrakt wynika głównie z poczucia obowiązku zapewnienia wypłaty wynagrodzeń dla pracowników. Walka jest więc nierówna, ale „Merze” udawało się czasami ją wygrać.

Jak już wspomniano, do przetargu na zorganizowanie i wyposażenie strefy płatnego parkowania w Warszawie pozyskano bardzo dobrego partnera prywatnego, firmę Wapark, jako operatora strefy płatnego parkowania. Partner miał duże doświadczenie, organizował podobne strefy w wielu krajach, między innymi w Stanach Zjednoczonych Ameryki. Postawił wysokie wymagania techniczne na opracowywany w „Merze” parkometr i w ten sposób pomógł w opracowaniu urządzenia, które skutecznie mogło rywalizować z najlepszymi podobnymi wyrobami renomowanych dostawców.

Wspólna oferta została najlepiej oceniona przez organizatora przetargu i „Mera-Błonie” wygrała tę rywalizację. Jak należało przewidywać, firmy konkurencyjne nie poddały się. Zrobiły ogromną akcję w środkach przekazu, dyskryminującą zarówno operatora (Wapark), jak i błoński parkometr. Podstawowy argument konkurencji, wspieranej przez znaczną część stołecznych radnych i prasę, był właśnie taki, że jeżeli jest to polskie urządzenie, to z całą pewnością

musi być dużo gorsze, niż urządzenia innych dostawców. Skutkiem tego ataku było zablokowanie przez prezydenta Warszawy podpisania umowy z wyłonionym w przetargu oferentem.

Rozpatrywano możliwość podzielenia warszawskiej strefy na trzy części i podpisanie oddzielnych umów z trzema głównymi rywalami występującymi w postępowaniu przetargowym. Dla „Mery” było to rozwiązanie bardzo niekorzystne. Zamówienie na parkometry zmniejszyłoby się do jednej trzeciej. Trudno też było przewidzieć wynik konfrontacji stojących obok siebie naszych parkometrów, opracowanych w bardzo szybkim tempie i przy kompletnym braku doświadczenia, z urządzeniami renomowanych firm. Dopiero później okazało się, że zakładowi konstruktorzy, technolodzy a później służby serwisowe poradzi sobie z tym wyzwaniem bardzo dobrze. Oczywiście był to wynik pracy specjalistów naszego zakładu i wymienionych wcześniej partnerów.

Dyrektorowi „Mery-Błonie” udało się przekonać władze Warszawy (w tym nieprzychylnych nam radnych) do zastosowania innego rozwiązania. Zamiast dzielić strefę parkowania na trzy części, zaproponował połączenie trzech rywalizujących i walczących o zamówienie operatorów w jedną firmę, w której dotychczasowi rywale będą posiadali po 33% udziałów, z zachowaniem nazwy Wapark dla tej nowej firmy. Umożliwiło to natychmiastowe podpisanie umowy z Waparkiem, który wygrał przetarg bez konieczności powtarzania przetargu, a „Mera-Błonie” zachowała możliwość podpisania umowy z tym nowym Waparkiem na dostawę parkometrów dla całej strefy w Warszawie. Oczywiście, rywale nadal ostro walczyli o zachowanie możliwości ulokowania parkometrów swoich dostawców, z którymi przystąpili do przetargu. Władze Warszawy, mając w pamięci zablokowany przez „Merę-Błonie” kontrakt na kasowniki, wsparły w sposób stanowczy propozycję zakładu i w krótkim czasie dyrektor „Mery” dostarczył władzom Warszawy zawartą przez wszystkich rywali umowę notarialną, w której zagwarantowana była realizacja ustaleń zaproponowanych przez zakład. Natychmiast podjęto decyzję o podpisaniu umowy z Waparkiem, co oczywiście umożliwiło podpisanie również umowy na dostawę parkometrów.

Trudno wnioskować, czy miało to jakiś związek czy nie z innym wydarzeniem. Około miesiąca później podpisano powtórnie kontrakt z Monetelem na system biletowy. Są to wydarzenia z okresu, w którym wszystko się przedstawiało w naszym życiu gospodarczym. Nic nie było ważniejsze od powodzenia w pozyskiwaniu zamówień i kontraktów. Wykonanie urządzenia lub pozyskanie go od innych dostawców stawało się banalnie proste. Można to było zrealizować w różny sposób. Ważne, że kierownictwo zakładu bardzo szybko uczyło się tych nowych reguł. Dlatego przedsiębiorstwo funkcjonowało w tych trudnych warunkach przez kilkanaście lat.



Pracownicy

## Janusz Piskorz



Studia ukończył na wydziale Mechaniki Precyzyjnej Politechniki Warszawskiej w 1967 roku, uzyskując dyplom magistra inżyniera w specjalności drobne mechanizmy i przyrządy pokładowe. Pracę rozpoczął w ZMP „Mera-Błonie” (1967-1973) na stanowiskach konstruktorskich, także na podobnych stanowiskach w instytucie PIAP (1973-1985). W 1975 roku uzyskał stopień doktora nauk technicznych na Wydziale Budowy Maszyn Politechniki Poznańskiej. Od 1985 roku pracował w École Nationale d’Ingénieurs de Sfax w Tunezji na stanowisku docenta, a w latach 1987-1991 w INES de Mécanique Université de Setif w Algierii jako adiunkt.

Następnie w ZMP „Mera-Błonie” (1992-2003), w Zakładach Mechatroniki „Mera-Błonie” Sp. z o.o. (do 2007), od 2008 emeryt. W przemyśle informatycznym i motoryzacyjnym uzyskał około 50 patentów, wzorów użytkowych i przemysłowych. W latach pracy w ZMP (1967-1973) pod jego kierunkiem powstały konstrukcje czytników taśmy CTK-300 i pochodnych oraz perforatory taśmy DTK-300. Do niewątpliwych zasług dr. inż. Janusza Piskorza w latach jego pracy 1992-2003 w ZMP należy przygotowanie produkcji zestawów wskaźników do samochodów i pozyskanie odbiorców tych wyrobów.

## Kazimierz Krzywiński



Studia techniczne rozpoczął na Wydziale Elektrycznym Politechniki Szczecińskiej (1962-1963) i od 1963 kontynuował na Wydziale Automatyki Moskiewskiego Instytutu Transportu, który ukończył w 1966. Studia podyplomowe: Wydział Elektroniki PW (telekomunikacja 1978-1979), SGPiS (handel zagraniczny 1982-1983). Za działalność twórczą i zawodową wyróżniony wieloma nagrodami w konkursach Młody Mistrz Techniki, nagrodami I stopnia ministra Przemysłu Maszynowego i ministra Obrony Narodowej. W 1966-1986 – w ZMP „Mera-Błonie”: konstruktor komputerowych urządzeń wejścia-wyjścia, kierownik działu konstrukcji komputerowych

mozaikowych urządzeń drukujących; 1986-1992 w PHZ „Metronex”: handlowiec, kierownik działu eksportu/importu urządzeń komputerowych; 1992-2003 w „Mera-Błonie”: dyrektor techniczny (1992-1999), dyrektor handlowy (1999-2002), specjalista ds. systemów i urządzeń biletowych (2002-2003); 2003-2004 – Sp. z o.o. Mechatronika: kierownik Linii Produktowej (2003-2004). Za osiągnięcia zawodowe otrzymał wiele odznaczeń resortowych. Od 2004 na emeryturze.

## Tadeusz Dziewulski



Studia techniczne rozpoczął na Wydziale Elektrotechniki Politechniki Warszawskiej. Po uzyskaniu dyplomu zatrudnił się w ZMP „Mera-Błonie” w 1979 roku na stanowisku konstruktora. W następnych latach kierował zespołami konstruktorów na stanowiskach kierownika działu konstrukcyjnego drukarek wierszowych oraz głównego konstruktora. Po okresie transformacji ustrojowej został powołany na stanowisko zastępcy dyrektora ds. technicznych, a po rozpadzie współpracy państw socjalistycznych i upadku eksportu w ramach RWPG podjął się, w zupełnie beznadziejnej sytuacji, w jakiej znalazł się zakład oraz zatrudnieni pracownicy, pełnienia funkcji dyrektora naczelnego. Ogromnym wyzwaniem było wówczas znalezienie sposobu na pozyskanie nowych wyrobów oraz odbiorców tych wyrobów, dla zapewnienia możliwości funkcjonowania zakładu. Dzięki ogromnemu wysiłkowi pracowników oraz niekonwencjonalnym pomysłom dyrekcji na pozyskiwanie środków finansowych na wdrażanie nowych wyrobów w latach 1992-2002 firma pozyskała wiele nowych produktów oraz klientów. W roku 2002, z woli ówczesnych władz, odszedł z Zakładów, w których zmieniono zarząd i przystąpiono do prywatyzacji.

## Mieczysław Wiśniewski



Studia techniczne ukończył w 1962 roku na Wydziale Budowy Maszyn Politechniki Poznańskiej, uzyskując tytuł magistra inżyniera. Pracę zawodową rozpoczął w 1962 roku w Biurze Projektów „Kopro-tech” na stanowisku konstruktora obrabiarek zespołowych. W 1963 podjął pracę w Błoniu na stanowisku technologa ds. nowych uruchomień. Od 1967 do 1978 pełnił kolejno funkcje: kierownika sekcji technologicznej, zastępcy głównego technologa, kierownika działu technicznego, zastępcy kierownika Wydziału Obróbki Mechanicznej P1, kierownika Wydziału P1, szefa produkcji. W 1978 roku powołany na stanowisko zastępcy dyrektora ds. produkcji. Jednocześnie pełnił obowiązki zastępcy dyrektora ds. zaopatrzenia i gospodarki materiałowej. Po dwuletniej przerwie 1990-1992 (praca w sp. z o.o. „Marta” i Wydawnictwie „Biuro”) wrócił do ZMP na stanowisko szefa produkcji (1992-2000). W latach 2002-2003 pracował na stanowisku zastępcy dyrektora ds. techniczno-produkcyjnych, a w latach 2003-2004 w Zakładach Mechatronika „Mera-Błonie” Sp. z o.o. jako dyrektor ds. produkcji. Za osiągnięcia w zakresie nowych uruchomień i rozwoju produkcji otrzymał wiele odznaczeń resortowych i państwowych, w tym Krzyż Kawalerski Orderu Odrodzenia Polski.

## Działania restrukturyzacyjne i likwidacja

Zakłady Mechaniczno-Precyzyjne „Mera-Błonie” w Błoniu jako przedsiębiorstwo państwowe stanowiły pod względem prawnym wyodrębnioną i samodzielnie działającą jednostkę gospodarczą, działającą na własny rachunek, ale należącą do państwa.

### Podstawy prawne restrukturyzacji

Omówienie działań formalno-prawnych dotyczących ZMP „Mera-Błonie” musi być poprzedzone krótkim przeglądem obowiązującego systemu prawnego, dlatego że ocena tego systemu i prowadzonej polityki gospodarczej kolejnych rządów to jedno, a praktyczne możliwości zakładu i organu założycielskiego to drugie [13].

Opracowań tego tematu jest bardzo dużo, ale niniejsza książka opiera się z założenia na opiniach i objaśnieniach albo byłych pracowników, albo osób, które znały zakład. Jednym z najbardziej znanych byłych pracowników zakładu jest Zenon Reszka, obecny burmistrz miasta, który w 2004 roku obronił na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego pracę magisterską „Prywatyzacja przedsiębiorstw państwowych przez upadłość na przykładzie ZMP »Mera-Błonie«”. Mniej więcej połowa tej pracy poświęcona jest właśnie podstawom prawnym działań prywatyzacyjnych i dlatego może być dobrym punktem odniesienia dla książki poświęconej historii zakładu.

#### Wybrane fragmenty pracy magisterskiej Zenona Reszki [21]

Ze względu na konieczność skrótów i łączenia ze sobą różnych fragmentów, poniższy tekst jest zredagowany od nowa, ale bez naruszania sensu wypowiedzi Autora.

Podstawy prawne funkcjonowania przedsiębiorstw i ich prywatyzacji tworzą (albo tworzyły):

1. Ustawa o przedsiębiorstwach państwowych z 25.09.1981 r. oraz związana z nią Ustawa o samorządzie państwowych przedsiębiorstw, także z 25.09.1981 r.,
2. Kodeks handlowy z 1934 r., zastąpiony 15.09.2000 r. ustawą „Kodeks spółek handlowych”,
3. Prawo upadłościowe z 1934 r., zastąpione 28.02.2003 r. ustawą „Prawo upadłościowe i naprawcze”,
4. Ustawa o prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych z 13.07.1990 r., zastąpiona Ustawą o komercjalizacji i prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych z dnia 30.08.1996 r.

Metody prywatyzacji (także cele):

1. Prywatyzacja kapitałowa – polega na przekształceniu przedsiębiorstwa państwowego w spółkę akcyjną w celu sprzedawania akcji. W tak utworzonej spółce

pracownicy wybierają 1/3 składu rady nadzorczej. Mają też prawo wykupienia na zasadach preferencyjnych części akcji.

1. Prywatyzacja likwidacyjna (bezpośrednia) – polega na likwidacji przedsiębiorstwa: (1) w celu jego sprzedaży (nie tylko majątku, ale i prowadzonej działalności), (2) w celu wniesienia likwidowanego przedsiębiorstwa lub części jego majątku do (oddzielnej) spółki jako aportu i (3) w celu oddania likwidowanej działalności wraz z majątkiem do odpłatnego korzystania przez osoby trzecie.

Osobą trzecią mogła być spółka pracownicza, która kontynuowała działalność gospodarczą zlikwidowanego przedsiębiorstwa z użyciem jego majątku. Likwidacja przedsiębiorstwa dokonywana na podstawie ustaw prywatyzacyjnych ma charakter decyzji „właścicielskiej” i dlatego zobowiązania likwidowanego przedsiębiorstwa przechodzą na Skarb Państwa. Zatem przedsiębiorstwo jest sprzedawane albo oddawane w dzierżawę bez długów (ma większą wartość).

Likwidacja przedsiębiorstwa dokonywana z inicjatywy przedsiębiorstwa, poprzez ogłoszenie upadłości przez sąd, zwalnia Skarb Państwa z odpowiedzialności, ale (przynajmniej teoretycznie) wyznaczony syndyk masy upadłościowej, poprzez sprzedawanie zachowanych składników majątku upadłego przedsiębiorstwa, zaspokaja wierzycieli.

Zgłoszenie upadłości przez dyrektora przedsiębiorstwa lub zarząd spółki nie rodzi odpowiedzialności osobistej zgłaszających, o ile nie wykaże się ich działania niezgodnego z prawem.

Postępowanie naprawcze chroni gospodarkę i wierzycieli przed nazbyt pochopnym ogłaszaniem upadłości. Może być podjęte wtedy, kiedy spełnione są warunki do zgłoszenia upadłości, ale wierzyciele godzą się na układ, który może obejmować: odroczenia spłat zobowiązań, redukcje zadłużenia, konwersje wierzytelności na udziały lub akcje itp. [13].

## Próby prywatyzacji

Celem niniejszego podrozdziału jest wyłącznie przedstawienie zdarzeń. Chodzi o to, że łatwo o oceny, kiedy zna się finał działań. Łatwo też o oceny z perspektywy czasu, a także z pozycji widza.

W każdym wydarzeniu występują jacyś aktorzy. Byli następujący: (1) organ założycielski w osobie wojewody warszawskiego (urzędu wojewody), (2) kadra kierownicza przedsiębiorstwa (w praktyce i zresztą zgodnie z przepisami, z decydującą rolą dyrektora) i (3) załoga. Rok 1991 to data katastrofy. Zatrudnienie spada z 4.300 osób do ok. 650 (łącznie z oddziałami) i dalej do ok. 500, pojawiają się astronomiczne straty finansowe. Rok 1992 to dalsze straty i egzystencja przedsiębiorstwa na krawędzi przepaści. Prowadzone są nieustannie rozmowy z wierzycielami w celu uzyskania prolongat, umorzeń i jakichkolwiek ulg dla przetrwania [13]. Rok 1993 to pierwsze efekty odbudowywania programu produkcji. ZMP „Mera-Błonie”, ograniczone do zakładów w Błoniu, przyjmują do pracy zwolnionych wcześniej pracowników. Tendencja wzrostowa utrzymuje się i w 1995 roku zatrudnienie wynosi 950 osób. Po raz pierwszy pojawia się zysk

w bieżącej działalności. Niestety, zysk z bieżącej działalności nie oznacza jeszcze zysku bilansowego. Dane finansowe przedsiębiorstwa nie były publikowane, ale jest chyba oczywiste, że strata z roku 1991 mogła ulec tylko powiększeniu. Jeśli w 1995 roku sprzedaż wyniosła 34 mln zł, to zobowiązania przeterminowane mogły wynosić 20-25 mln zł. Dlaczego do 1995 roku temat, ewentualnych oczywiście, przekształceń nie był brany pod uwagę? Odpowiedź jest prosta: w warunkach astronomicznego zadłużenia, do tego rosnącego, jedyna otwarta prawna droga prowadziła przez ogłoszenie upadłości. Tego nie chciała ani załoga, ani dyrektor. Upadłość to ostateczność, z której nie ma żadnego pożytku. Upadłość ogłasza się wtedy, kiedy nie tylko nie ma nadziei na ratunek, ale jeszcze grożą sankcje za zbyt późne jej zgłoszenie. Tymczasem ani dyrektorowi, ani załodze sankcje nie groziły i dlatego wariant upadłości w ogóle nie był brany pod uwagę. Firma funkcjonowała i ogólna atmosfera poprawiła się na tyle, że temat prywatyzacji odżył. Liczne rozmowy i konsultacje, z udziałem działających związków zawodowych, doprowadziły do pierwszego formalnego ruchu: uchwały rady pracowniczej z 9 lutego 1996 zobowiązującej dyrektora do przygotowania pisemnej informacji o możliwych ścieżkach przekształceń własnościowych. Na podstawie uchwały dyrektor zamówił odpowiednie opracowanie w wybranej firmie konsultingowej, która zaproponowała prywatyzację bezpośrednią, przez oddanie do odpłatnego korzystania mienia przedsiębiorstwa spółce założonej przez pracowników likwidowanego przedsiębiorstwa. Zatrudnieni eksperci wskazali na zalety rozwiązania. Niestety, nie wskazali, co się stanie z deficytem, ani nawet tego, co będzie podstawą egzystencji nowej firmy. W kwietniu 1996 miały miejsce na terenie zakładu szkolenia prywatyzacyjne, a w maju wyjazdowe seminarium dla kadry kierowniczej, rady pracowniczej i działaczy związkowych. Kolejny ruch, to powołanie koordynatora ds. prywatyzacji i uchwały rady pracowniczej, akceptującej wybrany wariant przekształceń. W połowie roku wywołał zamieszanie projekt ustawy o komercjalizacji. Wprowadzał limity dla przedsiębiorstw oddawanych do odpłatnego korzystania z mienia: zatrudnienie nie większe jak 500 osób i maksymalną wartość rocznej sprzedaży. Limity te ZMP „Mera-Błonie” przekraczały prawie dwukrotnie. Uznano jednak, że uda się doprowadzić rozpoczęte działania do grudnia i pod rządami ustawy o prywatyzacji z 1990 roku. Druga połowa roku to praca papierowa. W październiku gotowe były projekty wszystkich dokumentów: akt zawiązania i statut spółki oraz zobowiązań pracowników do objęcia akcji, a także wnioski o prywatyzację razem z plikiem wymaganych załączników. Ustalono, że formalne zawiązanie spółki nastąpi po decyzji wojewody o wszczęciu postępowania przygotowawczego w sprawie likwidacji przedsiębiorstwa w celu jego prywatyzacji. Odrębny problem stanowiło przekonanie wszystkich pracowników do podpisania oświadczeń o chęci przystąpienia do spółki i zobowiązań do wykupienia akcji. Akcja przekonywania przyniosła owoce i na ok. 950 zatrudnionych przystąpienie do spółki zadeklarowało 825. Zadeklarowany kapitał akcyjny wynosił 1,07 mln zł; wymogi formalne zostały spełnione.

W dniu 16.10.1996 odbyło się ogólne zebranie delegatów samorządu, dalej rady pracowniczej i następnego dnia złożono w organie założycielskim wnioski ZMP „Mera-Błonie” o likwidację przedsiębiorstwa i oddanie jego mienia do odpłatnego korzystania spółce pracowniczej. Sprawy były z urzędem wcześniej uzgodnione i już w dniu 17.10.1996 wojewoda warszawski wydał postanowienie o wszczęciu postępowania przygotowawczego i o powołaniu zespołu nadzorującego jego przebieg. Równolegle prowadzono działania dotyczące spółki pracowniczej. Spory dotyczyły ilości obejmowanych akcji. Udało się jednak uzyskać porozumienie i w grudniu zebranie delegatów i rada pracownicza zatwierdziły stosowne regulaminy. Najwięcej akcji mieli objąć dyrektorzy, chociaż nie zauważano tego, że mieli też wyłożyć najwięcej własnych pieniędzy. Ustalono też procedurę wyłaniania władz spółki, w dwuetapowych wyborach wybrano zarząd i radę nadzorczą. Wyjątkowym przedsięwzięciem okazało się zawiązanie spółki. Podpisanie jednego aktu notarialnego przez 825 założycieli nie wchodziło w rachubę, więc całą operację rozłożono na raty. W okresie od 18.12.1996 do 13.01.1997 odbyło się dwanaście etapów podpisywania, a cały zestaw dokumentacji notarialnej utworzył księgę liczącą 600 stron. Do spółki przystąpiło 787 osób – pracowników aktualnych i byłych, ale z takim rozkładem akcji, że 37 największych udziałowców, z kadry kierowniczej, dysponowało większością na walnych zgromadzeniach.

Wniosek o wpisanie spółki do rejestru złożono 31.01.1997, sąd wydał odpis z rejestru 18.03.1997. Kolejny etap to negocjacje z organem założycielskim w sprawie umowy o przejęcie majątku. Ustalono, że wartość majątku zostanie oszacowana na 19,3 mln i że spółka w ciągu czterech lat od podpisania umowy zainwestuje 16,5 mln zł. Następnym krokiem były kolejne opinie rady pracowniczej oraz związków zawodowych. W pierwszych dniach czerwca wojewoda warszawski złożył wniosek z pełną dokumentacją w Ministerstwie Skarbu Państwa. Kilka tygodni później przyszła odmowa. Ministerstwo wskazało, że wybrana ścieżka prywatyzacji dostępna jest tylko dla przedsiębiorstw w dobrej kondycji finansowej i że istnieje ryzyko, że zawiązana spółka nie będzie miała zadeklarowanych środków na rozwój. Organ założycielski zwrócił się do przedsiębiorstwa o stanowisko i ewentualną zmianę koncepcji. W odpowiedzi przedsiębiorstwo wskazało na argumenty przemawiające za dokonaniem wyborem i wkładem załogi w ratowanie firmy po 1991 roku. Wojewoda warszawski formalnie poparł wniosek o ponowne rozpatrzenie sprawy, ale ministerstwo zdania nie zmieniło i pomimo licznej dalszej korespondencji koncepcja prywatyzacji poprzez dzierżawę majątku przez spółkę pracowniczą upadła.

Rok 1997 przyniósł ponownie straty. Firma Posnet wybrała swoją własną ścieżkę budowania zysków i „Mera-Błonie” utraciły prawie połowę odbudowanego programu produkcji ze znanym skutkiem – ograniczenie zatrudnienia. Nie było koncepcji, co zrobić z powołaną takim nakładem pracy spółką. W końcu wypracowana została koncepcja pożyczania zgromadzonych pieniędzy przedsiębiorstwu państwowemu ZMP „Mera-Błonie”. Pojawiły się też inicjatywy

rozwiązania spółki, ale pieniądze zostały ulokowane w zadłużonej firmie i nadziei na ich odzyskanie już nie było. Z kolei nadzieje na poprawę sytuacji tliły się jeszcze i zakład zajął się wdrażaniem systemu zarządzania jakością ISO. Po dwóch latach pracy certyfikat TUV-CERT został przyznany. Było to w lutym 1999 roku. W 1998 roku doszło w końcu, po długich przygotowaniach i negocjacjach, do podjęcia produkcji parkometrów, zatrudnienie przejściowo wzrosło do 800 osób. W związku z kolejną zwyżką notowań w 1999 roku pojawił się inwestor zewnętrzny. Jego dane nie były publikowane i dlatego nie będzie wymieniany. Podpisano list intencyjny i ustalono ramy działań w zakresie sprawowania zarządu i inwestycji. Tak doszło do drugiego prywatyzacyjnego rozdania. Kolejny pakiet dokumentów został przygotowany i przesłany właściwym organom państwa. Inwestor wycofał się jednak z dalszych działań i kolejna próba zakończyła się fiaskiem.

W związku z opisanym kolejnym krokiem wojewoda mazowiecki zlecił wykonanie analizy stanu finansów ZMP „Mera-Błonie”. Analiza została wykonana w 2001 roku, ale zbliżały się kolejne wybory i sprawy zakładu, z jego kłopotami, musiały poczekać. Tymczasem sytuacja zakładu nie była zła, tylko po prostu tragiczna, nie było pieniędzy nawet na wypłaty dla pracowników. W atmosferze ogólnego przygnębienia, pod naciskiem załogi, zostało ogłoszone walne zgromadzenie akcjonariuszy Mery-Błonie Spółki Akcyjnej. Ludzie domagali się rozwiązania spółki i zwrotu zainwestowanych środków. Kwota ogółem była duża, ale zwykli pracownicy wpłacali tylko po kilkaset złotych. Nie mieli jednak pensji i nie mieli z czego żyć. Walne zgromadzenie miało jednak tylko charakter formalny. Pakiet kontrolny akcji miała kadra kierownicza, która nadal ratowała firmę, tak jak mogła. Wydarzenie to miało miejsce w dniu 23.04.2002 roku.

Trudno powiedzieć, czy przez przypadek, czy też nie, wojewoda mazowiecki zarządzeniem z dnia 18.04.2002 ustanowił w ZMP „Mera-Błonie” zarząd komisaryczny i w dniu 19 kwietnia odwołał dyrekcję zakładu [13].

## Ogłoszenie upadłości

Zarządcą komisarycznym została osoba znająca ZMP „Mera-Błonie” (z racji pracy w zakładzie na początku lat dziewięćdziesiątych na stanowisku zastępcy dyrektora ds. handlowych). Formalnym zadaniem zarządcy był program naprawczy, ale nie wydaje się, by był to cel rzeczywisty.

Zakład nie potrzebował ani programu naprawczego, ani nawet pieniędzy, tylko stałego programu produkcji. Taki program mogło dać państwo jedną prostą administracyjną decyzją.

Nie tylko Warszawa potrzebowała parkometrów. Przydałyby się nawet w takim miasteczku jak Błonie. Parkometrami można było obsadzić nie tylko Polskę, ale i Czechy ze Słowacją, Ukrainę i Białoruś, Litwę, Łotwę i Estonię oraz Rosję z Kazachstanem. W poprzednim okresie, dzięki wyrobionej dobrej marce wyrobów, minikomputery „Mery-Błonie” kupowały niemieckie browary,

a drukarki wierszowe instalowane były w Murmańsku, Chabarowsku i we Władystoku. Kiedy zaczęto usprawniać gospodarkę, to wykonywanie czegoś tak prostego, jak aparaty telefoniczne, trzeba było zlecać firmie polsko-włoskiej, a produkcję zszywek do zszywaczy ulokować w Chinach.

Wydaje się, że program naprawczy, z głównym postulatem wyprzedania tego, co się tylko da, to był program przygotowawczy do zarządzenia upadłości. Z wykonanego tzw. bilansu otwarcia zarządu komisarycznego wynikało, że wartość księgowa majątku to ok. 24 mln zł. Razem aktywa to nieco ponad 25 mln zł, w tym należności 1 mln zł. Po stronie pasywów figurowało 45 mln zł zobowiązań, z tempem narastania 1,5 mln zł miesięcznie. Przy podanych liczbach nie są potrzebne żadne analizy, żeby dojść do tego, że albo zakład otrzyma zadania (pracę), albo trzeba zakończyć mękę ogłoszeniem upadłości. Skoro na pierwsze wariant władze nie znalazły dotąd rozwiązania, to znaczy, że chodziło o upadłość. Tak też się stało.

Wniosek o ogłoszenie upadłości zarządca komisaryczny złożył w sądzie gospodarczym 10.03.2003.

Jednym z głównych haseł reformy gospodarczej było uzdrowienie gospodarki przez uwłaszczenie załóg i okazja nadarzyła się, skoro były prowadzone zabiegi o powierzenie przedsiębiorstwa spółce pracowniczej. Nie można mieć pretensji do ministra skarbu o to, że nie wydał wcześniej zgody.

Likwidacja przedsiębiorstwa na podstawie decyzji administracyjnej rodzi skutki prawne: długi likwidowanego podmiotu obciążają Skarb Państwa. Co innego upadłość. Jest decyzja sądu i syndyk upłynnia lub dzierżawi majątek. Wydawałoby się więc, że rozwiązanie istniało. Szczątkową produkcję ZMP „Mera-Błonie” można było przekazać spółce pracowniczej „Mera-Błonie” SA. Więcej, skoro spółka ta, czyli załoga, pożyczyła zakładowi pieniądze, to należało je zwrócić w czymkolwiek, tworząc podstawę do jej zadziałania [13].

#### Fragmenty przywoływanej już pracy Zenona Reszki (str. 105)

*Czekała na „wykorzystanie” spółka pracownicza (...) powołana w 1996 roku dla celów prywatyzacji bezpośredniej. Spółka mogłaby wydzierżawić od syndyka (...) część produkcyjnego majątku. Niestety, (...) tak się nie stało. Przedsiębiorstwo (czyli zarządca komisaryczny) we współdziałaniu z organem założycielskim, Agencją Rozwoju Przemysłu i (...) prywatnym inwestorem, powołało Zakłady Mechatroniki „Mera-Błonie” Sp. z o.o. Przed ogłoszeniem upadłości (ale po złożeniu wniosku do sądu) zarządca komisaryczny zawarł z nową spółką umowy licencyjne, przenoszące na rzecz spółki prawa do produkcji podstawowych wyrobów wytwarzanych przez ZMP „Mera-Błonie”, m.in. parkometrów, zamków centralnych i zestawów wskaźników do samochodów (...). W taki sposób, jeszcze przed upadłością (ZMP) (nowa)*



*spółka została uprzywilejowana. Teraz nikt inny nie mógł już przejąć produkcji po Zakładzie.*

**Nieco wcześniej, 1 lutego 2003 minęła 50 rocznica utworzenia przedsiębiorstwa państwowego Zakłady Mechaniczno-Precyzyjne „Mera-Blonie” (początkowo tylko „Blonie”) w Błoniu.**

**Ze zrozumiałych względów uroczystości nie organizowano.**

### Przedsiębiorstwo walczące o przetrwanie

Mamy tutaj cztery różne zagadnienia. Pierwsze – to stan finansów zakładu. Drugie – starania zakładu o znalezienie nowej produkcji. Trzecie – działania zakładu w sprawach restrukturyzacyjnych i czwarte – zachowanie się administracji państwowej.

Co do stanu finansów od połowy 1991 roku, to liczby podaje książka, ale komentarz jest niezbędny. Tego typu szoku finansowego i produkcyjnego nie przetrzyma żadna firma i w żadnym ustroju, jeśli nie otrzyma wsparcia. Nałożyły się bowiem dwie katastrofy: wielkie finansowe zadłużenie i całkowita utrata programu produkcji. Każda firma wyjdzie z największego długu, jeśli ma program produkcji i zbyt, ale nie jest w stanie nawet w ciągu dwóch lat znaleźć sobie zajęcia na rynku przepelnionym towarami. Do tego dochodzi się latami. Oddzielne zagadnienie to rodzaj możliwego wsparcia dla zakładu. Rząd nie jest od rozdawania pieniędzy, szczególnie wtedy, kiedy ich nie ma, lecz po pierwsze, należało uznać absolutne pierwszeństwo sektora państwowego w zamówieniach publicznych, i po drugie, wydać zakaz (administracyjny) zamawiania czegokolwiek z importu, co może być wytwarzane w kraju. Dlaczego tak? Dlatego, że każde uratowane przedsiębiorstwo, to uratowane stanowiska pracy i płacone podatki, których jest stale za mało. Banki zaczęły myśleć o bankomatach, ale doszło do importu tych urządzeń. Wymyślono kasy fiskalne. Nie było pracy? Wymyślono specjalne elektroniczne taksometry. Nie było pracy? Poczta potrzebowała aparatów publicznych. Nie było pracy? Zakład można było zatkać robotą związaną z parkometrami. Czy administracji państwowej nie były potrzebne drukarki? Gdyby zakład otrzymał zadania, to spłacałby długi przez 15 lat, ale w końcu by spłacił. Tak zmarnowano taki nieprawdopodobny potencjał przemysłowy.

Zagadnienie drugie to walka zakładu, a konkretnie dyrekcji, kadry kierowniczej i technicznej, o przetrwanie. W warunkach, jakie były, każda decyzja nacechowana była presją czasu i braku pieniędzy. Stąd szamotanina i zmienne koncepcje, co dwa dni nowe. Był tylko jeden czynnik, który obiektywnie pomagał. Zakład posiadał park maszynowy właściwy do produkcji, także krótkoseryjnej, i kadre zdolną opracować każde urządzenie mechaniczno-elektroniczne, ale cyfrowe, jednym słowem z automatyki, dziedziny stosunkowo odpornej na import, z racji zróżnicowanych wymagań odbiorców. To dawało wielką siłę prze-

bicia, której nie miały inne duże zakłady. Była więc mglista szansa. Z zestawienia faktów i porównania wydarzeń w innych przedsiębiorstwach wynika, że zrobiono więcej, niż można było osiągnąć. Więc ocena dyrekcji i ludzi ratujących firmę musi być celująca, ale i tutaj widać jak na dłoni związki. Dyrektorem fabryki nie był prawnik, ani ekonomista, ani socjolog, tylko inżynier, i do tego były główny konstruktor, i do tego elektronik informatyk, z wieloletnim doświadczeniem. Nie otaczał się doradcami, tylko sam wiedział, co należy robić. Był w zakładzie właściwy człowiek na właściwym miejscu, dobrał sobie na zastępcę podobnie myślącego, i były efekty, ale bez uzyskania wsparcia zewnętrznego za małe. Wyjście z kryzysu było w zasięgu ręki.

Temat trzeci to działania zakładu – dyrekcji i załogi – w sprawie restrukturyzacji długów i przekształceń. Jest to sprawa delikatna, ponieważ nie można zarzucać tonącemu, że pociął sobie rękę, chwytając się brzytwy. Koncepcja dyrekcji jest czytelna. Miała powstać nowa firma, niby załogi, a tak naprawdę kadry kierowniczej, która miała przejąć przedsiębiorstwo na zasadzie dzierżawy. W wizji tej chodziło o to, żeby zaangażować ludzi, ale z ominięciem absurdu, że rządzą wszyscy, i zgubić zadłużenie ZMP „Mera-Błonie”.

Jak słusznie pisze Zenon Reszka [21] w swojej pracy, likwidacja przedsiębiorstwa poprzez administracyjną decyzję organu założycielskiego prowadziła do przeniesienia zobowiązań przedsiębiorstwa na Skarb Państwa. Nie wynika to wprost z przepisów, ale do procesów o odszkodowania mogło dochodzić. Przecież na taką koncepcję nie mogło być zgody. Natomiast w związku z wnioskiem przedsiębiorstwa organ założycielski mógł natychmiast, nie czekając na pogorszenie sytuacji, ustanowić komisarza, z zadaniem natychmiastowego zgłoszenia do sądu wniosku o upadłość, z zachowaniem w firmie dyrektora w charakterze zastępcy komisarza, w celu pilnowania spraw produkcyjnych do zakończenia operacji. Tak można było zrobić, chociaż nowy podmiot prędzej czy później i tak popadłby w tarapaty finansowe. Wynikały one z nieuzasadnionej nadziei na to, że zebrane pieniądze wystarczą na marny początek. Niestety, były dziesięciokrotnie za małe. W fazie rozruchu, kiedy nie ma bieżących wpływów ze sprzedaży, którymi można manipulować, potrzebne są pieniądze na wszystko, choćby na płace na pierwsze trzy miesiące rozruchu. Przy średniej pensji brutto tylko 1.500 zł wychodzi kwota ponad 3 mln zł, gdy tymczasem kwota zebrana wynosiła 700.000 zł, bez nadziei na dopłaty. Istotą proponowanego rozwiązania papierowego (600 stron aktów notarialnych) było przerzucenie długu zakładu na barki Skarbu Państwa. Nie można winić „Mery-Błonie”, że szukała wyjścia z matni i nie znalazła. Po co to wszystko? Wystarczyło dać zakładowi pracę i wystarczyło zezwolić na spłacanie długów, z pobieraniem podatków.

Tak wyglądała reforma w praktyce, w tysiącach wielkich zakładów w Polsce [13].

# V. Przedsiębiorstwo i załoga

## 1953-2003

## Życie społeczno-polityczne w „Merze-Błonie”



108. Obchody 20-lecia zakładu



109. 30-lecie



110. Dyrektor Pasek w czynie społecznym



111. Porządkowanie terenu



112. SIMP-owcy w drodze na MTP



113. Na MTP w Poznaniu

## Struktura organizacyjna ZMP „Mera-Błonie”

Zakłady Mechaniczno-Precyzyjne „Mera-Błonie” w Błoniu były zorganizowane w sposób standardowy. Standardowy znaczy także typowy, ale jednak przede wszystkim trzymający się pewnych norm, przemyślanych i sprawdzonych.

Polskie duże przedsiębiorstwo państwowe, ale w grupie dużych tylko średnie, zatrudniające od ok. 3000 do ok. 5000 pracowników (z filiami), z reguły składało się albo z jednego skoncentrowanego zakładu wytwórczego (rozwiązanie z punktu widzenia zarządzania optymalne), albo zakładu wiodącego i wydziałów (zakładów) zamiejscowych. Wariant drugi był gorszy z punktu widzenia kierownictwa, ale lepszy z punktu widzenia ogólnospołecznego, ze względu na włączanie, w sposób pośredni, mniejszych miejscowości w sferę oddziaływań przemysłu kluczowego i wykorzystywanie lokalnych zasobów pracy.

### Zakład wiodący w Błoniu

Struktura organizacyjna zakładu w Błoniu oparta była o podział na jednostki organizacyjne niższego rzędu według kryterium funkcjonalnego. Piony funkcjonalne zwykle były kierowane przez właściwego zastępcę dyrektora.

Dyrektorzy techniczni odpowiadali początkowo nie tylko za techniczne przygotowanie produkcji, ale i za remonty, ale po dojściu zakładów zamiejscowych wyodrębniony został oddzielny pion inwestycyjno-remontowy. Podobnie, nie od razu powoływani byli zastępcy dyrektora ds. produkcji, ale to niczego nie zmieniało, bowiem produkcję (pracę wydziałów) nadzorowali szefowie produkcji.

Najróżniejsze konfiguracje organizacyjne tworzyły natomiast komórki administracyjno-handlowe. W latach osiemdziesiątych ustanowiony został pion tytularnie ekonomiczny, który tworzyły działy sprzedaży krajowej i eksportu, ekonomiczny, transportu i administracji, wydawnictw z drukarnią oraz serwisu krajowego i zagranicznego.

Również różne losy dotyczyły zaopatrzenia. Pod koniec lat siedemdziesiątych wykształciła się służba zaopatrzeniowo-magazynowa, obejmująca zakupy towarów handlowych, kooperację (czyli zamawianie części lub zespołów na zamówienie) oraz gospodarkę magazynową.

Księgowość, z głównym księgowym, zrównanym w randze z zastępcą dyrektora, tworzyła pion samodzielny, jak wszędzie.

Podobnie jak w każdym przedsiębiorstwie, funkcjonował pion dyrektora naczelnego, który grupował komórki podporządkowane bezpośrednio dyrektorowi, chociaż o zmieniających się nazwach. Należały do nich m.in. kadry, zabezpieczenie zakładu, służba jakości i dział organizacyjny.

Z punktu widzenia formalnego, dyrektorowi podlegali także dyrektorzy zakładów zamiejscowych [13].

## Zakłady zamiejscowe

Po uruchomieniu produkcji drukarek, na początku lat siedemdziesiątych utworzono dwa zakłady filialne, w Zambrowie i w Siedlcach. Do pierwszego przeniesiono produkcję termostatów samochodowych i później – do ciągników Fergusona, w drugim uruchomiono produkcję tac młotków do drukarek wierszowych i później – głowic do drukarek mozaikowych.

W 1985 roku rozpoczęły się zabiegi o przejęcie zakładu Unitra-Magmor w Gdańsku Oliwie. Nie są znane w Błoniu początki tego zakładu, poza tym, że w latach siedemdziesiątych zajmował się produkcją wag laboratoryjnych i że – mając w tym względzie pewne techniczne osiągnięcia – zaczął być spychany na boczne gospodarcze tory. Okoliczności te skłoniły MPM do oddania przedsiębiorstwa do zjednoczenia Unitra-Dom, które wzmocniło zakład kadrami z innych przedsiębiorstw i powierzyło produkcję magnetofonów, przeniesioną z innych zakładów. Operacja się udała, ale nie zmieniła tego, że zakład, działający już pod nową nazwą, był dalej zbyt słaby pod względem kadrowym i finansowym, by samodzielnie prowadzić szerzej zakrojoną politykę rozwojową. Stąd kolejny krok, włączenie przedsiębiorstwa w strukturę organizacyjną „Mery-Błonie” w celu przejścia montażu mechanizmów drukarek mozaikowych i produkcji detali, szczególnie z tworzyw sztucznych.

Jeśli chodzi o zatrudnienie, to zakład wiodący w Błoniu już od początku lat sześćdziesiątych liczył 2.300-2.500 osób, zakład w Siedlcach, powołany do życia w 1972 roku, 500-600 osób, a zakład w Zambrowie, powstały w tym samym czasie, ok. 400 pracowników. Zakład w Gdańsku w chwili przejmowania zatrudniał ok. 600 osób (wcześniej liczył ponad 1000), ale doszedł szybko do poziomu około 800 osób. Tak więc do ok. 1972 roku łączne zatrudnienie w ZMP „Mera-Błonie” wynosiło 2.300-2.500 osób, później, aż do ok. 1986 roku ok. 3.300 osób, a w latach 1987-1990 do ok. 4.200 osób, z uwagą, że od 1988 zakład w Siedlcach formalnie stanowił jednostkę samodzielną, ale z udziałami „Mery-Błonie”.



114. Siatkarze z Zambrowa i z Błonia po meczu

W połowie 1991 roku zatrudnienie w przedsiębiorstwie ogółem spadło do ok. 650 osób, w tym w zakładzie w Błoniu do ok. 500. Zakłady zamiejscowe działały według zasad ograniczonego wewnętrznego rozrachunku [13].

## Techniczne przygotowanie produkcji

Techniczne przygotowanie produkcji (tpp) obejmuje sferę przygotowania konstrukcyjnego oraz technologicznego [13] i jest tym bardziej złożone i kosztowne, im produkt końcowy jest większy i bardziej rozbudowany oraz im większa jest skala produkcji. Zwykle podaje się dwa skrajne przypadki: budowę jednego wielkiego statku pełnomorskiego i w pełni zautomatyzowaną linię do produkcji czegoś pozornie tak prostego, jak płyta paździerzowa. W pierwszym przypadku wiodącą rolę mają konstruktorzy statku, co nie znaczy, że budowa obędzie się bez technologów. W drugim roli konstruktora płyty prawie nie widać, za to cały ciężar spoczywa na technologicznym przygotowaniu produkcji, zwykle związanym z poważnymi nakładami inwestycyjnymi (linia produkcyjna jest jak statek).

Jeśli chodzi o drukarki i komputery, to przy skali produkcji „Mery-Błonie” większy ciężar spoczywał na konstrukcyjnym przygotowaniu wyrobów, natomiast w zakresie technologii – na opanowywaniu nieznanych dotąd metod wytwarzania. Specyfika polskich zakładów przemysłu kluczowego (tak samo, jak w innych państwach RWPG) polegała natomiast na tym, że z reguły każdy zakład wykonywał narzędzia specjalne we własnym zakresie.

Skala produkcji zakładu nie była mała w stosunku do innych producentów, tylko z punktu widzenia sensu automatyzowania produkcji, szczególnie montażu. Na przykład w zakresie drukarek wierszowych, z produkcją 1.200 szt. rocznie, „Mera-Błonie” na pewno mieściła się w pierwszej dziesiątce największych producentów na świecie! Rzecz jednak tkwiła w owej liczbie 1.200.

Także produkcja pierwszych drukarek mozaikowych nie była taka mała, ale był to już okres rozwijania produkcji elektronicznej na Dalekim Wschodzie i „Mera” w rankingu światowym mieściła się być może w pierwszej setce.

Kiedy nadeszły czasy drukarek mozaikowych małowagarytowych, zakład nie był opóźniony w zakresie konstrukcji wyrobów (stale utrzymywany był dystans 5-10 lat od najlepszych), ale w zakresie skali produkcji. Mianowicie, ok. 1985 roku liczyli się tylko producenci ze sprzedażą najmniej 200.000 rocznie jednego typu, a od ok. 1990 roku najmniej 0,5 mln szt. drukarek rocznie. Tymczasem poziom technologicznego przygotowania produkcji zależy od skali przedsięwzięcia. Zakład nie musiał się trzymać grona najlepszych. Wystarczyło, że doszedłby do zdolności 0,3 mln drukarek rocznie. Wymagało to jednak decyzji rozwojowych, wykraczających poza możliwości średniego przedsiębiorstwa, i zamknięcia rynku wewnętrznego dla produkcji obcej. Jedna i druga decyzja leżała w rękach państwa i mogła być podjęta. Co zrobiło państwo? Otworzyło granice i oświadczyło, że czeka na wyniki działania niewidzialnej ręki rynku.

Warto jeszcze wrócić do tematu OBRUI. Powołaniu Ośrodka towarzyszyły omówione wcześniej cele i nadzieje, ale z punktu widzenia sprawności zarządzania przedsiębiorstwem był to ruch pozorny. Ośrodek ten realizował zadania należące do technicznego przygotowania produkcji, ale pod innym szyldem.

Wydzielenie prac rozwojowych sprzyjało rzeczywiście skupieniu na zadaniach perspektywicznych. Uboczne skutki tego pociągnięcia, to dzielenie załogi na lepszych i gorszych i rozrost biurokracji [13].

## O wydziałach produkcyjnych

Pierwszą wszechstronnie rozwiniętą strukturę wydziałów produkcyjnych zakład osiągnął w okresie produkcji zegarków naręcznych, która wymusiła opanowanie nowych procesów technologicznych. W tym okresie powstały nowe wydziały z nowymi technologiami. W kolejnych okresach rozwoju zakładu zmiany profilu produkcji wymuszały wdrożenia kolejnych nowych procesów technologicznych, które za wyjątkiem odlewnictwa części z metali pozwalały na wykonywanie większości części i montaż gotowych wyrobów we własnym zakresie.

Wszystkie wydziały produkcyjne w swojej strukturze organizacyjnej miały rozdzielnie robot, wypożyczalnie narzędzi, wydziałowe kontrole techniczne.

Z uwagi na wymogi techniczne produkcji dla wojska, praktycznie od początków produkcji seryjnej w zakładzie działał system sterowania jakością i technicznego przygotowania produkcji bardzo zbliżony do obecnych systemów ISO. Szczególnie w zakresie obiegu dokumentacji konstrukcyjnej i technologicznej oraz w zakresie gospodarki narzędziowej i nadzoru nad całością oprzyrządowania kontrolno-pomiarowego instrukcje postępowania spełniały dzisiejsze normy ISO. Działanie tego systemu już wtedy ułatwiło uruchomienie produkcji skomplikowanych mechanizmów drukarek i osiągnięcie poziomu jakości umożliwiającego ich eksport.

### Wydział Obróbki Mechanicznej P-1

Na wydziale obróbki mechanicznej był zlokalizowany park maszynowy do obróbki skrawaniem w następujących specjalnościach:

- § toczenie na tokarkach uniwersalnych i rewolwerowych, maks. średnica 30 mm
- § toczenie na automatach krzywkowych, maks. średnica 16 mm
- § frezowanie na frezarkach uniwersalnych i CNC
- § frezowanie, wiercenie, rozwiercanie na centrach obróbczych CNC części o maks. wymiarach: dł. 1100 x gł. 600 x wys. 800 mm
- § frezowanie obwiedniowe i podziałowe cylindrycznych kół zębatych i zębników profilu zegarowego o drobnych modułach
- § polerowanie zębników o profilu zegarowym



- § frezowanie obwiedniowe i podziałowe cylindrycznych kół zębatych o modułach do 8 mm i maks. średnicy do 250 mm o profilu ewolwentowym
- § wiercenie na wiertarkach uniwersalnych
- § szlifowanie na płasko i kształtowe
- § szlifowanie wałków o średnicy do 150 mm
- § szlifowanie bezkłowe wałków o średnicy od 2 do 30 mm i długości do 3000 mm.

Do lat siedemdziesiątych na Wydziale Obróbki Mechanicznej były wykrawane i tłoczone części z blach na prasach mimośrodowych i hydraulicznych. Z chwilą powstania oddzielnego Wydziału Obróbki Blacharskiej i Lakierniczej (P-4) wymienione operacje przeniesiono na ten wydział.

Przez cały okres istnienia zakładu Wydział Obróbki Mechanicznej był największym wydziałem produkcyjnym o największym zatrudnieniu.

### **Wydział Obróbki Części Zegarka P-3**

Ten wydział istniał w latach sześćdziesiątych, w okresie produkcji zegarków naręcznych oraz przystawek balansowych.

Na wydziale produkowano elementy przekładni zegarowych (koła zębate, zębniaki), wykonując: wykrawanie półfabrykatów kół zębatych, frezowanie obwiedniowe i podziałowe oraz szlifowanie i polerowanie zębów kół i zębniaków, wykrawanie i frezowanie mostków przekładni, osadzanie kamieni łożyskowych z rubinu syntetycznego oraz wykonywanie szeregu innych operacji na precyzyjnych częściach o małych gabarytach. Po zlikwidowaniu produkcji zegarków wydział został włączony w strukturę Wydziału Obróbki Mechanicznej P-1.

### **Wydział Blacharni i Lakierni P-4**

Wydział powstał w okresie podjęcia produkcji drukarek wierszowych, których konstrukcja zawierała dużo wykrawanych i tłoczonych elementów z blachy (pokrywy, osłony obudów, chassis) oraz z elementów profilowych (szkielety korpusów).

Elementy obudów w większości były następnie lakierowane na linii lakierniczej wydziału.

Wydział Blacharni i Lakierni stanowił łącznie z Wydziałem Obróbki Mechanicznej trzon produkcyjny zakładu do końca jego istnienia.

Na wydziale odbywały się następujące procesy technologiczne:

- § tłocznictwo, wykrawanie, krępowanie części z blachy na prasach uniwersalnych mimośrodowych i hydraulicznych (nacisk od 16 do 305 T)
- § wykrawanie części z blachy o grubości do 3 mm na prasach CNC – maks. format arkuszy 1250 x 2500 mm

- § wykrawanie laserowe – grubość cięcia do 10 mm dla stali konstrukcyjnej i do 6 mm dla stali nierdzewnej, obszar cięcia 1000 x 1250 mm
- § zaginanie na krawędziarkach CNC – długość zaginania do 2500 mm, nacisk do 35 T
- § spawanie w osłonie CO<sub>2</sub> i argonu elektrodą topliwą i nietopliwą stali i aluminium
- § zgrzewanie oporowe
- § lutowanie indukcyjne lutowiem twardym
- § lakierowanie proszkowe elektrostatyczne – maksymalne wymiary części: dł. 2900 x szer. 700 x wys. 1200 mm
- § lakierownie farbami płynnymi
- § nanoszenie napisów i grafiki metodą sitodruku i tamponowania
- § wykonawstwo detali i zespołów (obudowy, szafy, regały itp.) z zastosowaniem wymienionych technologii.

### **Wydział Przetwórstwa Tworzyw Sztucznych P-6**

W latach siedemdziesiątych wydział istniał jako samodzielna struktura organizacyjna. W późniejszym okresie był włączony w strukturę Wydziału Narzędziowni.

Przez cały okres na wydziale wykonywano części z tworzyw termoplastycznych. Było to wykonawstwo wyprasek, głównie z ABS, poliwęglanów (PC), poliacetali (POM), poliamidów (PA), polimetakrylanów (PMMA) przez formowanie wtryskowe (do 1 kg).

Skomplikowane formy do wyprasek były dziełem konstruktorów z Wydziału Narzędziowni, który wykonywał te formy. Park wtryskarek do tworzyw termoplastycznych pozwalał na wykonywanie wyprasek o masie do 1 kg.

### **Wydział Produkcji Obwodów Drukowanych P-5**

Wydział powstał w okresie podjęcia produkcji drukarek i wytwarzał obwo-  
dy drukowane jedno- i dwuwarstwowe, w skali produkcji średnioseryjnej.

Do produkcji wielkoseryjnej obwo-  
dy drukowane były kupowane u koope-  
rantów.

Na wydziale:

- § wykonywano obwo-  
dy drukowane jedno- i dwustronne (również w tech-  
nologii HAL)
- § wykonywano obwo-  
dy elastyczne
- § nanoszono nadruki na obwodach drukowanych
- § testowano obwo-  
dy drukowane (testowanie połączeń, test lutowności)  
stosowane w technologii montażu przewlekane-  
go i powierzchniowego (SMT).

### Wydział Obróbki Galwanicznej i Chemicznej P-3

Wydział powstał w okresie produkcji części do zegarka naręcznego. Oprócz klasycznych technologii dla obróbki galwanicznej i chemicznej, stosowanych przy produkcji części mechanizmów precyzyjnych (chromowanie, niklowanie, cynkowanie, miedziowanie, odtłuszczenie, pasywacja itp.), w okresie produkcji części do zegarków i przystawek balansowych, części tarczy telefonicznej i mechanizmów rejestratorów opanowano m.in. technologię złocenia, srebrzenia, cynowania, kadmowania, anodowania barwnego i twardego stopów aluminium. W okresie produkcji części mechanizmów drukarek stosowano rzadką technologię niklowania chemicznego (oprócz odporności na korozję niklowane w ten sposób części uzyskiwały wysoką twardość powierzchni), technologię trawienia anodowego znaków na tulei drukującej ze stali kwasoodpornej i inne. W późniejszym okresie, po zaprzestaniu produkcji drukarek, wykonywano elementy w następujących technologiach:

- § cynkowanie zawieszkowe, niklowanie galwaniczne i chemiczne, chromowanie, cynowanie
- § anodowanie aluminium
- § czernienie.

### Wydział Montażu P-2

Wydział powstał w okresie produkcji zegarka naręcznego. Do tego celu wybudowano dwukondygnacyjny budynek, w którym zlokalizowano linie montażowe zegarków, Stację Prób i Kontroli Zegarków oraz linie montażu przystawek balansowych i tarcz telefonicznych. Po zaprzestaniu produkcji zegarków na liniach montażowych montowano czytniki i perforatory taśmy, a w budynku zlokalizowano montaż serii prototypowych, wykonywanych przez Zakład Doświadczalny. Po wybudowaniu nowej hali montażu o powierzchni około 12.000 m<sup>2</sup> dla drukarek wierszowych i mozaikowych oraz systemów minikomputerowych, budynek sprzedano.

Montaż większości urządzeń odbywał się na wzorowo zorganizowanych technologicznie liniach montażowych. Po zaprzestaniu produkcji drukarek na liniach montowano uliczne automaty telefoniczne, zestawy wskaźników do samochodów Polonez, Żuk, Lublin, zamki blokady drzwi samochodowych, kasy oraz drukarki fiskalne, parkometry. Stosowano szereg zautomatyzowanych procesów montażowych z zastosowaniem lutowania pakietów elektroniki na fali stojącej, półautomatów do montażu powierzchniowego, wkrętaaków elektrycznych i pneumatycznych do montażu mechanicznego itp.

W ostatnim okresie działalności zakładu, tj. w okresie 1990-2003, na wydziale montażu stosowano następujące procesy technologiczne:

- § montaż urządzeń elektronicznych i elektromechanicznych

- § montaż pakietów elektronicznych w technologii montażu powierzchniowego SMT, przewlekanej i mieszanej
- § montaż wiązek przewodów
- § dla modułów elektronicznych, narażonych na pracę w warunkach podwyższonej wilgotności powietrza, stosowano technologię zabezpieczeń specjalnymi lakierami.

Wydział montażu dysponował linią do montażu w technologii SMT z automatem montażowym i piecem tunelowym, linią potokową do montażu przewlekanego z dwufalowym automatem lutującym, linią montażową wyposażoną we wkrętaki pneumatyczne i w kompletne wyposażenie do montażu elektronicznego, półautomatami do zaciskania końcówek na przewodach, testerem do kontroli siły zaciskania, automatem do cięcia przewodów i odizolowania końcówek.

Zakłady zamiejscowe stosowały pochodne technologie, stosowne do zleczanych tam zadań produkcyjnych.

### **Oddział Produkcji Głowic Drukujących**

W ramach Wydziału Montażu powstał Oddział Produkcji Głowic Drukujących pod kierownictwem mgr. inż. Waldemara Gontarza. Pod jego kierunkiem powstały opracowania głowic do własnych konstrukcji małogabarytowych drukarek mozaikowych oraz głowic stosowanych w mechanizmach drukujących terminali kasowych, przyrządów rejestrujących, kasowników biletów itp. Wysoka niezawodność produkowanych głowic spowodowała duże zapotrzebowanie na nie, zarówno do drukarek własnej produkcji, jak również ich sprzedaż do zakładów w Polsce i na eksport. Głowice sprzedawano do Francji, Korei i Ukrainy. Realizowano tu również kontrakty na dostawę kasowników biletów magnetycznych dla Hiszpanii. Uruchomiono szereg nowoczesnych technologii niezbędnych przy produkcji głowic drukujących, takich jak opracowanie i wdrożenie do produkcji wiązek elastycznych, uruchomienie produkcji cewek bezkarkasowych, technologii spiekania rdzeni elektromagnesów itp. Produkcja głowic drukujących pod kierownictwem mgr. inż. Waldemara Gontarza istniała jeszcze przez szereg lat po likwidacji Zakładów „Mera-Błonie”.

### **Zakładowa informatyka**

Jednym z największych osiągnięć „Mery-Błonie” było skomputeryzowanie zakładu, na 15 lat przed innymi w Polsce i w czasach, kiedy komputerów nie miały wielkie instytucje i firmy na Zachodzie. Trudno zresztą, żeby jeden z pierwszych producentów minikomputerów w Europie nie miał ich u siebie.

Zakładowy Ośrodek Elektronicznego Przetwarzania Danych powstał w 1969 roku, a jego pierwszym kierownikiem i organizatorem był mgr Marek Bielobradek.

## Wspomnienia mgr. Marka Bielobradka

W 1969 roku zakład przystąpił do tworzenia pierwszych systemów informatycznych, obejmujących gospodarkę materiałową i techniczne przygotowanie produkcji, oraz do kompletowania sprzętu technicznego. Zakupiono wtedy pierwsze dziurkarki i sprawdzarki kart perforowanych Semtron. Pierwsze przetwarzania danych dokonywane jednak były w Zakładach Wytwórczych Przyrządów Pomiarowych „Era” w Warszawie na komputerach Odra 1304.

W 1972 roku uruchomiono Ośrodek EPD wyposażony w maszynę cyfrową ICL 1903 w konfiguracji taśmowo-dyskowej wraz z instalacją 16 zdalnych monitorów, pracujących w czasie rzeczywistym, obsługujących gospodarkę materiałową i techniczne przygotowanie produkcji.

W 1977 roku zainstalowano komputer Odra 1305, z dalszą rozbudową pamięci dyskowych i sieci dziesiątków zdalnych terminali monitorowych, które zostały zainstalowane w biurze technologicznym, w zaopatrzeniu, w księgowości i na wszystkich wydziałach produkcyjnych. Według opinii Elwro była to w tamtym czasie największa konfiguracja systemowa w Polsce na jednostce centralnej 1305. Pod koniec lat siedemdziesiątych OEPD zatrudniał kilkudziesięciu informatyków – inżynierów i serwisantów. Inny element wyróżniający nasz OEPD to wykorzystywanie systemów informatycznych do testowania gotowych wyrobów (drukarek) i w różnych pracach badawczo-rozwojowych.



115. W Ośrodku  
Elektronicznego  
Przetwarzania  
Danych (OEPD)

W 1980 roku kupiliśmy kolejny komputer z serii JS EMC RIAD 32, który został wykorzystany do testowania minikomputerów Mera 100, Mera 200, Mera 1040, Mera 2500 oraz drukarek wierszowych produkowanych dla Jednolitego Systemu EMC, a także do prac konstrukcyjnych. Było to jednak trzydzieści kilka lat temu i OEPD przetwarzał standardowe dokumenty księgowo i magazynowe na nośniki papierowe, którymi były karty perforowane. Tak więc informatyzowanie przedsiębiorstwa związane było z nieprawdopodobnymi kosztami.

Mgr Marek Bielobradek był kierownikiem Ośrodka EPD do 1981 roku. Po reorganizacji kierownikiem ośrodka został inż. Lucjan Świętczak, po nim jego pracami kierowali inż. Edward Jakubczak i mgr inż. Mirosław Tekieniewski.

W latach 1978-1980 był skomputeryzowany już cały zakład w Błoniu, a terminale monitorowe pracowały prawie w każdym biurze, od kadr po magazyny.

### Wspomnienia mgr. inż. Kazimierza Tuzimskiego

Dalsze losy zakładowej informatyki wyglądały następująco. W 1979 roku utworzono stanowisko głównego informatyka, którym zostałem, a moim zastępcą został mgr Bielobradek, dalej kierujący OEPD.

Nowa komórka, albo raczej służba, otrzymała zadanie informatyzowania całego przedsiębiorstwa, także zakładów zamiejscowych. Podlegały mi tworzone, albo raczej rozwijane jednostki: (1) OEPD, (2) Dział Oprogramowania Komputerów, z kierownikiem inż. L. Świętczakiem, z zadaniem opracowywania i wdrażania oprogramowania systemowego i użytkowego dla Odry 1305 i RIAD 32, (3) Dział Oprogramowania Minikomputerów, z kierownikiem działu mgr. inż. Stanisławem Fijałkowskim, z zadaniem opracowywania oprogramowania systemowego dla nowych minikomputerów Mera 100 i Mera 200, oraz (4) Sekcja Serwisu Technicznego Komputerów, z kierownikiem mgr. inż. Gabrielem Kosińskim. Komórka ta zajmowała się utrzymaniem w ruchu wszystkich komputerów i minikomputerów oraz urządzeń peryferyjnych stanowiących wyposażenie OEPD, tj. komputerów Odra 1305, ICL 1903, JS EMC-RIAD 32, minikomputerów Mera 100, Mera 200, Mera 1040, Mera 2500 oraz ich serwisem, a także testowaniem drukarek i urządzeń peryferyjnych produkowanych w „Merze-Błonie”.

13 maja 1982 miał miejsce 15-minutowy protest pracowników, stanowiący poparcie dla NSZZ „Solidarność” i sprzeciw wobec stanu wojennego. Otrzymałem polecenie wskazania organizatorów tej manifestacji i skończyło się tym, że zostałem zwolniony dyscyplinarnie z pracy.

## O gospodarce narzędziowej

Służba Gospodarki Narzędziowej „Mery-Błonie” składała się z dwóch zasadniczych pionów wynikających z funkcjonalnego podziału zadań, warunkującego zapewnienie ciągłej gotowości obsługi wydziałów produkcji podstawowej i pomocniczej w potrzebne narzędzia. Były to Wydział Narzędziowni oraz Oddział Napraw i Eksploatacji. Poza tym w strukturze gospodarki narzędziowej były sekcje planowania, opracowań technologicznych oraz kontroli jakości [22].

Zadaniem podstawowym Wydziału Narzędziowni była produkcja nowego oprzyrządowania specjalnego, w pełnym asortymencie przewidzianym przez Dział Głównego Technologa.

Do zadań Oddziału Napraw i Eksploatacji należało:

- zamawianie wtórników oprzyrządowania specjalnego,

- zakup narzędzi handlowych,
- magazynowanie i wypożyczanie oprzyrządowania,
- regeneracja i ostrzenie.

Poza podstawową służbą Gospodarki Narzędziowej istniały sekcje narzędziowe w oddziałach zamiejscowych zakładu, tj. w Zambrowie i Siedlcach. Działalność tych sekcji była nastawiona głównie na regenerację oprzyrządowania używanego w danym oddziale oraz produkcję prostych pomocy warsztatowych.

W latach siedemdziesiątych Dział Gospodarki Narzędziowej zatrudniał 210 pracowników fizycznych i 30 umysłowych. Ze względu na dużą różnorodność wyrobów produkowanych w zakładzie wykonywano wiele specjalnych narzędzi, jak na przykład:

- wiertła działowe od średnicy 0,25 mm,
- gwintowniki i narzynki od średnicy 0,3 mm,
- frezy krążkowe i ślimakowe od modułu 0,125 mm, zarówno ze stali szybko tnącej, jak i z węglików spiekanych,
- tulejki zaciskowe od średnicy 0,3 mm.

Do wykonywania wymienionych narzędzi wydział posiadał specjalne i precyzyjne obrabiarki, jak na przykład:

1. szlifierko-zataczarkę do frezów ze spieków wraz z oryginalnym i niestosowanym w kraju urządzeniem do wykonywania narzędzia szlifującego profil frezów z miedzi i następnie uzbrojonego proszkiem diamentowym,
2. zataczarki do frezów firmy Safag,
3. szlifierki do wałków firmy Mitsui-Seiki, uzbrojone w urządzenie własnej konstrukcji do bezkłowego szlifowania wałków, poczynając od średnicy 0,1 mm,
4. tokarki zegarmistrzowskie adaptowane do wykonywania gwintowników w zakresie średnic od 0,3-1 mm,
5. szlifierki do małych otworów w spiekach firmy Overbeck typu Zetto-30,
6. precyzyjne ostrzałki narzędziowe firmy Jungner oraz uniwersalną szlifierkę firmy Tripet typów MUS-100 i MUR-100.

W zakresie produkcji tłoczników wydział był wyspecjalizowany w wykonywaniu precyzyjnych wykrojników i kalibrowników. Do specjalizacji tej doszedł w czasie kilkunastoletniej produkcji mechanizmów zegarowych. Wydział opanował oryginalną technologię wykonywania skomplikowanych stempli kształtowych metodą frezowania ręcznego na przystosowanej do tej operacji tokarce.

Jako jedyny zakład w Polsce produkował wałeczki miernicze w zakresie średnic od 0,3 mm do 16 mm, stopniowanych do 5 mm co 0,01 mm, w zakresie od 5-10 mm co 0,02 mm i powyżej 10 mm co 0,05 mm.

W zakresie produkcji przyrządów obróbczych największym osiągnięciem wydziału było wykonanie przyrządu do wytaczania otworów w korpusie drukar-

ki wierszowej 666/V3. Gabaryty detalu obrobionego wynosiły 1000 x 1000 x 800 mm i na tych długościach była wymagana współosiowość otworów do 0,02 mm, przy tolerancjach otworów wytaczanych od 0,002 do 0,005 mm.

Ze względu na dynamiczny wzrost produkcji w „Merze-Błonie” pełne zaopatrzenie w oprzyrządowanie produkcji podstawowej i pomocniczej mogło być realizowane tylko drogą postępu technicznego i organizacyjnego. Podyktowane to było dużymi trudnościami przy naborze wykwalifikowanej kadry narzędziowej.

Do ciekawszych zadań produkcyjnych należało:

- opanowanie szlifowania matryc na szlifierko-wiertarce koordynacyjnej firmy Deckel,
- opanowanie technologii zalewania żywicami epoksydowymi stempli w płytach prowadzących wykrojników,
- uruchomienie półautomatu do ostrzenia pił tarczowych,
- zabezpieczanie narzędzi skrawających tworzywami termoplastycznymi w celu wyeliminowania uszkodzeń ostrzy w trakcie transportowania i magazynowania,
- opanowanie technologii wykonania narzynek w wersji docieranej oraz ich ostrzenie, umożliwiające uzyskanie dowolnego kąta natarcia w zależności od gatunku materiału obrabianego,
- chromowanie dyfuzyjne roboczych części narzędzi.

W tym okresie wydział otrzymał wysoko wydajne elektrodrażarki iskrowe sterowane numerycznie, szwajcarskiej firmy Charmilles (elektrodowe i drutowe), oraz frezarkę CNC firmy Fehlmann, na której wytwarzano m.in. precyzyjne elektrody kształtowe do tych drażarek. Pozwoliło to na całkowitą zmianę technologii wykonywania przyrządów tłocznych oraz wkładek formujących do form wtryskowych.

W kolejnych latach wprowadzono technologię płomieniowego nanoszenia napawania węglików wolframu na części robocze narzędzi skrawających.

Wydział Narzędziowni przez cały okres swojego istnienia wytwarzał duży zestaw tłoczników, form do przetwórstwa tworzyw sztucznych i innych narzędzi specjalnych. Wszystkie wytwarzane narzędzia, przed przekazaniem do produkcji, podlegały kontroli w Izbie Pomiarów Długości i Kąta, zlokalizowanej przy wydziale, lecz podległej Działowi Kontroli Technicznej.

## Kontrola jakości

Wśród głównych problemów rozwiązywanych przez „Merę-Błonie” w całym okresie istnienia zakładu bardzo ważne miejsce zajmowały sprawy jakości produkcji. Wprowadzanie do produkcji nowych wyrobów o wysokim stopniu skomplikowania technicznego, wymagających stosowania różnorodnych technologii, materiałów i oprzyrządowania, stawiało na porządku dziennym problemy jakości, zarówno na etapie poszczególnych operacjach technologicznych, jak też



wyrobów gotowych. Wiadomo, że istotne jest dążenie do utrzymywania osiągniętego już dobrego poziomu jakości przez cały okres produkowania określonego wyrobu [23].

W czasie produkcji urządzeń peryferyjnych utworzono nowe komórki, takie jak Biuro Sterowania Jakością i Kontrolę Inspekcyjną, określono zadania i odpowiedzialność Centralnego Laboratorium Jakości w sferze przedprodukcyjnej oraz w zakresie utrzymywania prawidłowego stanu metrologii, rozszerzono zakres działania pozostałych komórek, m.in. o nadzór jakościowy nad całą gospodarką magazynową, warunkami składowania i ekspedycji wyrobów gotowych itp. Z dawnej Kontroli Technicznej wyodrębniono kontrole międzyoperacyjne, podporządkowując je poszczególnym wydziałom produkcyjnym.

W latach siedemdziesiątych w Dziale Kontroli Jakości pracowało około stu pracowników, w tym siedmiu inżynierów i 45 techników. Ponadto w kontrolach międzyoperacyjnych (łącznie z oddziałami zamiejscowymi w Siedlcach i Zambrowie) oraz w Ośrodku Badawczo-Rozwojowym Urządzeń Informatyki pracowało 90 osób. Kilka pracowników posiadało uprawnienia rzeczoznawców jakości.

Zakres pracy poszczególnych komórek kontroli.

Centralne Laboratorium Jakości składało się z trzech sekcji:

1) Sekcja Badań Wyrobów i Pomiarów Elektrycznych prowadziła badania typu wyrobów produkcji seryjnej (sfera produkcyjna), badania modeli, prototypów i serii informacyjnych (sfera przedprodukcyjna), prowadziła gospodarkę metrologiczną w zakresie elektrycznym i elektronicznym (legalizacja wzorców i okresowe sprawdzanie przyrządów użytkowych), przeprowadzała badania zlecane przez inne służby zakładu, działy Głównego Konstruktora i Głównego Technologa. Sekcja była wyposażona w urządzenia specjalistyczne umożliwiające badania wyrobów w zakresie wymagań norm i warunków technicznych. Warto podkreślić, że sprawdzarki do urządzeń peryferyjnych m.c. – bardzo funkcjonalne i o wysokiej niezawodności – były konstrukcji i produkcji własnej. Badania technoklimatyczne wyrobów o dużych gabarytach wykonywano w Ośrodku Badawczo-Rozwojowym Urządzeń Informatyki przy Zakładach Wytwórczych Przyrządów Pomiarowych „Era” w Warszawie, który dysponował odpowiednią komorą klimatyczną. W latach osiemdziesiątych „Mera-Błonie” posiadała już własne komory klimatyczne. Niektóre badania specjalistyczne, wymagające kosztownej aparatury, wykonywały placówki naukowo-badawcze w Warszawie. Sekcja współpracowała z takimi placówkami, jak Wojskowa Akademia Techniczna, Politechnika Warszawska, Instytut Podstawowych Problemów Techniki PAN, Instytut Cybernetycznych Systemów PAN, Instytut Technologii Elektronowej i wieloma innymi.

2) Sekcja Pomiarów Długości i Kąta

Ta sekcja Centralnego Laboratorium Jakości, zwana tradycyjnie Izbą Pomiarów, spełniała w zakładzie bardzo istotną rolę w zakresie metrologii mecha-

nicznej. Tutaj skupiony był sprzęt pomiarowy w bardzo szerokim asortymencie, o wysokiej dokładności i funkcjonalności, umożliwiający prowadzenie niemal wszystkich rodzajów prac pomiarowych.

Ważniejsze zadania sekcji:

- opracowywanie oraz realizacja harmonogramów okresowego sprawdzania narzędzi pomiarowych i sprawdzianów,
- okresowe sprawdzanie i legalizacja płytek wzorcowych i wałeczków mierniczych,
- odbiory jakościowe oprzyrządowania, sprawdzianów i innego sprzętu pomiarowego, zarówno kupionego, jak i produkcji własnej,
- sprawdzanie i odbiór jakościowy obrabiarek po remoncie,
- wykonywanie pomiarów zleczanych przez inne komórki zakładu.



116. W zakładowej Izbie Pomiarów

Sekcja sprawowała nadzór nad prawidłowością użytkowania sprzętu mierniczego, prowadziła kartoteki tego sprzętu, inicjowała usprawnienia organizacyjne, mające na celu zapewnienie w sposób ciągły należytej dokładności urządzeń, którymi na co dzień posługiwali się pracownicy wydziałów obróbki mechanicznej. Sekcja cieszyła się w zakładzie zasłużonym uznaniem, ściśle współpracowała z Działem Gospodarki Narzędziowej, Działem Głównego Technologa i innymi działami. Zatrudniała wielu fachowców z długoletnią praktyką i dysponowała dobrym sprzętem.

Należy zaznaczyć, że zakładowa Izba Pomiarów uzyskała uprawnienia Centralnego Urzędu Miar i Wąg do samodzielnej legalizacji narzędzi pomiarowych w dziedzinie pomiarów długości i kąta.

3) Obróbka chemiczna i cieplna różnych detali i podzespołów zajmowała ważne miejsce w procesach produkcyjnych. Nad jakością w tym zakresie czuwała Sekcja Chemiczno-Metalograficzna, która prowadziła poza tym legalizację wzorców wielkości chemicznych, ciśnienia, siły itp., zajmowała się też okresowym sprawdzaniem przyrządów użytkowych.

Zakres pracy tej sekcji:

- analiza kąpeli galwanicznych i pomocniczych,
- analiza chemiczna stali i różnych stopów kolorowych,
- badania własności pokryw galwanicznych i lakierniczych,
- badania własności mechanicznych stali i stopów kolorowych,
- oznaczanie grubości pokryw ochronnych metodą szlifów metalograficznych,
- badania metalograficzne materiałów i wyrobów,
- okresowe sprawdzanie twardościomierzy, maszyn wytrzymałościowych, dynamometrów, manometrów, termometrów,
- wspólnie z Działem Głównego Technologa i Działem Głównego Konstruktora opracowywanie parametrów obróbki cieplnej i pokryw galwanicznych.

Podstawowym celem, do którego zmierzały prace tej sekcji prowadzone wraz z innymi zainteresowanymi działami, było uzyskiwanie dobrego stanu powierzchni detali oraz dobrych własności mechanicznych w procesach obróbki galwanicznej i cieplnej.

Kontrola Jakości Produkcji była największą jednostką organizacyjną Działu Kontroli Jakości i obejmowała swym działaniem sferę produkcyjną przedsiębiorstwa, tj. materiały, procesy wytwórcze (kontrola metodami inspekcyjnymi) i wyroby gotowe.

Kontrola Jakości Dostaw – jej głównym zadaniem było zapewnienie dobrych pod względem jakości dostaw materiałów i części kooperacyjnych dla produkcji. Ponadto sprawowała nadzór jakościowy nad gospodarką magazynową. Ważnym zadaniem tej komórki było szybkie reagowanie na złą jakość dostaw, poprzez wyczerpujące informowanie dostawców o stwierdzonych wadach oraz podejmowanie działań zapobiegawczych.

Kontrola Inspekcyjna zgodnie ze swym zakresem zadań przeprowadzała m.in. kontrolę prawidłowości przebiegu procesów technologicznych oraz wyrywkowe kontrole jakości detali i podzespołów odebranych uprzednio przez kontrolę międzyoperacyjną, spełniała więc w stosunku do niej rolę superkontroli.

Kontrola Jakości Wyrobów Gotowych dokonywała pełnej oceny jakościowej wyrobów finalnych, a więc ich funkcjonalności i parametrów technicznych, określonych w normach lub warunkach technicznych, kompletności, wyposażenia w części zamienne i dokumentację towarzyszącą, sprawdzała również, czy opakowania są zgodne z odpowiednimi instrukcjami.

Ważne funkcje w systemie zapewnienia dobrej jakości w zakładzie spełniało Biuro Sterowania Jakością. W wyniku pracy poszczególnych komórek Działu Kontroli Technicznej, kontroli oddziałów zamiejscowych, działów Głównego Konstruktora i Głównego Technologa, kontroli międzyoperacyjnych oraz na podstawie reklamacji odbiorców i meldunków z Działu Serwisu, powstawał obszerny zasób informacji dotyczących jakości. Niektóre problemy wymagały

analiz, przekonsultowania z zainteresowanymi działami, podjęcia przedsięwzięć długofalowych. Biuro Sterowania Jakością opracowywało roczne programy poprawy jakości. Ustalało zadania jakościowe na okresy kwartalne dla poszczególnych działów oraz kontrolowało realizację wszystkich ustaleń dotyczących jakości. Organizowało obieg informacji dotyczących jakości, prowadziło analizę braków i statystykę oraz wszystkie sprawy związane z reklamacjami. Biuro Sterowania Jakością spełniało rolę koordynatora poczynań poszczególnych ogniw służby kontroli jakości i łącznika z pozostałymi działami przedsiębiorstwa.

Przez cały okres istnienia zakładu problem jakości produkcji był oczkiem w głowie wszystkich kierownictw. W późniejszych latach skutkowało to przyznaniem zakładowi Certyfikatu ISO 9001 na wszystkie sfery działalności produkcyjnej i zarządzania przedsiębiorstwem.

## Obsługa serwisowa

Pod określeniem „serwis fabryczny” rozumie się wyspecjalizowaną grupę pracowników zajmujących się czynnościami technicznymi poza fabryką.

Pierwsze zadanie serwisu to pomoc techniczna udzielana odbiorcom w fazie uruchamiania urządzeń i ich instalowania. Pomoc ta obejmuje zwykle także szkolenie technicznych ekip przyszłych użytkowników urządzeń. Drugie – to uczestniczenie w odbiorach jakościowych u odbiorców i wykonywanie napraw gwarancyjnych. Trzecie – naprawy odpłatne wyrobów, tzw. pogwarancyjne.

Jak wiadomo, nie ma produktów bez wad, nie ma również takich, które nie psują się w czasie użytkowania, a zabieganie o uzyskanie takich produktów jest nawet nieopłacalne. Nie oznacza to akceptacji złej jakości, tylko konieczność ścisłego określania, według powszechnie stosowanych norm i procedur, żądanego poziomu jakości i niezawodności. Poziom ten bada się według różnych kryteriów, ale najbardziej popularne są dwa: poziom jakości wyrobów w dostarczanej partii, definiowany przez liczbę dopuszczalnych usterek o różnej wadze w pobieranej próbkce, albo – przy wyrobach bardzo złożonych (jak statek) – w wyrobie. Drugi miernik to średni czas międzyawaryjny.

Jeśli chodzi o usytuowanie organizacyjne serwisu, to stosowane są różne rozwiązania, zależnie od tradycji, charakteru wyrobów i warunków otoczenia. W wielu zakładach grupy serwisowe podlegają szefom kontroli jakości, w niektórych wydziałom produkcyjnym, kierownikowi działu sprzedaży albo dyrektorowi pionu odpowiedzialnemu za sprzedaż, jak w ZMP „Mera-Błonie” [13].

Nie ma bliższych danych dotyczących obsługi serwisowej do 1970 roku, to jest do chwili podjęcia produkcji drukarek wierszowych. Wyroby wcześniejsze nie były wcale takie proste. Przecież zegarka i przystawki balansowej nie naprawi zwykły mechanik. Także naprawa tarczy telefonicznej wymaga przeszkolenia, narzędzi pomiarowych i części zamiennych. Tymczasem wymieniane wyroby wytwarzane były w dziesiątkach i setkach tysięcy rocznie.

Wiadomo tylko, że pierwsze znaczące poszerzenie grupy serwisowej miało miejsce pod koniec lat sześćdziesiątych w związku z podjęciem produkcji czytników i perforatorów taśmy. Wyroby te eksportowano do NRD do kombinatu Robotron, i tak doszło do ustanowienia pierwszego w dziejach „Mery-Błonie” zagranicznego punktu obsługi serwisowej, początkowo afiliowanego przy tym kombinacie. Organizatorem tego punktu był mgr inż. Jerzy Stachowski.

Prawdziwe wyzwanie dla zakładu stanowiło jednak zorganizowanie obsługi serwisowej drukarek wierszowych. Produkcję podjęto w 1971 roku i od samego początku drukarki sprzedawano poza granice Polski. Z eksportem związane były stałe wyjazdy grup serwisowych. Kiedy eksport drukarek ugruntował się, podjęto starania o lokale na punkty serwisowe i mieszkania dla stałych pracowników.

Organizatorem serwisu zakładowego na terenie ZSRR był inż. Zbigniew Czarkowski. Załazek powstał w roku 1972 i od tego czasu liczba serwisantów stale wzrastała, chociaż nie była stała. Z reguły w Moskwie pracowało 2-5 serwisantów. W Mińsku na Białorusi, przy Zakładach Techniki Obliczeniowej, pracował zawsze jeden (pierwszym był mgr inż. Marek Okrasa, po przejściu do pracy w moskiewskim serwisie zakładu, wraz z delegowanym do tej pracy z „Mery-Błonie” mgr. inż. Zygmuntem Tryniszewskim, to stanowisko objął inż. Olgierd Goroch); dostarczaliśmy do Mińska drukarki DW-21 do komputerów Mińsk 23/32. W Kijowie pracował jeden, przy Zakładach WUM Kijów. Ponadto po jednym serwisancie zakłady ulokowały w Leningradzie i okresowo w Ałma-Acie w Kazachstanie (stolica republiki, w południowo-wschodniej jej części, w górach, niedaleko granicy z Kirgizją, jeden milion mieszkańców).

Utrzymywanie punktów serwisowych poza granicami kraju było kosztowne, a zdobycie mieszkania w tamtym czasie w Moskwie wymagało przydziału prawie rządowego. Delegaci musieli mieć także do dyspozycji samochody, wówczas dobra luksusowe, ale było to konieczne, chociażby ze względu na potężne odległości. Na przykład w Moskwie, mieście z około 8 milionami mieszkańców, w ciągu jednego dnia roboczego można było przejechać około 300 km. Samochód był również potrzebny do pokonywania kilka razy w roku trasy Moskwa – Błonie (1350 km), po części zamienne. Trudno też było odrywać kogoś od rodziny na kilka lat, więc serwisanci wyjeżdżali na placówki z żonami i dziećmi.

Utarła się praktyka, że serwisant zajmował się bieżącymi sprawami na miarę swoich możliwości, ale wspomagany był od czasu do czasu pracą ekip zakładowych.

Z punktu widzenia zakładu zadania pracowników technicznych ulokowanych poza granicami kraju były wyjątkowo ważne. Przy wielkiej skali eksportu, natychmiastowe reagowanie na życzenia odbiorców łagodziło wiele rodzących się sporów dotyczących jakości. Z reguły funkcjonowała niepisana umowa, że odbiory mają charakter formalny, ale pod warunkiem udzielania natychmiastowej technicznej pomocy w przypadku jakichkolwiek trudności. Wiadomo też było, że nie zawsze odbiorcy zamawiali właściwe części zamienne i zakładowi serwisanci, mający do nich dostęp, uprawiali politykę handlu wymiennego: do-

datkowe części za ugody przy odbiorach. Tego typu działania podejmują wszystkie firmy na świecie, więc w postępowaniu takim nie było niczego, co wykraczałoby poza utarte zwyczaje.

Działania te wynikały z interesu stron transakcji. Drukarka wierszowa miała wartość najmniej wielkiej ciężarówki i odbiorca, który otrzymał 20 urządzeń o takiej wartości, nie był zainteresowany sporami, tylko tym, żeby z udziałem delegata producenta jak najszybciej uruchomić drukarkę i sprzedać je z systemami dalej. Tak więc rola serwisantów była znaczna. Szczególne znaczenie dla zakładu miało stanowisko szefa serwisu w ZSRR, gdzie trafiała połowa zakładowej produkcji.

W 1978 roku inż. Czarkowski wrócił do zakładu i przejął po nim to stanowisko. Po mnie szefem serwisu w ZSRR został (1982) inż. Olgierd Goroch (który poprzednio przez 2 albo 3 lata pracował w Mińsku), a w 1988 roku przejął po nim szefostwo mgr inż. Bolesław Mizeracki.

Serwis w Pradze czeskiej zorganizował ok. 1983 Mieczysław Kulczycki, po którym wyjechał na placówkę mgr inż. Bogdan Skibiński. Punkt serwisowy na Węgrzech, w Budapeszcie, zorganizował Zdzisław Bugajski, a w Bułgarii w Sofii, ok. 1984, mgr inż. Tadeusz Iwanicki.

117. Na MTP w Poznaniu  
(ok. 1986):  
dyr. PHZ „Metronex”  
Andrzej Ziaja,  
kier. Dz. Eksportu  
Krzysztof Woliński  
i Teresa Stasiarczyk  
z Działu Serwisu



Pracownicy przebywający stale poza granicami kraju podlegali nadzorowi delegatur PHZ „Metronex”. Było to dobre rozwiązanie: kontrakty handlowe prowadzone były na zlecenie zakładu przez PHZ i rozdzielanie funkcji handlowych i technicznych nie zawsze było możliwe. Koszty bieżące działalności punktów serwisowych pokrywał Metronex, ale obciążał nimi zakłady. Pracownicy serwisowi traktowani byli jako oddelegowani do pracy poza granice kraju i zachowywali w zakładach macierzystych ciągłość pracy.

Delegatura Metronexu w Moskwie dysponowała własnym obiektem, w którym ulokowano nie tylko dwudziestu pracowników handlowych i obsługi administracyjnej, ale i około stu pracowników technicznych prawie wszystkich zakładów ZPAiAP „Mera”.

## Moje wspomnienia z okresu pracy w Moskwie, 1977-1982

Do okresu przemian w latach 1990-1992 nasz wschodni sąsiad Związek Radziecki postrzegany był w Polsce, jako kraj dziwny i niepojęty, do którego wybrańcy jeżdżą na Krym i do Odessy na wycieczki, w którym wytwarzane są dobre gruzińskie szampany, bardzo dobre rosyjskie aparaty fotograficzne i matrioski. Czasami zauważano, że największe i najpiękniejsze na świecie jest metro właśnie moskiewskie, ale zaraz dodawano, że najwięcej nieprawdy jest z kolei w gazecie „Prawda”. Ponadto uważano, że co ruskie, to byle jakie, ale jakoś tak wychodziło, że co drugi polski turysta przywoził do Polski kawior i łososie, zabawki i ładowarki akumulatorów, a w garażu trzymał Ładę.

Tymczasem był to normalny kraj, z normalnymi ludźmi, tylko trochę inny. Ustrój polityczny był inny niż w Polsce tamtego okresu i inni byli ludzie, ale nie gorsi, tylko wymieszani (z wielką liczbą Azjatów) i wychowani na innych tradycjach, także wymieszanych. Jest natomiast faktem, że o ile ogólny poziom życia w wielkich miastach tylko nieco odbiegał od standardów polskich, to prawdziwa bieda była na wsiach, tak jak w Polsce zaraz po wojnie.

Nieprawdą jest, że w byłym ZSRR panował chaos i że niczego nie można było załatwić. W ZSRR panował porządek nie mniejszy niż w Polsce, tylko z powodu ogromu kraju każde działanie o większym zasięgu wymagało czasu. Jeśli zakład potrzebował polskich części zamiennych, to je zamawiał we właściwej centrali handlu zagranicznego, i zwykle otrzymywał, ale po 4-6 miesiącach.

Nieprawdą jest też, że kwitło łapówkarstwo. Kwitło natomiast co innego: załatwianie spraw z omijaniem wymagań systemu administracyjnego, oparte o świętą zasadę równoważności świadczeń, z notowaniem zobowiązań. Jak fabryka A załatwiła coś dla siebie w fabryce B, to obowiązkiem fabryki A było załatwienie czegoś w fabryce C, dla fabryki B. Działając na takim rynku, trzeba było wpisać się w system.

W zakładzie w Błoniu pracowało najmniej dwadzieścia radzieckich obrabiarek. Nie reprezentowały światowego poziomu, ale były solidne i dokładne. Jak wszystkie urzędnicy, wymagały konserwacji i remontów, i z tego powodu mieliśmy w naszym serwisowym punkcie w Moskwie listę zakładowych życzeń dotyczącą części zamiennych. Niektóre były zamawiane na zapas, ale zdarzały się sytuacje awaryjne. Któregoś razu przyszedł faks z Działu Głównego Mechanika, że w jednej z frezarek musi być wymienione niezbyt duże stożkowe koło zębate i że sprawa jest pilna (tu dane szczegółowe i adres producenta na Łotwie).

Nie było potrzebne żadne działanie, tylko czekanie na okazję. Zdarzyło się więc kilka dni później, że duży obliczeniowy ośrodek II Moskiewskiej Fabryki Zegarków (Sława) zgłosił się po raz kolejny z prośbą o taśmy tuszowe do drukarek wierszowych. Mieli własne, ale gorszej jakości i czasami, kiedy trafiła się partia taśm gorszych niż zwykle, prosili o wsparcie. Według zasad, mogli u nas kupić, ale pod warunkiem uzyskania zgody centrali handlu zagranicznego, ze względu na system rozliczeń z Polską. Nie tracili jednak czasu na dyskusję z centralą, tylko sprawę „załatwiali”.

Po pierwsze wiedzieli, że potrzebujemy tarcz polerskich, wytwarzanych gdzieś w Rosji, a po drugie pytali: „Co trzeba?”. Wystarczyło więc podanie danych koła zębatego. Już na drugi dzień był telefon, że koło zostanie dostarczone i że taśmy chcą odebrać. Nie minął tydzień, kiedy pojawił się jakiś dyrektor z fabryki obrabiarek w Rydze, nie z kołem zębatym, tylko całą przekładnią i z wyjaśnieniem, że takich spraw nie powierza się pracownikom. Okazało się, że regularnie raz na miesiąc bywał w Moskwie i miał okazję osobiście dostarczyć części. Nie wypadało nie zadać pytania, czy nie ma jakiejś potrzeby. Okazało się, że chciałby kupić polską wędkę, że zapłaci, ale w Polsce nie bywa. Wędkę dostał za dwa miesiące za darmo, ale nie mógł tego tak zostawić bez rewanzu i za jakiś czas dowiózł jakieś atrakcyjne gruzińskie produkty, które dostał od Gruzynów za przyspieszenie dostawy frezarki niezbędnej w Gruzji.

Był też przypadek, który wspominam z wyjątkowym wzruszeniem. Ktoregoś razu, już po 15.00, zgłosił się jakiś człowiek i mówi, że właśnie przyleciał z Władywostoku. Powiedział, że jest z fabryki, która zatrudnia 10.000 ludzi, że jest dzisiaj 30 dzień miesiąca, i że ludzie mają jutro dostać wypłatę, ale zepsuła się drukarka wierszowa podczas drukowania list płac, i że jak jej nie naprawią, to ludzie nie dostaną pieniędzy, ponieważ jest za późno na ręczne pisanie. Drukarka nie miała już gwarancji, część była bardzo droga, a załatwianie sprawy zgodnie z przepisami zajęłoby najmniej miesiąc. Miałem wytyczne dyrektora Paska, żeby takie sprawy załatwiać, ale po indywidualnej zgodzie. Zadzwoiłem więc z Moskwy do zakładu (w Polsce była dopiero 14.00) i mówię dyrektorowi o sprawie. Szef na to: „Dać zespół i jeszcze coś dołożyć”. Delegat wziął zespół, podziękował i powiedział, że ma za cztery godziny samolot do Władywostoku i że zadzwoni z lotniska do zakładu, żeby czekał na niego samochód. Na drugi dzień rano (we Władywostoku było już popołudnie) czekał już faks z następującą treścią od dyrektora fabryki: „Dziękujemy za pomoc, drukarka działa, ludzie dostali wypłatę. Zawiadomiłem moje ministerstwo o tym, że nam pomogliście”.

Czy można sobie wyobrazić lepszą reklamę polskich drukarek do komputerów? Nasze drukarki wierszowe były najdroższe ze wszystkich produkowanych w RWPG i... sprzedawane w największych ilościach. Warto więc wziąć mapę i zobaczyć, gdzie jest Warszawa, gdzie Moskwa i gdzie Morze Japońskie. Nasza drukarka pracowała na drugim końcu świata, z tego drugiego końca świata przyleciał człowiek, który liczył na cud – po zespół, od którego zależało, czy 10.000 ludzi otrzyma w terminie swoje głodowe pensje.





118. Na wystawie wyrobów ZMP „Mera-Błonie” Praga (CSRS), 1988.  
 Drugi od lewej: z-ca dyrektora ds. ekonomicznych Janusz Szajniuk

## Samorząd, związki zawodowe i inne czynniki

Nie można pominąć milczeniem drugiej strony zakładowego życia: poza-produkcyjnej i wyjątkowo nietechnicznej. Trudność polega jednak na tym, że jest to zadanie dla socjologa, a nie inżyniera. Natomiast drugi problem polega na tym, że obszar ten dotyka sfery wyjątkowo drażliwej – stosunku do polityki i wyznawanego światopoglądu, czyli poglądu na sprawę tego świata.

Sfera pozaprodukcyjna zakładowego życia miała dwie różne strony: oficjalną, wyrażaną poprzez uczestnictwo pracowników w organizacjach nazywanych społeczno-politycznymi, stronę, która raczej załogę dzieliła, i mniej oficjalną, rozrywkowo-wypoczynkową, także ujmowaną w jakies ramy, ale jednak jednoczącą pracowników, bez względu na ich barwy polityczne i inne.

Jeśli chodzi o stronę oficjalną, to pierwsze miejsce oddać trzeba zmieniającym się w czasie formom samorządu załogi, dlatego, że samorząd załogi miał wyznaczone przepisami miejsce w państwowym przedsiębiorstwie i – przynajmniej formalnie – stanowił drugi filar władzy. Niestety, nie zachowały się żadne dane na temat funkcjonowania samorządu załogi przed 1981 rokiem. Według zebranych ustnych wypowiedzi, po zmianach w 1956 roku działała w ZMP „Błonie” Rada Robotnicza, czyli wybierana w wyborach powszechnych reprezentacja załogi, o uprawnieniach określonych ówczesnymi przepisami, jak się wydaje zbliżonych do uprawnień późniejszych rad pracowniczych. W latach sześćdziesiątych rola rad robotniczych zaczęła być jednak obniżana dlatego, że była ciałem względnie niezależnym wobec komitetów zakładowych PZPR.



119. Posiedzenie  
Komitetu  
Zakładowego PZPR  
(pod obrazem  
z Leninem)

Procesy te na pewno mają liczne fachowe, ale zewnętrzne opisy. Z zachowanych przekazów najstarszych pracowników wiadomo, że albo pod koniec okresu gomułkowskiego, albo na początku dekady gierkowskiej pojawiły się konferencje samorządu robotniczego, twory zlepkowe, obejmujące dawne rady robotnicze, egzekutywy komitetów partyjnych, zarządy zakładowego związku zawodowego oraz jakieś przedstawicielstwo organizacji młodzieżowej, będącej przybudówką PZPR – Związku Młodzieży Socjalistycznej.

Koncepcja KSR-ów w oczywisty sposób miała zneutralizować rady robotnicze, wybierane w wyborach przez załogę, i zalegalizować dyktat komitetów zakładowych partii.



120. 121. Załoga na pochodzie w dniu Pierwszego Maja.  
Pokolenie odchodzące i wchodzące

Z nastaniem „Solidarności” w 1980 roku w większości zakładów doszło do przewartościowania sił. Związki zawodowe, należące jeszcze wówczas do

CRZZ, czyli Centralnej Rady Związków Zawodowych (później rozwiązanej i zastąpionej przez OPZZ, czyli Ogólnopolskie Porozumienie Związków Zawodowych), straciły większość członków, komitety zakładowe PZPR znalazły się w defensywie, a czynnikiem, który starał się zająć pozycję głównego trybuna ludowego i cenzora dyrekcji, stały się zakładowe organizacje NSZZ „Solidarność”.

To, że załoga mogła i nawet powinna mieć udział w decydowaniu o własnych losach, nie budziło nigdy niczych wątpliwości, ale jest faktem, że skala ingerencji nowych związków w kompetencje dyrekcji była w wielu zakładach większa, niż w czasach dominacji komitetów PZPR.

Stan ten odnowił dyskusje dotyczące unormowania uprawnień załogi w sposób ustawowy i odpowiedni do nowych warunków. Dążenia te zbiegły się z innymi, dotyczącymi nowego unormowania instytucji przedsiębiorstw państwowych. Efektem licznych i wielostronnych prac i konsultacji okazały się dwie bardzo dobre ustawy z 25 września 1981 roku o przedsiębiorstwach państwowych i o samorządzie.

Ustawy te jednoznacznie rozstrzygnęły, że przedsiębiorstwem kieruje jednoosobowo dyrektor, ale w sprawach ściśle wyliczonych musi mieć albo opinię, albo zgodę samorządu. Z kolei ustawa o samorządzie załogi ściśle precyzowała, jakie uprawnienia ma rada pracownicza, a jakie zebranie ogólne delegatów.

Ustawy te były efektem dziejowego kompromisu i wydaje się, że przeszły pozytywną weryfikację, chociaż z opóźnieniem.

W grudniu 1981 został wprowadzony stan wojenny i działalność samorządu została zawieszona. Wznowienie nastąpiło w 1984 roku, i trwało aż do załamania w 1991.

Od początku istnienia zakładu funkcjonowała zakładowa organizacja Polskiej Zjednoczonej Partii Robotniczej. Nie ma żadnych danych statystycznych na ten temat, ale wiadomo, że przeciętny wskaźnik tzw. upartyjnienia wynosił ok. 15%, może nieco więcej, ale chyba 20% nie przekraczał.

To, co charakteryzowało okres dominacji PZPR, to niepisane zasady, co wolno mówić, a czego nie, co można powiedzieć głośno, co tylko po cichu, a co należy zachowywać tylko dla siebie. W oczywisty sposób wpływało to na swoją atmosferę stałego retuszowania rzeczywistości, obaw i niepewności.

Partijną młodzieżową przybudówką była zakładowa organizacja Związku Młodzieży Socjalistycznej, czyli ZMS. Łączyła w swojej działalności dwa nurty: z jednej strony działalność sportowo-rekreacyjno-młodzieżową, poza godzinami pracy i poza zakładem, i z drugiej – polityczno-ideologiczną, raczej na terenie zakładu. Poza licznymi zdjęciami z różnych imprez nie zachowały się żadne bliższe informacje na ten temat. W drugiej połowie lat osiemdziesiątych organizacja ta nie odgrywała w zakładzie już żadnej roli.

Jak w każdym zakładzie pracy, ważną społeczną rolę odgrywały związki zawodowe. Do roku 1980 działał na terenie ZMP „Mera-Błonie” tylko jeden, Związek Zawodowy Metalowców, czyli ZZM. Miał przedwojenne korzenie

i zrzeszał, z pojedynczymi przypadkami odmowy, wszystkich pracowników. Poddawany był później krytyce, ale bez żadnego powodu.

Nie zajmował się polityką i wtrącaniem w sprawy kierowania zakładem, tylko sprawami pracowniczymi, ale na miarę możliwości. To, że okresowo (nie zawsze) był pod większym lub mniejszym wpływem Komitetu Zakładowego Partii, to prawda, ale w tamtych warunkach jedyna droga wywalczenia czegośkolwiek dla pracowników prowadziła przez mozolne negocjacje połączone z szukaniem sprzymierzeńców. Wszystko zależało od zdolności szefa Związku. Jeśli był aktywny i zapobiegliwy, to ułatwiał wszystko, co było możliwe bez sporów i konfliktów. Wynikało to ze swoistej społecznej umowy, że dyrekcji nie wypadało nie reagować na uzasadnione interwencje.

Jak wszędzie, sprawą numer jeden były płace. Wszyscy jednak wiedzieli, że płace są limitowane odgórnie, że dyrekcja także chce zarabiać i walczy o limity, tak jak może, i że żadne spory zbiorowe w ogóle nie tylko nie wchodzi w rachubę, ale byłyby bez sensu. Jednym słowem Związek Zawodowy Metalowców wywierając naciski na zwiększanie płac, w istocie zajmował się czymś innym: wpływaniem na dzielenie podwyżek w sposób zgodny z odczuciami większości, zatem raczej pracowników szeregowych.

Ważna rola ZZM polegała na zajmowaniu się sprawami socjalnymi i na gospodarowaniu zakładowym funduszem socjalnym. W minionym systemie pracownicy mogli korzystać z wczasów w ośrodkach wypoczynkowych, należących do central związkowych albo do zakładu. Dzieleniem miejsc zajmował się zarząd Związku albo ustanowiona przez związek komisja [13]. Wśród związkowców wydziału montażu drukarek szczególnie znany był przewodniczący rady oddziałowej mgr inż. Zygmunt Tryniszewski – doskonały fachowiec i pracownik, dobry kolega, pełen życzliwości człowiek. Pracownicy wydziału mieli w nim oddanego rzecznika swoich codziennych spraw i problemów [28].

122. Projekt nowego obiektu w jednym z wypoczynkowych ośrodków zakładu, ok. 1975



ZMP „Mera-Błonie” dysponowały kilkoma takimi ośrodkami. Największy to dom w Zawoi, w górach. Inne, to ośrodek w Broku, przy trasie Zambrów – Wysokie Mazowieckie, kolejny w Zdworzu, niedaleko Gąbina i Płocka, w Miel-

nie-Unieściu, nad morzem, oraz w Muszynie k. Krynicy Górskiej. Standard tych ośrodków nie był niestety wysoki, chociaż położone były w atrakcyjnych miejscach.

Powstanie „Solidarności” poważnie ograniczyło możliwości i pola działania zakładowego Związku Zawodowego Metalowców, ale nadal zrzeszał, zależnie od okresu, po 1980 roku – 20-30% pracowników zakładu w Błoniu, a podobnie było w zakładach zamiejscowych.



123. Edward Ropiak  
i Jan Godzina  
w zakładowym  
komitecie „Solidarności”

Okoliczności powstania „Solidarności”, ruchu politycznego i jednocześnie społecznego, który przyjął formę związku zawodowego, są powszechnie znane i opisane w tysiącach rozpraw. Wywalczone w porozumieniach z sierpnia 1980 prawo swobodnego zrzeszania się, zaowocowało powstaniem związku także w ZMP „Mera-Błonie”. We wrześniu 1980 przewodniczącym Zakładowej Komisji Założycielskiej NSZZ Solidarność „Mera-Błonie” został pracownik narzędziowni Jan Godzina.

22 października 1980 ukazał się pierwszy numer zakładowej gazety NSZZ „Solidarność” pod nazwą „Informator”. Jej redaktorami byli Barbara Kabała, Bogdan Karpiński i Piotr Kuczyński. Ostatni numer gazety (34) ukazał się siedem dni przed ogłoszeniem stanu wojennego.

27 listopada 1980 wybrano władze związku w składzie trzech członków prezydium i 23 członków komisji, z przewodniczącą Ewą Tuzimską, zajmującą się dotąd sprawami informacji naukowo-technicznej. W listopadzie powstał też w Błoniu Oddział Regionu „Mazowsze”.

W marcu 1981 zakładowa „Solidarność” uczestniczyła w ogólnopolskiej akcji protestacyjnej przeciw prowokacji bydgoskiej. Odbył się strajk ostrzegawczy. W czerwcu 1981 przewodniczącym Komisji Zakładowej NSZZ został Jerzy Drapiński.

We wrześniu 1981 w kościele św. Trójcy w Błoniu odbyło się poświęcenie sztandaru NSZZ „Solidarność” przy ZMP „Mera-Błonie” i przeniesienie go do zakładu, z licznym udziałem pracowników i mieszkańców Błonia.



124. Poświęcenie sztandaru „Solidarności”,  
od lewej: ks. prałat Zdzisław Knoiołek, Jerzy Drapiński,  
Ewa Tuzimska i Stanisław Fijałkowski

13 grudnia 1981 ogłoszono stan wojenny i Związek Zawodowy „Solidarność” został zdelegalizowany, a sztandar zakładowej „Solidarności” zabrali funkcjonariusze SB. Służba Bezpieczeństwa aresztowała też i internowała Ewę Tuzimską. Odbudowa struktur związkowych rozpoczęła się dopiero w 1989 roku. Komitetowi Obywatelskiemu „Solidarność”, który przygotowywał wybory do Sejmu RP i wybory samorządowe, przewodniczyła Ewa Tuzimska, wybrana w wolnych wyborach na pierwszego burmistrza Błonia.



125. Jubileuszowe wydanie  
„Głosu Załogi”

Kolejnymi przewodniczącymi Zakładowego NSZZ „Solidarność” byli Bogusław Ziółkowski, Dariusz Gala, Zenon Reszka i Ireneusz Zieliński [24].

We wrześniu 1989 roku wrócił do zakładu zabrany przez Służbę Bezpieczeństwa sztandar NSZZ „Solidarność”. W październiku 2003, już po decyzjach o likwidacji ZMP „Mera-Błonie”, został przekazany do kościoła św. Trójcy.



### 126. Ostatni numer „Głosu Załogi”

W latach 1968-1981 wydawany był zakładowy periodyk, obrazujący przekrój problematyki zakładowej, organ Samorządu Robotniczego „Głos Załogi” (ostatni numer ukazał się na dwa tygodnie przed stanem wojennym).

W zakładzie działał również radiowęzeł, który nadawał bieżące komunikaty, muzykę i czasami wypowiedzi pracowników oraz kierowników w sprawach bieżących. W latach produkcji zegarków naręcznych codziennie transmitował seanse obowiązkowej gimnastyki rekreacyjnej dla pracowników wydziału montażu. Było to pół wieku temu, w okresie nazywanym siemniężnym socjalizmem. Tymczasem niedawno jeden z kanałów telewizyjnych nadał reportaży z jakiejś koreańskiej montowni w Polsce, z rewelacyjną wiadomością, że Koreańczycy zarządzają w czasie przerwy gimnastykę, dla poprawy samopoczucia pracownicy siedzących przy taśmach. Nawet nie wiemy, co mieliśmy kiedyś.

Na przykład kiedyś załoga miała Zakładową Przychodnię Lekarską, z wieloma różnymi gabinetami i laboratoriami, prowadzoną przez liczny zespół lekarzy, lekarzy i pielęgniarek. Usługi były darmowe, na miejscu i bez kolejek. Teraz są odpłatne, z kolejkami i daleko [13].

## Zakładowa służba medyczna

### Wspomnienia zebrały Irena Ficygowska i Danuta Solarz

Historia Przychodni datuje się od 1952 roku, kiedy to pielęgniarka Jadwiga Zielińska wraz z doktorem Żmigrodem zorganizowali ambulatorium. Ambulatorium składało się z jednego pomieszczenia i małej poczekalni, wyposażenie stanowiły tylko niezbędne urządzenia i środki. Lekarz przyjmował tylko przez trzy godziny, bowiem później rozpoczynał pracę w Ośrodku Zdrowia w Błoniu. Spełniając prośby pracowników zakładu, w latach 1964-1965 zorganizowano Przychodnię Lekarską, a w latach 1977-1984 znacznie rozszerzono zaplecze medyczne. W latach 1975-1976 znacznie rozbudowano Przychodnię w zaadaptowanym na ten cel budynku. Kierownikami Przychodni byli kolejno lekarze: Maciej Malanowski, Danuta Rzepkowska, Urszula Radziszewska, Teresa Nurowska, Zbigniew Kołaczyński, Zofia Michalak. Ponadto w Przychodni pracowali lekarze: Małgorzata Perajska-Riemer, Grzegorz Riemer, Małgorzata Kossut i małżeństwo Adamowiczów. W skład personelu pielęgniarskiego w tych latach wchodziły Irena Ficygowska, Janina Serwach, Hanna Burno, Elżbieta Stachlewska, Wanda Burczyńska. Jako rejestratorki pracowały Regina Leszczucka, Wanda Sawicka, Alina Knyszyńska. Dość wcześnie, bo już w 1965 roku, zaczęła pracować w zakładzie lekarz stomatolog Halina Łęcarska, prawdziwa ikona zakładowej służby zdrowia. Później dołączyły do niej lekarki Grażyna Androsz i Beata Stalony. Powstała Poradnia K, w której pracowali lekarze Filipowicz, a później Zofia Michalak, mając do pomocy położne Elżbietę Bartoszek, Grażynę Kapacką i Małgorzatę Włodarczyk. Została zorganizowana Pracownia Fizykoterapii wraz z gabinetami masażu, kierownikiem była Jadwiga Włodarska, a pracownikami technicy Krystyna Aleksandrowicz, Konrad Zakościelny, Agnieszka Kurach, Czesław Sawicki, Paweł Witek. Uruchomiono Poradnię Laryngologiczną, w której zaczęła pracować lekarz Danuta Barczak, i Poradnię Alergologiczną, w której pracował dr Jacek Waśniewski, a pomagała mu pielęgniarka Irena Ficygowska. W następnych latach dobudowano budynek, w którym po zakupieniu aparatu rentgenowskiego znalazła pomieszczenie Pracownia Rentgenowska. Pracowały tam Lucyna Szymańska, Elżbieta Smolińska – technicy, i rejestratorka Emilia Stachlewska. W roku 1966 otwarto Laboratorium Analityczne, którego pierwszym pracownikiem i organizatorem od podstaw była mgr Maria Łukasiewicz-Woźniak. Od 1 listopada 1981 kierownikiem Laboratorium Analitycznego została Danuta Solarz. Na przestrzeni lat laboratorium powiększało zakres świadczonych badań i w wyniku kolejnych reorganizacji zaczęło wykonywać badania nie tylko pracownikom zakładu, ale także innym pacjentom. Badania wykonywano dla mieszkańców Błonia, Leszna, Kampinosu, a badania okresowe dla okolicznych zakładów pracy. W związku z tym poszerzono skład personelu laboratorium; pracowały tam mgr Maria Łukasiewicz-Woźniak, technicy Danuta Wójcicka, Maria Berlak, Alicja Wadecka, Elżbieta Trochimiak, Marzena Potoł, Małgorzata Radziszewska, rejestratorka Teresa Zielińska. Zawsze można było liczyć na pomoc zakładu przy zakupie-



nie nowoczesnego sprzętu laboratoryjnego i aparatury, odczynników. Po wybudowaniu w 1990 roku nowej Przychodni w Błoniu zostały przeniesione do niej wszystkie placówki. W zakładzie został tylko lekarz Grzegorz Riemer z pielęgniarką. Nadrzędnym celem pracowników Przychodni Przyzakładowej przy ZMP „Mera-Błonie” było ciągłe doskonalenie jakości świadczeń medycznych, troska o zdrowie pacjentów.



127. Inż. Stanisław Terelak,  
honorowy dawca krwi,  
z pielęgniarką  
Jadwigą Zielińską  
w Zakładowej Przychodni Zdrowia



128. Kierownik Zakładowej  
Przychodni Zdrowia  
dr Maciej Malanowski  
ze współpracownicą

### Wspomnienie Marii Łukasiewicz-Woźniak

Pracę w Przychodni Zakładowej podjęłam w kwietniu 1966 roku. Kierownikiem Przychodni był wówczas dr Maciej Malanowski, wspominam go jako bardzo dobrego człowieka. W rejestracji pracowała Helena Dyngler, w gabinecie zabiegowym była zatrudniona Teresa Konopka, w gabinecie stomatologicznym dr Halina Łęcarska, natomiast w gabinecie ginekologicznym dr Królak z położną Stefanią Krzemińską. Otwarto także Laboratorium Analityczne, w którym znalazłam zatrudnienie, bowiem z wykształcenia je-

stem technikiem analitykiem. Zostałam zatrudniona jako laborantka zaraz po ukończeniu studiów i uzyskaniu tytułu magistra. Zakładowa służba zdrowia bardzo dbała o pracowników zakładu, systematycznie wykonywano badania okresowe, dyrekcja zakładu kupowała nowoczesny sprzęt medyczny. Na początku przychodnia mieściła się w starym budynku, a po jego rozbiórce przychodnię przeniesiono do bardziej obszernych pomieszczeń w nowym budynku. Przybywało personelu, zmieniało się kierownictwo, otworzono gabinet fizykoterapii (1980), utworzono pracownię rentgenowską, powiększono laboratorium analityczne. Służyliśmy nie tylko pracownikom zakładu, lecz także pacjentom Błonia i okolic.

## Żłobek i przedszkole

### Ze wspomnień Iwony Jasińskiej

Żłobek przy ZMP „Mera-Błonie” powstał wiosną 1953 roku w budynku przedszkola, które już działało (przedszkole na parterze, żłobek na piętrze). Funkcje kierownika objęła Zofia Czajka, po kilku latach zmieniła nazwisko na Koczwara (jestem jej córką). Stanowisko zajmowała przez 21 lat. Na początku przyjęto 14 dzieci, w tym czworo w wieku poniżej roku, 10 starszych. Zatrudnionych było pięć osób: kierownik, dwie opiekunki, pracznia, kucharka. Początkowo żłobek był finansowany przez „Merę-Błonie”, później przez Wydział Zdrowia. Liczba dzieci bardzo szybko rosła, w szczytowym okresie było ich 105. Początkowo przyjmowano dzieci już od ukończenia ósmego tygodnia życia (w tym czasie urlop macierzyński wynosił osiem tygodni). Matki karmiące piersią przychodziły na karmienia dwa razy w ciągu dnia. Po wydłużeniu urlopu macierzyńskiego do żłobka trafiały nieco starsze dzieci. Opłaty były niskie, ich wysokość zależała od zarobków rodziców. Do żłobka przyjmowano dzieci nie tylko pracowników zakładu, ale również innych mieszkańców miasta i gminy. Żłobek był czynny od godziny 6 rano do 17. Zakład zorganizował dowóz rodziców z dziećmi, były to dwa kursy autobusu, w tym jeden już przed godziną szóstą rano. Po przeniesieniu przedszkola na ulicę Fabryczną żłobek zajął również parter. Zatrudnione były opiekunki dziecięce, salowe, działały pralnia, kuchnia. Dzieci podzielone były na grupy: maluchy – dzieci do ukończenia pierwszego roku życia, raki – do dwóch lat, starszaki – do ukończenia trzech lat. W czasie wakacji był miesiąc przerwy w pracy żłobka, w tym czasie wykonywano niezbędne remonty, sprzątano. W żłobku działała Rada Rodziców.



129. Dyrektorka przedszkola Wiktoria Przybysz, dr Maciej Małanowski, wychowawczynie Maria Kowalska, podopieczni

### Wspomnienie Stanisławy Chruścińskiej

Nowy budynek zakładowego żłobka i przedszkola został wybudowany w latach 1953-1954. Pracę w tym przedszkolu podjęłam w kwietniu 1969 roku. Do pracy przyjęła mnie dyrektor przedszkola Wiktoria Przybysz, człowiek z wielkim sercem i o miłym usposobieniu. Pracowałam z koleżankami po fachu, Zosią Zborowską i Helenką Gołębiewską. Wymienionych osób nie ma już wśród nas. Atmosfera w pracy była wspaniała, koleżanki zawsze służyły pomocą, a najważniejsze – wspaniałe były kochane dzieci. Siłą przewodnią mojego liceum pedagogicznego było jedno zdanie pani Weryho Radziwiłowicz: „Kochaj w zawodzie swoim dzieci, a w przyszłości niech cię miłość własnych dzieci opromieni”. W 1973 roku dołączyły do nas wspaniałe wychowawczynie, Maria Olczak i Grażyna Lachowska. Zawsze uśmiechnięte, miłe, kochające dzieci. Na pierwszym piętrze budynku znajdował się żłobek, dyrektorem była Marianna Frydrych, nie ma jej już wśród nas. Opiekę pielęgniarską w żłobku i w przedszkolu sprawowała Renia Wojda. Niezapomniane chwile, które wspominam do dziś, to „Doczka” z kierowcą panem Kaczmarkiem (zakładowy samochód dowożący dzieci do żłobka i przedszkola), piękne, szczególnie wiosenne i letnie zabawy na powietrzu: piłka, huśtawki, wózki itp. Do dzisiaj pamiętam wierszyki i piosenki, których uczyłam moje najwspanialsze dzieciaki. Oto jeden z nich:

Czy to bajka, czy nie bajka,  
Myślcie sobie, jak tam chcecie,  
A ja przecież wam powiadam:  
Krasnoludki są na świecie.

## Załoga i czyny społeczne



130. Przy budowie stadionu



131. Budowa kładki nad Rokitnicą



132. Czyn społeczny



133. Czyn społeczny przy budynku  
hali montażu drukarek



134. Panie też nie boją się szpadla



135. Zima stulecia – odśnieżanie zakładowej  
boczniczy kolejowej

## Wizyty i wizytacje

Każda firma, nawet najmniejsza, utrzymuje kontakty z zewnętrznym światem. Charakter tych kontaktów, ich częstotliwość i ranga są takie, jaka jest ranga firmy. Z punktu widzenia codziennego życia zakładowi goście sprawiali kłopoty: wymagali opieki, obsługi i towarzysztwa. Nie przyjeżdżali jednak bez potrzeby. Każda kolejna umowa, obojętne, techniczna czy handlowa, wymagała uzgodnień, pokazywania produktów, a nawet warunków ich wytwarzania. Wymagała tego „zakładowa racja stanu”. Goście musieli opuszczać zakład z przekonaniem, że oddają swoje sprawy w godne ręce. Wizytom towarzyszył niezmienny rytuał: gości podejmował kierownik odpowiedni do rangi i charakteru przybywających [13].

Jeśli ranga wizyty (np. dyrektora zjednoczenia z zagraniczną delegacją) albo wizytacji (np. dyrektora zjednoczenia w związku z wykonywaniem przez zakład ważnych przedsięwzięć rozwojowych) była wyższa, wówczas obowiązywały reguły specjalne. Polegały na opracowaniu taktyki rozmów, ustaleniu ról kadry kierowniczej i – ewentualnie – czynników społecznych, ale z wiodącą osobistą rolą dyrektora naczelnego [13].

Jednym z najczęstszych zakładowych gości wyższej rangi był w czasach największego rozwoju zakładu dyrektor zjednoczenia „Mera” mgr inż. Jerzy Huk, którego znałem osobiście, ale z późniejszej mojej pracy w PHZ „Metronex”, gdzie przez kilka lat był moim bezpośrednim przełożonym. Był znany z szybkich i zdecydowanych rozstrzygnięć, ale także z ogromnej wiedzy technicznej i ekonomicznej.



136. Dyrektor Jerzy Huk na spotkaniu z kadrą w zakładzie, 1976



137. W towarzystwie wiceministra przemysłu maszynowego Aleksandra Kopcia, 1977

## Sfera pozaprodukcyjna

W każdym cywilizowanym społeczeństwie występuje obszar działań pragmatycznych, związanych z wykonywaniem zadań administracji oraz działań ze sfery obrony, wytwórczości i obszaru kultury. Podobnie jest na szczeblu niższym.

Nie jest to wynalazek ani kapitalizmu, ani socjalizmu, tylko skutek potrzeb ludzi. Wiadomo na przykład, że wielki wódz grecki Aleksander Macedoński w czasie jednej z długich przerw w wojennych działaniach, ale daleko poza Grecją, nakazał zorganizowanie olimpiady dla swoich wojów. Dał wojsku nie tylko pożyteczne zajęcie, ale jeszcze szanse awansów dla organizatorów przedsięwzięcia i dla zwycięzców. Było to ok. 334 r. p.n.e.

Różnica między wielkimi polskimi fabrykami okresu minionego i podobnymi w USA polegała jednak na tym, że w USA zajmowanie się załogą było traktowane jako niegroźny objaw filantropii bogatego właściciela, gdy w Polsce stanowiło „obowiązek systemowy” [13].

## Sprawy socjalno-bytowe

Prawo inicjatywy w zakresie spraw socjalno-bytowych miał każdy pracownik i każda funkcjonująca w zakładzie organizacja, bez względu na jej charakter, ale z oczywistych względów możliwość przebicia się postulatu zależała od uzyskanego wsparcia innych i możliwości nie tyle finansowych, ile wykonawczych. Można było na przykład zgłosić postulat, by w sanitariatach były kafelki. Nie byłby nawet rozważany, skoro do około 1983-1988 roku jedyny ich krajowy producent, fabryka w Opcznie, nie był w stanie zaspokoić nawet potrzeb szpitali.

Tak więc standard funkcji socjalnych był odpowiedni do warunków okresu, ale nawet przy niskim standardzie szatnia mogła być pomalowana farbą olejną, albo nie. Spośród najróżniejszych drobnych kroków w tym zakresie można tu wymienić stopniowe poprawianie estetyki miejsc pracy, wymianę posadzek w halach fabrycznych, organizowanie pokoiów śniadań z termosami z kawą i mlekiem, organizowanie kolejnych szatni oraz ciągłe zabiegi o poprawianie ich wyposażenia i wreszcie zabiegi w sprawie wstydlivej, ale ważnej, o czystość i remontowanie sanitariatów.

W 1972 roku oddano do użytku załogi nowo wybudowaną stołówkę zakładową wraz z zapleczem, bufetem i wytwórnią wody gazowanej. Stołówka wydawała codziennie obiady dwustu pracownikom. Część załogi korzystała również z posiłków regeneracyjnych i profilaktycznych. Niezależnie od tego zorganizowano sprzedaż obwoźną śniadań oraz bufet na jednym z wydziałów produkcyjnych [13].

## Zakładowa poligrafia

Urządzenia reprograficzne miały wszystkie większe zakłady już przed wojną, chociażby do kopiowania dokumentacji technicznej, a ponadto trudno o postawienie granicy między urządzeniami kopiującymi i drukarskimi. Wiem jednak na pewno, że kiedy podjąłem w 1962 roku pracę w zakładzie, drukarnia już istniała. Na przykład opracowana przeze mnie broszura dotycząca teorii regulacji chodu zegarków drukowana była przy pomocy matryc składanych z ołowianych czcionek. Składał je Tadeusz Kubicki, ówczesny szef drukarni.

Zakładowa drukarnia była początkowo jednostką pomocniczą dla zaplecza technicznego, ale – szczególnie w latach pięćdziesiątych i sześćdziesiątych – także zapleczem dla aparatu ówczesnej propagandy, a z czasem także zapleczem poligraficznym dla samorządu. Gazeta zakładowa „Głos Załogi” była drukowana w Warszawie. Trudno ustalić, jakimi urządzeniami dysponował zakład 60 lat temu. Do przełomu doszło w 1970 roku, w związku z koniecznością podjęcia druku instrukcji do drukarek wierszowych. Instrukcja obsługi liczyła najmniej 150 stron, a instrukcje serwisowe były jeszcze grubsze. Ponadto instrukcje te musiały być wydawane w językach obcych, a wersje w języku rosyjskim były wręcz podstawowe. Kolejny problem to niekończące się zmiany techniczne i kolejne wersje drukarek, każda pociągająca za sobą nową drukowaną dokumentację. Drugi wielki przełom to wprowadzenie do produkcji drukarek mozaikowych. Z tego, że były mniejsze, nie wynikało, że mają mniej funkcji. Stąd standardowe wyposażenie opakowania drukarki: instrukcja obsługi i instrukcja serwisowa. Przy poziomie produkcji 130 tys. drukarek rocznie, funkcjonujący w latach osiemdziesiątych Dział Wydawnictw musiał dostarczać na wydział montażu 260 tys. książek, solidnie oprawionych i estetycznie wydanych.

Według relacji Kazimierza Olborskiego, kierownika działu, w drugiej połowie lat osiemdziesiątych drukarnia zatrudniała trzech wykwalifikowanych drukarzy i dwóch pomocników, introligatornia dziesięć pracowników zajmujących się składaniem i oprawą instrukcji, a cały dział liczył osiemnastu pracowników, ale i tak różne prace zlecano poza zakład [13].



138. Drukarz Tadeusz Kubicki z uczniem, ok. 1960

139. Kierownik Działu Wydawnictw Kazimierz Olborski, ok. 1985

## Z życia szkoły



140. Zakończenie roku szkolnego, 1969



141. Lekcja j. polskiego z Janiną Cieślak



142. Dyr. szkoły Henryk Opala (z lewej)



143. Lekcja z Henrykiem Karolem



144. Na lekcji



145. Życzenia na Dzień Nauczyciela



## Zakładowe szkolnictwo

1 września 1962 minister przemysłu ciężkiego powołał przy Zakładach Mechaniczno-Precyzyjnych „Błonie” Zasadniczą Szkołę Zawodową dla Pracujących. Najpierw szkoła mieściła się w budynku Liceum Ogólnokształcącego w Błoniu przy ul. Okrzei 3. Tak było do 1971 roku. Przez pierwsze dziewięć lat dyrektorem szkoły był Henryk Opala, od 1970 do 1971 funkcję tę pełnił Bronisław Wąsacz, w latach 1971-1972 funkcję dyrektora powierzono Tadeuszowi Dynglerowi.

Od 1971 roku szkoła mieściła się w budynku tzw. starego biurowca zakładu. Z dniem 1 września 1971 minister przemysłu maszynowego powołał przy Zakładach Mechaniczno-Precyzyjnych „Mera-Błonie” Technikum Mechaniczno-Elektroniczne dla Pracujących. W latach 1972-1975 dyrektorem szkoły był inż. Jerzy Śliwiński.

1 września 1973 roku szkoła zmieniła nazwę na Zespół Szkół Zawodowych Zakładów Mechaniczno-Precyzyjnych „Mera-Błonie” w Błoniu.

W 1975 roku oddano do użytku z przeznaczeniem na szkołę nowy budynek, w którym uczniowie uczą się do dzisiaj. Dyrektorem został wówczas inż. Bolesław Ogrodzki i pełnił tę funkcję do 1980 roku.



146. Dyrektor szkoły Stefan Okraska na zajęciach z uczniami

Z dniem 1 września 1980 roku kurator oświaty i wychowania w Warszawie powołał Policealne Studium Zawodowe w Błoniu. W latach 1980-1994 szkołą kierował mgr Henryk Karol, który bardzo przyczynił się do rozwoju szkoły. Powstało wówczas, powołane przez Kuratorium Oświaty i Wychowania, Państwowe Studium Zawodowe. Na boisku sportowym przy szkole położono tartan, w szkole zainstalowano pierwszy komputer Mera 100. W 1984 roku dyrektor Karol utworzył klasę o profilu sportowym. Ponieważ mgr Karol uprawiał wiele lat sport wyczynowo, był też trenerem drużyny lekkoatletycznej w ramach RKS Błonie, więc nie dziwi, że sport w szkole zaczął rozwijać się bardzo pomyślnie. Młodzież uczestniczyła w zawodach lekkoatletycznych i miała wysokie osiągnięcia sportowe. Szkoła stworzyła znakomite warunki do trenowania lekkiej atletyki, ponadto dyrektor Karol, zarazem nauczyciel wychowania fizycznego i trener, prowadził liczne zajęcia sportowe, organizował obozy wy-

jazdowe, współpracował z klubem Gwardia Warszawa. Powołano też międzyszkolny klub sportowy w Błoniu. Liczba uczniów powiększała się z roku na rok, a w latach 1980-1986 w szkole uczyli się uczniowie z Zasadniczej Szkoły Zawodowej Przystawkowej Warszawskich Hut Szkła w Ożarowie Mazowieckim.

Z inicjatywy dyrektora Henryka Karola i wicedyrektora Witolda Bonarskiego 1 września 1990 roku kurator oświaty i wychowania powołał dzienne Technikum Mechaniczno-Elektroniczne, a w 1993 roku Liceum Ekonomiczne.

1 września 1991, z powodu trudności ekonomicznych Zakładów, związanych ze zmianami zachodzącymi w gospodarce kraju, dyrekcja zakładu sprzedała szkołę Kuratorium Oświaty i Wychowania w Warszawie. Od tej chwili szkoła przyjęła nazwę Zespół Szkół Technicznych w Błoniu, w którego skład weszły: Zasadnicza Szkoła Zawodowa, Policealne Studium Zawodowe, Technikum Mechaniczno-Elektroniczne, Technikum Mechaniczno-Elektroniczne dla Pracujących.

W okresie 28 lat szkołę opuściło 1365 kwalifikowanych robotników z kilkunastoma różnymi zawodami. Do 1990 roku technikum ukończyło 328 absolwentów z zawodem mechanik obróbka skrawaniem i elektronik. Policealne Studium Zawodowe w Błoniu ukończyło 77 techników (zawód: elektroniczne maszyny cyfrowe) [25].

## Zakładowy ruch sportowy

Niniejszy rozdział jest oparty na bardzo bogatym materiale faktograficznym, zgromadzonym i udostępnionym autorowi przez Janusza Guzika, związanego od wielu lat z błońskim klubem sportowym, w tym od 1996 roku jako członek zarządu klubu Błonianka. Janusz Guzik w 1997 roku był kierownikiem I drużyny piłki nożnej w Błoniance, a od 2001 roku kierownikiem piłkarskiej drużyny juniorów oraz II drużyny piłkarskiej.

Nie sposób krótko zrelacjonować historię zakładowego ruchu sportowego bez przywołania historii błońskiego klubu sportowego Błonianka. Klub powstał w 1917 roku, lecz swoją działalność datuje dopiero od dnia 6 sierpnia 1919, kiedy to po raz pierwszy został zorganizowany i rozegrany mecz towarzyski, z loterią fantową, w miejscowości Pass. Intensywny rozwój klubu nastąpił w okresie od 1919 do wiosny 1920 roku. W czasie okupacji były rozgrywane zawody piłkarskie w Błoniu, terenem gry były pobliskie łąki i pola, gdyż boisko Błonianki na rozkaz władz okupacyjnych zostało zaorane. Mecze były też rozgrywane na Łysej Górze w Kopytowie i za cmentarzem na łąkach, sprzęt był przechowywany w komórce działacza klubu. Działała również sekcja hokeja na lodzie. Mecze były rozgrywane na błońskich gliniankach z drużynami z Ożarowa i Józefowa [26].

W 1947 roku oprócz Błonianki w Błoniu działały jeszcze dwa inne kluby sportowe – Tur Błonie i założony w 1946 roku RKS Płomień, przy Fabryce Za-

pałek. W 1950 roku nastąpiło połączenie Błonianki i Płomienia z Okręgowym Zrzeszeniem Sportowym „Spójnia” w Warszawie. Nowe koło otrzymało nazwę Koło Sportowe nr 725 przy Fabryce Zapalek w Błoniu. W Spójni Błonie działały sekcje piłki nożnej, piłki siatkowej, koszykówki i tenisa stołowego. W stadium organizacji była sekcja zapaśnicza. W 1952 roku klub liczył 147 członków.



147. Zakładowa drużyna piłkarska

W 1955 roku błońskie koło Spójnia przyjęło nazwę Sparta Błonie. Również w 1955 roku z połączenia LZS Osiek i LZS Kopytów powstał klub LZS Błonie. W latach 1956-1957 LZS Błonie przejął wielu zawodników Sparty, bowiem powstałe w 1953 roku Zakłady Mechaniczno-Precyzyjne „Błonie” nie były w stanie sprawować patronatu nad klubem.

W 1957 roku w LZS Błonie było 160 zawodników i członków w sekcjach piłki nożnej, lekkiej atletyki, hokeja na lodzie i kolarskiej. W sekcjach tego klubu znalazło się wielu pracowników Fabryki Zapalek, którzy byli czynnymi zawodnikami bądź kierownikami sekcji sportowych. W następnych latach intensywnie rozwijała się działalność sekcji sportowych LZS Błonie. Od 1957 roku działalność klubu zaczęły wspierać Zakłady Mechaniczno-Precyzyjne „Błonie”.

Liczące się wyniki w województwie warszawskim osiągała drużyna piłkarska. W barwach klubu startował późniejszy znany uczestnik kadry narodowej Wyścigów Pokoju kolarz Andrzej Bławdzin. 27 stycznia 1961 Wydział Spraw Wewnętrznych przy Prezydium Wojewódzkiej Rady Narodowej w Warszawie zlikwidował stowarzyszenie Klub Sportowy Błonie, uzasadniając decyzję tym, że działalność cytowanego klubu przejął Ludowy Zespół Sportowy Błonie.

21 stycznia 1962 walne zgromadzenie powołało Robotniczy Klub Sportowy Błonie przy Związku Metalowców Polskich, zrzeszającym pracowników ZMP „Błonie”. RKS Błonie (Federacja Stal) został zarejestrowany przez Radę Narodową w Warszawie 3 lutego 1962. 13 kwietnia 1963 wybrano na prezesa klubu Józefa Kulińskiego a na wiceprezesa Antoniego Berlińskiego, pracowników ZMP „Błonie”.

W 1964 roku została zakończona budowa stadionu. Od 1965 roku patronat nad RKS Błonie przejęły Zakłady Mechaniczno-Precyzyjne „Błonie”.

1 grudnia 1965 RKS Błonie liczył 1006 osób. Przy klubie działało wówczas w pełnej sprawności sportowej i organizacyjnej sześć sekcji: lekkoatletyczna, sekcja piłki nożnej – cztery drużyny, sekcja piłki siatkowej, sekcja szachowa, sekcja zapaśnicza, sekcja podnoszenia ciężarów. W październiku 1965 nastąpiło połączenie LZS Błonie z RKS Błonie, bowiem wielu zawodników LZS już wcześniej podjęło pracę w ZMP „Błonie”, które przejęły patronat nad klubem.

W 1966 roku prezesem klubu został Antoni Berliński, wiceprezesami Józef Kuliński i Henryk Majcherek. W sześciu sekcjach klubu czynny sport uprawiało wówczas 200 zawodników. Na wyróżnienie zasłużyła I drużyna piłki nożnej. Działająca w drużynie RKS Błonie sekcja szachowa pod kierownictwem Stanisława Ciesielskiego zajęła w swojej grupie I miejsce i awansowała do ligi okręgowej.

W 1967 roku, z okazji 50-lecia istnienia w Błoniu klubu sportowego, Główny Komitet Kultury Fizycznej i Sportu wręczył aktywnym działaczom błońskiego sportu odznaki Zasłużonych Działaczy Kultury Fizycznej (Józef Kuliński, Kazimierz Łukasiewicz, Eugeniusz Zatorski) i medale 100-lecia sportu polskiego (Antoni Berliński, Henryk Majcherek, Henryk Wasilewski, Czesław Iwanicki, Benedykt Kierkowski, Włodzimierz Przybysz). Klub otrzymał również od Związku Zawodowego Metalowców sztandar i odznaki związkowe dla wyróżnionych działaczy.

W 1967 roku Elżbieta Kasicka w dysku i kuli zdobyła tytuł Mistrzyni Mazowsza a w rzucie kulą piąte miejsce w Polsce oraz tytuł Mistrza Sportu w tej dyscyplinie.

W 1969 roku prezesem klubu został Marian Uraz, zastępca dyrektora ds. ekonomicznych w ZMP „Mera-Błonie”, wiceprezesami Antoni Berliński, Jan Łukasiewicz i Tadeusz Marcak. Nowy zarząd podjął intensywne działania na rzecz uzyskania stosownych pozwoleń i funduszy na powiększenie terenu istniejącego stadionu, budowę hali sportowej, budowę treningowego boiska piłkarskiego oraz boiska do tzw. gier małych, powiększenie możliwości dla widowni poprzez dobudowę trybuny. Inwestycję o ogólnej wartości 5 mln zł przewidywano zrealizować w latach 1971-1973.

W 1970 roku liczące się sukcesy w warszawskim okręgu odnieśli zapaśnicy: Jacek Grajber, Jerzy Janczarek, Jan Matuszewski. Wśród lekkoatletów najlepszym miotaczem w dysku i kuli okazał się Marian Ogrodzki, Elżbieta Kasicka (trenerem był Henryk Karol) uzyskiwała wyniki w kuli w granicach rekordu Mazowsza.

W 1971 roku w trzech sekcjach (piłka nożna, lekka atletyka, zapasy) było 210 zawodników i 10 trenerów. Coraz częściej na łamach prasy Mazowsza pojawiały się nazwiska lekkoatletów: Elżbiety Kasickiej, Mariana Ogrodzkiego, juniorów: Zofii Łasicy i Włodzimierza Leduchowskiego, zapaśników: mistrza Polski juniora Zbigniewa Zaręby, Gabriela Gzuli i Zdzisława Kopia. Pierwszy

zespół drużyny piłkarskiej awansował na lidera jesiennej rundy ligi okręgowej, kierownikiem drużyny był Feliks Świątek.

W 1972 roku nadal dobre wyniki osiągnęli lekkoatleci i piłkarze. W 1973 roku w klubie było 1298 członków, kadra zawodnicza liczyła 282 osób. Dotacje na klub wynosiły 562,2 tys. zł, z czego „Mera-Błonie” przekazała 220 tys. zł. Drużyna piłkarska RKS Błonie znów zajmuje I miejsce w mistrzostwach ligi okręgowej WOZPN.

W listopadzie 1973 roku prezesem klubu został Kazimierz Reczyński, zastępca dyrektora ds. produkcji w „Merze-Błonie”. Dobre wyniki osiągnęli zapasnik Jacek Grajber, Waldemar Gałoń (II miejsce w pchnięciu kulą w Halowych Mistrzostwach Polski Juniorów), Marian Ogrodzki w pchnięciu kulą ustanowił halowy rekord okręgu, drużyna piłkarska RKS Błonie wysunęła się na I miejsce w mazowieckiej i warszawskiej lidze okręgowej.

W latach 1974-1976 piłkarze RKS Błonie nadal utrzymywali czołowe miejsca w rozgrywkach mazowieckiej grupy „A”, zdobywając na koniec 1976 roku pozycję lidera grupy.



148. Piłkarze w akcji

W 1977 roku w klubie działały trzy sekcje: piłki nożnej (120 zawodników), zapasów w stylu klasycznym (45 zawodników) i lekkiej atletyki (50 zawodników). Jesienią 1977 roku na trenera drużyny piłkarskiej zatrudniono Jerzego Engela, przyszłego trenera kadry narodowej. Patronem klubu były nadal Zakłady „Mera-Błonie”. W 1978 roku drużyna piłkarska RKS Błonie odnotowała gorsze wyniki i na koniec roku zajęła piąte miejsce w tabeli województwa warszawskiego. Trener Jerzy Engel przeszedł do Polonii Warszawa, jego miejsce zajął trener z Czech, Józef Stanko.

W 1979 roku prezesem Klubu był Antoni Berliński. Na koniec roku kadra drużyny piłkarskiej uplasowała się na piątym miejscu w klasie „B”.

W 1980 roku RKS Błonie rozpoczął remont obiektu sportowego, została wymieniona zniszczona płyta boiska głównego, zrobiono nowy drenaż płyty, poprawiono boisko boczne wraz z bieżnią lekkoatletyczną. Wybudowano też

nowe korty do tenisa ziemnego i wyremontowano budynki, poprawiono szatnie. Niestety, na koniec 1980 roku piłkarze RKS Błonie wylądowali na trzynastym miejscu w tabeli ligi okręgowej.

Tułaczka po obcych boiskach nie wpływała na podniesienie poziomu gry zawodników. Pierwsza drużyna piłki nożnej spadła do klasy „B”. W klubie działały dwie sekcje: piłki nożnej i zapasów w stylu klasycznym. W zajęciach klubu systematycznie brało udział od 120 do 130 zawodników, przeważnie tych najmłodszych, w wieku 10-15 lat. W wieku seniora trenowało zaledwie 15 zawodników. Sekcja zapasów w stylu klasycznym rozpadła się już w poprzednim okresie i ponownie została utworzona w 1980 roku. Zasadniczą bazą treningową RKS Błonie był obiekt sportowy przy ul. Legionów. Dla pięciu drużyn piłkarzy było to jednak za mało, trenowali więc również w hali sportowej obok przyzakładowej ZSZ i Technikum dla Pracujących a najmłodszy w sali gimnastycznej szkoły nr 1. Miejscem treningów zapaśników była również sala w obiekcie szkolnym.

Ostatnie walne zebranie członków RKS zobowiązało nowy zarząd do rozpatrzenia sprawy i powołania do 1982 roku sekcji piłki siatkowej. Zdecydowaną większość wydatków RKS pokrywała Wojewódzka Federacja Sportu, od której klub otrzymywał rocznie około 600 tys. zł. Od zakładu klub otrzymał w 1980 roku około 100 tys. zł a od Rady Zakładowej – około 100 tys. zł. Do tych kwot dochodziły co miesiąc wpłacane przez pracowników zakładu składki członkowskie. Na koniec 1981 roku piłkarze klubu zajęli 13 miejsce w tabeli ligi okręgowej, juniorzy młodsi uplasowali się na piątym miejscu w tabeli klasy „A”, trampkarze starsi (grupa „D”) i trampkarze młodsi (grupa „B”) zajęli w swoich grupach piąte miejsca.

W 1982 roku ani piłkarze, ani zapaśnicy klubu nie odnotowali znaczących wyników. 17 września 1983 Klub RKS Błonie obchodził 65 rocznicę istnienia.

W latach 1983-1984 drużyna piłkarska RKS Błonie zrobiła znaczące postępy i na wiosnę 1984 roku awansowała do klasy „A”. Jesienią tego roku drużyna piłkarska wywalczyła w rozgrywkach klasy „A” jedenaste miejsce.

W latach 1985-1987 prezesem klubu był Arkadiusz Gajewski. Pierwsza drużyna piłki nożnej startowała w grupie „A”, zajmując w 1985 roku piąte miejsce, a w roku 1987 drużyna awansowała na trzecie miejsce. Z okazji 70-lecia klubu, które przypadło w 1987 roku, WOZPN przyznał klubowi Złotą Odznakę związku. W latach 1988-1991 prezesem klubu był Ryszard Wlekły. W tym okresie w ramach klubu działały jedynie drużyny piłki nożnej: I drużyna w grupie „A” (w tabelach jesiennych rozgrywek drużyna plasowała się w swojej grupie na miejscach 6-11), drużyna trampkarzy i juniorów młodszych.

W 1992 roku prezesem klubu został Grzegorz Banaszekiewicz. W tym roku przypadł jubileusz 75-lecia działalności klubowej. Uroczystość jubileuszową zaszczycił swoją obecnością trener reprezentacji Polski Kazimierz Górski.

Z powodu zmniejszenia dotacji na bieżącą działalność klubowi zająrzało w oczy widmo likwidacji. Już w 1991 roku „Mera-Błonie” przestała finansować

działalności RKS Błonie. Klub szukał nowych sponsorów. W 1992 roku RKS Błonie powrócił do pierwotnej nazwy z 1917 roku – KS Błonianka. Mimo zakończenia przez „Merę-Błonie” sponsoringu klubu, w następnych latach w klubie uprawiało czynny sport wielu pracowników błońskiej „Mery”.



149. Zarząd klubu, od lewej: K. Calak, T. Marcak, trener B. Popiołek, J. Jędrzejczak, W. Krzemiński, G. Popiński, H. Wasilewski, Z. Józwickowski, K. Łukasiewicz, A. Berliński, poniżej W. Świdziński, 1971



150. Uroczystość 80-lecia klubu, w pierwszym rzędzie: Z. Stępień, E. Tuzimska, T. Dziewulski, K. Kafarska

## Sport i szkolnictwo w zakładzie



151. Mistrzynie sportu Elżbieta Kasicka  
(Mučka)



152. Kazimierz Górski na stadionie  
w Błoniu



153. Zakładowi piłkarze w akcji



154. Bramka!!!



155. Nauczyciel wf Henryk Karol  
wręcza nagrody zwycięzcom w zawodach



156. Nauczycielka wf Jadwiga Wiśniewska  
na zajęciach sportowych



## Zakładowa Ochotnicza Straż Pożarna

Zakładowa Ochotnicza Straż Pożarna powstała w 1969 roku. Był to czas, gdy zakład podjął produkcję urządzeń peryferyjnych do komputerów. Obudowy tych urządzeń wykonywane były z blach, ale lakierowanych. Lakierowanie stwarzało zagrożenie pożarowe, co stało się bezpośrednią przyczyną nowej inicjatywy.

Prezesem ZOSP został Henryk Paradowski a naczelnikiem straży Krzysztof Paćko. Pierwotnym celem były szkolenia strażaków, ochotników i załogi, ale stopniowo kupowano sprzęt strażacki. Z czasem przysły też sukcesy: w 1971 roku pierwsze miejsce w powiatowych zawodach pożarniczych, a w 1988 roku drugie miejsce w miejsko-gminnych zawodach pożarniczych.

W 1989 roku, z okazji 20-lecia powstania Zakładowa Ochotnicza Straż Pożarna otrzymała z Wojewódzkiego Zarządu Ochotniczych Straży Pożarnych sztandar, a liczni członkowie zespołu odznaczenia. Jednostka dysponowała już wyposażeniem gaśniczym i bojowym. Z okazji jubileuszu dyrekcja zakładu zafundowała strażakom umundurowanie galowe. Batalion liczył 60 strażaków, pracowników ZMP „Mera-Błonie”.

W 1990 roku zakład oddał remizę do użytku ZOSP.

Ochotnicza Zakładowa Straż Pożarna istniała do końca działalności zakładu, czyli do 2003 roku. W okresie swojego istnienia nie odnotowano poważnych zagrożeń pożarowych. Kilka mniejszych pożarów jednak było: w budynku galvanizerni (1974 i 1975), w piwnicy w zakładowym budynku mieszkalnym (1987), paliły się też koparki na zakładowym składowisku złomu (2001) [27].



157. Strażacy w akcji

## Od przedszkolaka do zawodu strażaka



158. Zofia Zborowska z przedszkolakami



159. Młody muzyk



160. Lekcja w szkole przyzakładowej



161. Dyrektor szkoły Tadeusz Dyngler z młodzieżą na wycieczce w Gdańsku, 1971



162. Sztandar Zakładowej Ochotniczej Straży Pożarnej



163. Strażacy wyjeżdżają na ćwiczenia

## Postacie ZMP „Mera-Błonie”



164. Maria Horoszczyk

165. Inż. Marian Raczyński  
i inż. Jan Solarz

166. Inż. Jan Bujakiewicz



167. Witold Majewski



168. Janusz Krzyżanowski



169. Józef Mazgaj



170. Tadeusz Dyngler



171. Tadeusz Biały



172. Tadeusz Krzywicki

## Postacie ZMP „Mera-Błonie”



173. Stefan Kowalczyk



174. Bolesław Gorgol



175. Aleksander Strzemieczny



176. Aleksander Wysocki



177. Roman Nowoszewski



178. Inż. Krzysztof Rembowski



179. Inż. Zbigniew Czarkowski



180. Anatoliusz Przygoda



181. Czesław Konopka

## VI. Kronika wydarzeń w fotografii



## Z życia załogi (1960-1970)



182. Załoga montażu zegarków z dziećmi, 1960



183. Inż. Zofia Woźniak w laboratorium, 1960



184. Inż. Zofia Woźniak



185. Zakładowy zespół muzyczny, 1960



186. Grupa praktykantów w I Moskiewskiej Fabryce Zegarków na placu Czerwonym w Moskwie



187. Grupa praktykantów w I Moskiewskiej Fabryce Zegarków przed carskim dzwonem

## Z życia załogi (1960-1970)



188. Kontrola zespołu koła wychwytyowego



189. Na linii montażu czytników CT-1001



190. Na linii montażu czytników CT-1001



191. Na stanowisku regulacji czytnika RG-3



192. Technolodzy D. Gradek i inż. L. Gajewski



193. Lekarz zakładowy dr M. Malanowski



## Z życia załogi (1960-1970)



194. Artykuł inż. J. Bezpalko w czechosłowackim miesięczniku „Mechanika Precyzyjna i Optyka”



195. Linia montażu tarcz telefonicznych



196. Dyrektor naczelny Stanisław Lipiński



197. Na Wyd. P-1: inż. M. Wiśniewski,  
Z. Kolatorowicz, inż. W. Jasński



198. Na linii montażu dziurkarek D-102



199. Na linii montażu dziurkarek D-102

## Z życia załogi (1960-1970)



200. Inż. Marian Groniek



201. Mistrz Wydziału P-2  
Aleksander Wlazłowski



202. Józef Broś narzędziowiec



203. Józef Maciąg narzędziowiec



204. Ireneusz Biernacki narzędziowiec



205. Jan Godzina narzędziowiec

## Z życia załogi (1960-1970)



206. Komendant Straży Przemysłowej  
Józef Szymczak



207. Komendant J. Szymczak  
na ćwiczeniach obrony przeciwchemicznej



208 Komendant J. Szymczak  
na ćwiczeniach obrony przeciwchemicznej



209. Racjonalizatorzy: inż. A. Wodzyński,  
inż. J. Piskorz, R. Czarniecki, J. Izydorek



210. SIMP-owcy, lata 70



211. Inż. Kazimierz Krzywiński z kolegami  
konstruktorami

## Z życia załogi (1960-1970)



212. Na linii montażu czytników CT-1001, z prawej – Mieczysław Kulezycki



213. Jerzy Bocian demonstruje pracę czytnika CT-1001



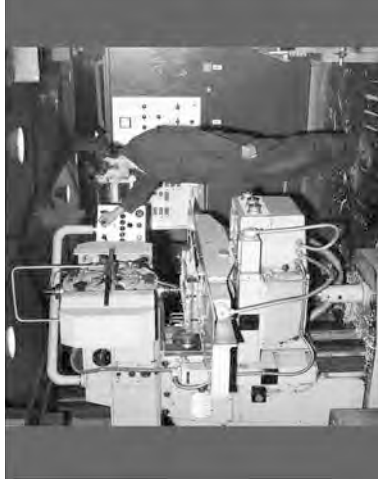
214. Antoni Berliński demonstruje pracę dziurkarki D-102



215. Przy tokarce CNC firmy Fisher do toczenia bębnow drukujących



216. Rewolwerówka Decomat



217 Obróbka podstawy tacy młotków

## Z życia załogi (1960-1970)



218. Obróbka korpusu mechanizmu drukującego



219. Obróbka korpusu mechanizmu drukującego



220. Przy tokarce



221. Konferencja Samorządu Robotniczego (KSR) obraduje



222. Delegaci na KSR



223. Delegaci na KSR

## Z życia załogi (1960-1970)



224. Dyrektor Zakładu Doświadczalnego  
Wacław Bątdys



225. Zastępca dyrektora ds. produkcji  
Kazimierz Reczyński



226 W głębi inż. Jerzy Bezpałko,  
z prawej inż. Janusz Piskorz



227. Zastępca dyrektora ds. handlowych  
Marian Uraz



228. Hala montażu P-2 w budowie



229. Przewodniczący Rady Zakładowej  
Tomasz Bykowski

## Z życia zarogi (1971-1972)



230. Wystawa urzędzeń 1968-1971



231. Nowy biurowiec, 1971



232. Dobra praca nas wzbogaca



233. Stefan Skibiński



234. Na pochodzie pierwszomajowym



235. Przystanek na błońskim stadionie

## Z życia załogi (1971-1972)



236. Kmdr Witold Wronka – uroczystość  
Dnia Wojska Polskiego



237. Konstruktorzy: R. Strosz, K. Krzywiński,  
J. Piśkorz, J. Kurpiewski, Dębski, J. Rokicki, A. Goławski



238. Z wizytą w fabryce im. Cegielskiego



239. Maria i Bolesław Horoszczykowie



240. Bolesław Horoszczyk



241. Franciszek Wiśniewski – w czynnie  
społecznym



## Z życia załogi (1971-1972)



242. Zastępca dyr. ds. produkcji  
Kazimierz Reczyński



243 Inż. Andrzej Kupis



244. Zastępca dyr. ds. technicznych Z. Pasek  
na strzelnicy



245. Inż. Andrzej Stankiewicz



246. Inż. Franciszek Szafranski



247. Bibliotekarka Wanda Świerczyńska

## Z życia zarogi (1973-1974)



248. Racionalizatorzy, w środku Karol Domagalski, z prawej Grzegorz Mućka



249. Spotkanie z racjonalizatorami



250. Spotkanie z racjonalizatorami



251. Inż. Leon Nowakowski



252. Stanisław Szczypiński



253. Kierownik narzędziowni inż. Włodzimierz Łukasiewicz

**Z życia zarogi (1973-1974)**



254. Mgr Ryszard Wlekiy



255. Inż. Janusz Mucha



256. Inż. Janusz Piskorz



257. Zakładowa orkiestra, z lewej Jan Godzina



258. Antoni Berliński



259. Henryk Wasilewski, mistrz Wydz. P-1

## Z życia załogi (1973-1974)



260. Rocznica 20-lecia zakładu



261. W zakładowym kiosku spożywczym



262. Inż. F. Szafrński i inż. B. Maciejewski



263. W zakładowej stołówce,  
z lewej technolog Tadeusz Różycki



264. Toczenie tulei bębna drukującego



265. Na obróbce mechanicznej

## Z życia załogi (1973-1974)



266. Ryszard Wlekiły w oddziale zamiejscowym w Siedlcach



267. Montaż bębna emitera drukarki, Oddział w Siedlcach



268. Montaż zespołu sprzęgła drukarki, Oddział w Siedlcach



269. Montaż dyfuzora drukarki, Oddział w Siedlcach



270. Mechanizm drukujący 666/V3



271. Testowanie drukarki wierszowej DW 21

## Z życia załogi (1973-1974)



272. Wyjazd SIMP-owców na MTP do Poznania



273. Zwiedzanie palmiami



274. Wizyta w Kórniku



275. Pogawędka



276. Odpoczynek w drodze powrotnej do Błonia



277. Relaks na błońskim rynku

## Z życia załogi (1975-1976)



278. Drukarka wierszowa DW 3  
na Międzynarodowych Targach w Lipsku (NRD)



279. Szef produkcji  
inż. Mieczysław Wiśniewski



280. Na montażu drukarki DZM 180  
Grzegorz Mućka i Józef Rak



281. A. Grajewski, Z. Bugajski, M. Kulczycki  
na wydziale montażu P-2



282. M. Słojewski i M. Święcki,  
ślusarze narzędziowi



283. Załoga wydziału montażu P-2

## Z życia zarogi (1975-1976)



284. Inż. J. Bezpałko otrzymuje od dyr. Paska dyplom za wynalazczość



285. Inż. L. Śliwa otrzymuje od dyr. Paska dyplom za wynalazczość



286. Inż. B. Maciejewski otrzymuje od dyr. Paska dyplom za wynalazczość



287. Odznaczenia państwowe, w głębi: inż. W. Łukasiewicz i J. Mazgaj



288. Odznaczenia państwowe, w głębi inż. B. Mizeracki



289. Odznaczenia państwowe, z prawej inż. Karol Calak



## Z życia załogi (1975-1976)



290. Z wizytą w kombinacie Robotron (NRD)



291. Kmdr inż. W. Wronka i dyr. Z. Pasek



292. H. Lubiański, kmdr W. Wronka,  
inż. L. Śliwa, ?, inż. J. Przybysz, inż. J. Bezpałko



293. Delegacja wojsk Układu Warszawskiego  
w zakładzie



294. Delegacja wojsk Układu Warszawskiego  
w zakładzie



295. Delegacja wojsk Układu Warszawskiego  
w zakładzie

## Z życia załogi (1977-1978)



296. Minister Olszowski na wydziale montażu drukarek



297. Minister A. Kopeć i dyr. ZPAiAP J. Huk na wydziale lakierni



298. Dyr. J. Huk, dyr. S. Bąk, min. A. Kopeć na wydziale galwanizacji



299. Odznaczenia państwowe, T. Mizalek i M. Świącki



300. Dyr. Andrzej Głowacki przemawia w imieniu odznaczonych



301. Odznaczeni S. Szczypiński i dyr. Z. Pasek

## Z życia załogi (1977-1978)



302. Kierownik wydziału montażu  
inż. Tadeusz Iwanicki



303. Dyrektorzy Przemysław Brzeziński  
i Franciszek Szawłowski



304. Dyr. Z. Pasek na inspekcji  
montażu sprzęgła drukarki



305. Pracownicy wydziału montażu drukarek



306. Kier. działu aparatury kontrolno-pomiarowej  
inż. Edward Jakubezak



307. Linia montażu drukarek wierszowych

## Z życia zarogi (1977-1978)



308. Andrzejki - inż. Z. Tryniszewski,  
inż. T. Kryński, A. Góralczyk, U. Góralczyk



309. Inż. Tadeusz Rutkowski, Piotr Starbala  
i Jan Rybus



310. Adolf Myśliwiec, planista



311. A. Wlazłowski, inż. K. Woliński, J. Bocian



312. Inż. K. Woliński i inż. T. Iwanicki



313. Inż. L. Śliwa i inż. K. Woliński,  
w głębi dowódca warty straży przemysłowej

## Z życia załogi (1979-1995)



314. Wyświęcenie sztandaru zakładowej „Solidarności” w kościele św. Trójcy, 1981



315. Sztandar trzyma mgr Ewa Tuzimska



316. Uroczystość wyświęcenia



317. Uroczystość wyświęcenia



318. W drodze do zakładu



319. W drodze do zakładu

## Z życia załogi (1979-1995)



320. Inż. J. Bezpalko w Czystopolskiej Fabryce Zegarków k. Kazania (ZSRR), 1984



321. Uzgodnienia techniczne importu przystawek balansowych, Czystopol, 1984



322. Kierownik wydziałowej kontroli technicznej Arkadiusz Gajewski



323. Spotkanie imieninowe, od lewej: M. Berus, ?, inż. H. Jeziorska, inż. Z. Zdziech, R. Kacprzak



324. Tadeusz Maciejewski i kierownik serwisu technicznego inż. Olgierd Goroch



325. Pracownica serwisu Teresa Stasiarczyk

## Z życia załogi (1979-1995)



326. Gen. Wojciech Jaruzelski z wizytą w zakładzie, 1986



327. Na wydziale montażu drukarek



328. Na wydziale montażu drukarek



329. Na wydziale montażu drukarek



330. Na stanowisku kontroli technicznej



331. Przemawia gen. W. Jaruzelski

## Z życia załogi (1979-1995)



332. Powrót sztandaru „Solidarności” z „internowania” do zakładu, dożynki 1989



333. Z uroczystości dożynek, w kościele św. Trójcy



334. Z uroczystości dożynek, w kościele św. Trójcy



335. Z uroczystości dożynek, w kościele św. Trójcy



336. Z uroczystości dożynek, w kościele św. Trójcy



337. Na dziedzińcu kościoła



## Z życia załogi (1979-1995)



338. Przemarsz ze sztandarem do zakładu



339. Przemarsz ze sztandarem do zakładu



340. Przemarsz ze sztandarem do zakładu



341. Przemarsz ze sztandarem do zakładu



342. Przemarsz ze sztandarem do zakładu



343. Przemarsz ze sztandarem do zakładu

## Z życia załogi (1979-1995)



344. W drodze do zakładu



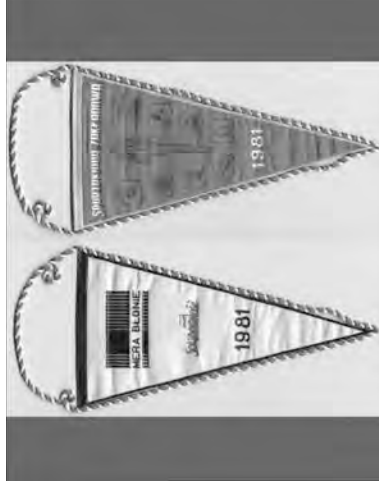
345. W drodze do zakładu



346. W drodze do zakładu



347. Wywiad z chorążym sztabiaru  
Tadeuszem Dziewulskim



348. Proporzcyk „Solidarność”



349. Wprowadzenie sztandaru do budynku  
biurowca

## Z życia załogi (1996-2002)



350. Podpisanie kontraktu z francuską firmą Dassault



351. Dla gości – krakowiak



352. Rozmowy kulturalowe, w głębi minister W. Kaczmarek



353. Rozmowy kulturalowe



354. Rozmowy kulturalowe



355. Rozmowy kulturalowe

## Z życia załogi (1996-2002)



356. Prezentacja zakładu, przemawia z-ca dyr. ds. handlowych T. Reczyński



357. Na prezentacji



358. Na wystawie techniki transportowej w Warszawie, objaśnia dyr. T. Dziewulski



359. Na wystawie techniki transportowej, objaśnia inż. J. Wójcik



360. Na wystawie techniki transportowej



361. Na wystawie techniki transportowej

## Z życia załogi (1996-2002)



362. Wyroby zakładu na wystawie techniki transportowej



363. Na wystawie techniki transportowej



364. Na wystawie techniki transportowej



365. Na Międzynarodowych Targach w CSRS



366. Operator kamery inż. Marek Siekierski



367. Na stoisku zakładu w Bratysławie, drugi z prawej dyr. ds. handl. J. Szajniuk

## Z życia załogi (1996-2002)



368. Stoisko zakładu



369. Bratysława, kierownik serwisu w Pradze  
inż. B. Skibiński i T. Stasiarczyk



370. Inż. Bogdan Skibiński



371. Ekipa zakładu i PHZ Metronex  
na zapleczu stoiska

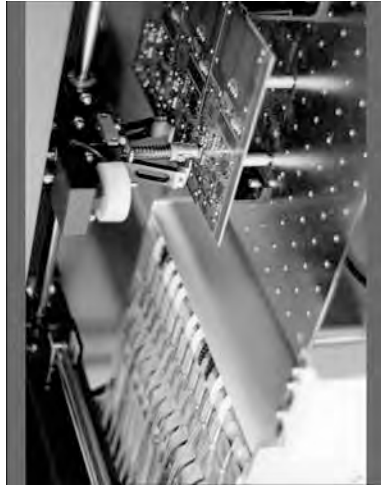


372. Wspólny posiłek po zakończeniu pracy



373. T. Stasiarczyk, ?, M. Bobrowicz,  
M. Rozbicka

## Z życia załogi (1996-2002)



374. Półautomat do montażu powierzchniowego pakietów elektronicznych



375. Na linii montażowej



376. Kontrola zwijacza taśmy drukarki fiskalnej



377. Montaż elektroniczny



378. Montaż elektroniczny



379. Montaż płyty elektroniki kasownika biletów

## Z życia załogi (1996-2002)



380. Kierownik narzędziowni  
inż. Józef Rokicki przy wtryskarce



381. Przy frezarce narzędziowej CNC



382. Elektrodrążarka firmy Charmille



383. Wtrysk obudowy zestawu wskaźników



384. Na stanowisku wtryskarki



385. Wtrysk słuchawki telefonu



## Z życia załogi (1996-2002)



386. Praca na zaginierce Promecam



387. Praca na prasie CNC Raskin



388. Praca na prasie CNC Raskin



389. Zakład otrzymał certyfikat jakości ISO 9001



390. Certyfikat ISO na folderze



391. Biurowiec

## Z życia załogi (1996-2002)



392. Konstruktor inż. Stanisław Prosiński  
na stanowisku projektowania CAD



393. Linia montażowa parkometrów X 3



394. Linia montażowa parkometrów X 3



395. Ekipa montażowa parkometrów X 3/4E  
w Dniepropietrowsku (Ukraina)



396. Próba „wodoszczelności”  
parkometrów na ulicy w Dniepropietrowsku



397. Inż. Jurij Wichow przeprowadza  
próbę „wodoszczelności”

## Z życia załogi (1996-2002)



398. Na linii montażowej automatów telefonicznych CTPI



399. Na linii montażowej automatów telefonicznych CTPI



400. Kierownik Izby Pomiarów Stanisław Ciesielski sprawdza obudowę telefonu



401. Na linii montażowej automatów telefonicznych CTPI



402. Kontrola automatu telefonicznego



403. Pakowanie automatów telefonicznych CTPI

## Z życia załogi (1996-2002)



404. Inż. K. Piątkowski, inż. M. Siekierski,  
dyrektor handlowy T. Reczyński



405. Ewa Zaraś z działu handlowego



406. Inż. Krzysztof Piątkowski  
z działu handlowego



407. Pracownicy działu handlowego



408. Mgr Dariusz Wesołowski  
z działu handlowego



409. Inż. J. Bezpalko na polsko-białoruskim  
Forum Gospodarczym w Mińsku (Białoruś)

## Z życia załogi (1996-2002)



410. Umieszczenie sztandaru „Solidarności” w kościele św. Trójcy, październik 2003



411. Sztandar „Solidarności”



412. Rozmowa z ks. proboszczem Wolskim



413. Spotkanie merowców nt. wydania historii „Mery-Błonie”, 2010



414. Spotkanie merowców nt. wydania historii „Mery-Błonie”, 2010



415. Spotkanie merowców nt. wydania historii „Mery-Błonie”, 2010

## Z życia Zakładowej Ochotniczej Straży Pożarnej



416. Prezentacja sztandaru przez naczelnika  
Adama Paćko



417. Zbiórka sekcji: W. Skalski, J. Pyza,  
L. Przedpełski, M. Zawadzki, G. Kowalczyk, A. Paćko,  
T. Zieliński



418. Ćwiczenia strażaków



419. Ćwiczenia strażaków



420. A. Paćko, W. Skalski, M. Zawadzki,  
H. Wagner, K. Paćko, J. Pyza



421. Odpoczynek po zawodach,  
od lewej: H. Aleksandrowicz i H. Paradowski

## Sport zakładowy



422. Inż. Kazimierz Wiśniewski



423. Przed meczem piłki nożnej



424. Zawody strzeleckie



425. Lekkoatleci



426. Mecz piłki nożnej



427. Mecz piłki nożnej

## Żłobek i przedszkole zakładowe



428. Opiekunka dzieci  
Krystyna Czerwińska, 1967



429. Przedszkolaki



430. Wychowawczyni Zofia Zborowska z dziećmi



431. Wychowawczyni Stanisława Chruścińska  
z dziećmi, 1971



432. Zofia Czajka (od lewej) z personelem żłobka  
i dziećmi, lata 60



433. Podopieczni z wychowawczynią  
Zofią Zborowską



## Żłobek i przedszkole zakładowe



434. Zofia Czajka (z prawej) z personelem żłobka i dziećmi, lata 60



435. Personel żłobka



436. Przedszkolaki



437. Odpoczynek maluchów w żłobku



438. Zofia Zhorowska, Barbara Zalech, Maria Oleczak, mikołaj, Stanisława Chruscńska, 1973



439. W zakładowym przedszkolu, 1974

## Z życia szkoły przyzakładowej



440. Lekcja technologii z inż. J. Bezpałko



441. Dyrektor szkoły Tadeusz Dyngler



442. Lekcja z Henrykiem Karolem



443. Uczniowie



444. Kierownik działu kadr Bolesław Horoszczyk i dyrektor szkoły inż. Ogrodzki



445. Na lekcji

## Z życia szkoły przyzakładowej



446. Przed budynkiem szkoły, 1964



447. Nauczyciele W. Jasiński i J. Bezpalko z uczennicami, 1964



448. Nauczyciele z uczennicami, 1964



449. Nauczyciele ZSZ dla Pracujących, 1969



450. J. Bezpalko na spotkaniu z byłymi uczennicami i uczniami z okazji 50-lecia szkoły, 2012



451. Spotkanie nauczycieli z absolwentami, 2017

## Z życia szkoły przyzakładowej



452. Na stadionie sportowym



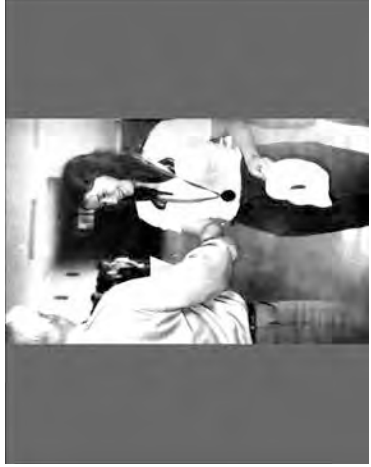
453. Nauczycielka wf Jadwiga Wisniewska



454. W sali sportowej



455. Mistrzyni piłki siatkowej



456. Dyrektor szkoły Henryk Karol wręcza nagrodę za wyniki sportowe



457. Dyrektor szkoły Henryk Karol wręcza nagrody za wyniki sportowe

# GTOS Zagłogi

Sierpień 1968 r.

ZMP-Błonia

## Poważne kontrakty

Jesteśmy zakładem eksportowym. Wśród naszych odbiorców znalazły się takie kraje: Indie, Francja, Turcja, Korea, NRF.

Obecnie naszymi najpoważniejszymi kontrahentami są ZSRR i NRD. Z każdym bowiem rokiem rośnie udział produkcji eksportowej w zadaniach Zakładów Producyjno-Mechanicznych BŁONIE. Dokonywany przez nas rozwój produkcji czynników i dziurerek jednych z najbardziej nowoczesnych urządzeń, napewno zwiększy jeszcze nasze zadania jako eksportera.

Już w latach 1969—70 realizujemy dwa poważne kontrakty zapewniające wysoką efektywność i opłacalność naszego eksportu, właśnie dla ZSRR i NRD. Kontrakty te obejmują na dostawę 598 sztuk CT 1001 wartości ca. 6 milionów zł. dewizowych, oraz na dostawę 350 dziurerek wartości 5,5 miliona zł dewizowych.

Poza tym, do końca roku 1969 zrealizowany zostanie w pełni kontrakt, dotyczący dostawy na rynki zagraniczne 15.000 szt. metrometrów F100.

# GTOS Zagłogi

GTOS ZAKŁAD MECHANICZNY  
ul. 2 Maje 68 w ZMP-Błonia



Młr. Ing. Edward IURSK — zdobywca I nagrody II nagrody w konkursie



Młr. Ing. Zdzisław GRYC — zdobywca II nagrody w konkursie



Młr. Ing. Janusz PODCIEŻ — zdobywca III nagrody w konkursie

MIŁOZI MISTRZOWIE TECHNIKI

## NAGRODY

Już drugiego w naszym zakładzie konkursy mają służyć podwyższeniu poziomu wiedzy technicznej i podniesieniu efektywności pracy. W tym celu organizacje konkursów i nagród jest priorytetowym zadaniem. W tym celu organizacje konkursów i nagród jest priorytetowym zadaniem. W tym celu organizacje konkursów i nagród jest priorytetowym zadaniem.

W tym celu organizacje konkursów i nagród jest priorytetowym zadaniem. W tym celu organizacje konkursów i nagród jest priorytetowym zadaniem. W tym celu organizacje konkursów i nagród jest priorytetowym zadaniem.

W tym celu organizacje konkursów i nagród jest priorytetowym zadaniem. W tym celu organizacje konkursów i nagród jest priorytetowym zadaniem. W tym celu organizacje konkursów i nagród jest priorytetowym zadaniem.

W tym celu organizacje konkursów i nagród jest priorytetowym zadaniem. W tym celu organizacje konkursów i nagród jest priorytetowym zadaniem. W tym celu organizacje konkursów i nagród jest priorytetowym zadaniem.



## Z życia zakładu w „Głosie Załogi”

**GŁOS**  
**Zalogi**

ORGAN SAMORZĄDU ROBOTNICZEGO  
Nr II  
Grudzień 69 r. ZMP-Błonie



Na zdjęciu: Tow. Krzysztof Korzekwa — technik, Tow. Kazimierz Krywiński — inżynier konstruktor, Tow. Byszard Sierafanek — technik. Wszyscy pracują nad modernizacją urządzeń peryterypnych. Jedną z prac nad jednym z rozwiązań technicznych czynnika CT 1001



DOBRY UCZNIOWIE

Kol. Ehblieta Łokasiewicz z kl. III Zaa. Szkoły Zawodowej uczy się dobrze, szczególnie lubi zajęcia warsztatowe



Kol. Andrzej Zmlitowicz — najlepszy uczeń w kl. IIa ZSZ. On także lubi „warsztat”, gdzie zdobywa konkretną wiedzę zawodową

**GŁOS**  
**Zalogi**

ORGAN SAMORZĄDU ROBOTNICZEGO  
Kole II Nr 12-13 Sierpień-Luty 70 r. ZMP-Błonie

**NASZE DZIURKARKI**



Fragment linii montażowej dziurkarek D-102, tzw. montaż ciebłonizacyjny. Widony przykład naszego wraństwa w produkcji urządzeń elektrycznych ZMP Błonie, zakładu który jeszcze do niedawna znany był z produkcji zegarków Błonek. Nasza przyszłość to nowoczesne rytyniki, drukarki i dziurkarki do maszyn matematycznych z przeszacnieniem na eksport.

### Nasz punktowiec

Na początku roku 1961 — rozpoczęły się przygotowania do piątego badawek mieszkali tak zwany punktowiec. Wielką była wówczas radiol przerwani ków, którzy dostali klucza i wprowadzili się do mieszkań. Budynki zaczęły być baren

Ala, radiol nie moze trwał wiecznie, bo byloby za dobre. Spójrzmy zatem jak dał wyglada ten budynek. Dach przecieka do tego stopnia, że lokatorzy nie mieszają na najwyższym piętrze. Woda wlewa się do mieszkań i widać ją w kielichach, aby uszczelnienie na niższych piętrach woda nie ciekła na głowy. Mimo tego, we wszystkich mieszkaniach widnieją na ścianach plamy, smugi, chociaż lokatorzy nie robią żadnych remontów. Nie pomaga jednak malowanie, bo za kilka dni znowu pojawią się świeże zacieki.

Na czwartym piętrze jest zalobnany zbiornik wodny na ścianie, który w czasie wyłączenia prądu przerywa wodę z prysznicową, wyjeżdża ukrop z cewariego piętra, aż do parturu na ścianie i książkę schodową i błada temu kto chciałby się w tym czasie dotknąć do mieszkani

Drogi do mieszkań przy bitych jest zalobnawany wy zbiornik są tak spozzone, że trudno je zamyskać, a kłopotka w przedpokojach odstaje, gdyż woda dostaje się do mieszkan. Szansa na sukces schodowej jest bardzo mała, ponieważ w tym roku z zawieszki budynek. Je ślenia ubiegłego roku odpadł kilka kilogramowy odłamek tylnu od obna na trzecim piętrze, które znalazły się nad wejściem do kł. II schodowej, areszt, które w czasie burzy wywodził do budyńku góły mogło się





# Z życia zakładu w „Głosie Załogi”

## Z początkiem nowego roku szkolnego

# Rosnie zakładowa szkoła zawodowa

Zarządca Szkoły Zawodowej dla Przemysłowców przy Zakładach Mechanicznych i Przemysłowych w Białymostku, mgr inż. Stanisław Bąk, kierownik i redaktor „Głosu Załogi”, w rozmowie z redakcją „Głosu Załogi” opowiada o rozwoju szkoły i jej roli w życiu zakładu.

— Szkoła ma ambicje wywalać i konfrontować z oblicze społeczeństwa, ale poprzez siebie na społeczeństwo. W obecnych warunkach trudnych, a nawet niemożliwych, jest dla nas wyścig z czasem, aby przetrwać i przetrwać w sposób, który nie będzie dla nas katastrofą. Wobec tego, chcąc przetrwać, musimy być w stanie przetrwać w sposób, który nie będzie dla nas katastrofą. Wobec tego, chcąc przetrwać, musimy być w stanie przetrwać w sposób, który nie będzie dla nas katastrofą.

podobnie, jak i w innych szkołach, w których uczniowie nie tylko zdobywają wiedzę, ale i kształcą swoje postawy. Wobec tego, chcąc przetrwać, musimy być w stanie przetrwać w sposób, który nie będzie dla nas katastrofą.



### Wykorzystać szansę unaktywienia eksportu

Wobec trudnych warunków gospodarki światowej, eksport staje się dla nas szansą przetrwania. Wobec tego, chcąc przetrwać, musimy być w stanie przetrwać w sposób, który nie będzie dla nas katastrofą.

### Mgr inż. Stanisław Bąk Dyrektorem Maczelnym ZMP Błonie

Mgr inż. Stanisław Bąk, Dyrektor Maczeli ZMP Błonie, w rozmowie z redakcją „Głosu Załogi” opowiada o swojej pracy i o roli maczeli w życiu zakładu.

— Maczela jest to produkt, który jest niezbędny dla naszego zakładu. Wobec tego, chcąc przetrwać, musimy być w stanie przetrwać w sposób, który nie będzie dla nas katastrofą.

— Maczela jest to produkt, który jest niezbędny dla naszego zakładu. Wobec tego, chcąc przetrwać, musimy być w stanie przetrwać w sposób, który nie będzie dla nas katastrofą.

## Pomyślne wyniki w realizacji inwestycji w 1970 roku i trudne zadania roku 1971

W roku 1970 realizujemy sukcesywnie zadania inwestycyjne Zakładu, które przyczyniają się do podniesienia poziomu technicznego i ekonomicznego produkcji.

**I. Zadania techniczne**  
 Rozpoczęto budowę obiektu naprawy i konserwacji maszyn (KON-1) w celu zwiększenia efektywności i trwałości maszyn. Budowę zakończono w październiku 1970 roku.

**II. Zadania nowe**  
 Rozpoczęto budowę obiektu naprawy i konserwacji maszyn (KON-2) w celu zwiększenia efektywności i trwałości maszyn. Budowę zakończono w listopadzie 1970 roku.

**III. Zadania poprawkowe**  
 Zrealizowano zadania poprawkowe w celu zwiększenia efektywności i trwałości maszyn. Budowę zakończono w listopadzie 1970 roku.

## Budowa oddziału produkcji urzędzeń peryferyjnych w Zabrzu

Konieczność zwiększenia produkcji urzędzeń peryferyjnych w Zakładzie spowodowała podjęcie decyzji o budowie oddziału produkcji urzędzeń peryferyjnych w Zabrzu.

Prace budowlane rozpoczęto w październiku 1970 roku. Oddział został oddany do użytku w listopadzie 1970 roku.

## GŁOS Zalogi

ORGAN SAMORZĄDU ROBOTNICZEGO  
 Rok III Nr 29 1-10 Nieruch 21 P. KZP-Białka

### Budowa oddziału w Zambrowie

W ostatnim trymestrze 1970 roku zakończono budowę oddziału w Zambrowie. Oddział został oddany do użytku w listopadzie 1970 roku.

Prace budowlane rozpoczęto w październiku 1970 roku. Oddział został oddany do użytku w listopadzie 1970 roku.

Prace budowlane rozpoczęto w październiku 1970 roku. Oddział został oddany do użytku w listopadzie 1970 roku.

Prace budowlane rozpoczęto w październiku 1970 roku. Oddział został oddany do użytku w listopadzie 1970 roku.

## GŁOS Zalogi

ORGAN SAMORZĄDU ROBOTNICZEGO  
 Rok III Nr 31 15-20 Nieruch 71 P. KZP-Białka

### Oddział w Zambrowie ruszył całą parą

Prace budowlane rozpoczęto w październiku 1970 roku. Oddział został oddany do użytku w listopadzie 1970 roku.

Prace budowlane rozpoczęto w październiku 1970 roku. Oddział został oddany do użytku w listopadzie 1970 roku.

Prace budowlane rozpoczęto w październiku 1970 roku. Oddział został oddany do użytku w listopadzie 1970 roku.

Prace budowlane rozpoczęto w październiku 1970 roku. Oddział został oddany do użytku w listopadzie 1970 roku.

## Tow. Bożena Brodowska REDAKTOREM NACZELNYM „GŁOSU ZALOGI”



...Aby na pierwszy rzut oka było wiadomo, że jest to nie zwykła kobieta, tylko kobieta, która ma w sobie coś więcej niż tylko siłę i wytrzymałość. To jest Bożena Brodowska, redaktorka naczelna „Głosu Zalogi”.

...W tym celu, aby móc lepiej służyć naszym czytelnikom, postanowiliśmy w tym roku zwiększyć liczbę wydań naszego czasopisma.

...W tym celu, aby móc lepiej służyć naszym czytelnikom, postanowiliśmy w tym roku zwiększyć liczbę wydań naszego czasopisma.

...W tym celu, aby móc lepiej służyć naszym czytelnikom, postanowiliśmy w tym roku zwiększyć liczbę wydań naszego czasopisma.



# Z życia zakładu w „Głosie Zalogi”

Ladzie XX-lecia ZMP

## SPORET

### Nieco o lekkoatletyce



Henryk Kenc, trener zespołu lekkoatletów

trozowach był wynikiem całego zespołu nie wyliczonej kontuzji jednego z najlepszych sprinterów, Elę. W tym czasie w dniu 1 maja był w niedzielę w tym roku zdobył siódemdziesiątym osiemnastym miejscu w Mistrzostwach świata w sztafeta 4x100 m, a następnie w czasie Mistrzostw świata Juniorów w zmaganiach w sztafeta 4x100 m.

W tym czasie zdobył także srebrny medal w sztafeta 4x100 m, a następnie w czasie Mistrzostw świata Juniorów w zmaganiach w sztafeta 4x100 m.

W tym czasie zdobył także srebrny medal w sztafeta 4x100 m, a następnie w czasie Mistrzostw świata Juniorów w zmaganiach w sztafeta 4x100 m.

W tym czasie zdobył także srebrny medal w sztafeta 4x100 m, a następnie w czasie Mistrzostw świata Juniorów w zmaganiach w sztafeta 4x100 m.

W tym czasie zdobył także srebrny medal w sztafeta 4x100 m, a następnie w czasie Mistrzostw świata Juniorów w zmaganiach w sztafeta 4x100 m.

W tym czasie zdobył także srebrny medal w sztafeta 4x100 m, a następnie w czasie Mistrzostw świata Juniorów w zmaganiach w sztafeta 4x100 m.

W tym czasie zdobył także srebrny medal w sztafeta 4x100 m, a następnie w czasie Mistrzostw świata Juniorów w zmaganiach w sztafeta 4x100 m.

W tym czasie zdobył także srebrny medal w sztafeta 4x100 m, a następnie w czasie Mistrzostw świata Juniorów w zmaganiach w sztafeta 4x100 m.

# GŁOS Zalogi

ORGAN SAMOZHAŁDY ROBOTNICZEJ

Box IV Nr 53 Wroclaw 1972 r. ZMP Bion

## JEST WZOROWYM PRACOWNIKIEM

Pan Zdzisław Bugajski jest kandydatem na członka Zarządu przedsiębiorstwa. W naszym zakładzie pracuje już od 1964 roku i, jeśli chodzi o jego pracę, możemy powiedzieć, że jest niezwykle skuteczną i odpowiedzialną osobą. Przez 18 lat był czynnym uczestnikiem rozwoju zakładu i jego produkcji.



Pan Bugajski (z lewej) z jednym z kierowników produkcji

Pracownikowi zakładowi doświadczenia i wykształcenie. Pan Bugajski jest mistrzem w dziedzinie obrabiania i ocieplania części mechanicznych. Jest również odpowiedzialny za jakość wyrobów. Jego praca jest niezwykle skuteczną i odpowiedzialną.

W centrum zainteresowań zawodowych pana Zdzisława znajduje się sprawa młodzieży w zakładzie. Słom w miarę możliwości stara się o jej rozwój i podniesienie kwalifikacji. Uważa, że naszej młodzieży należy poświęcić więcej uwagi i troski.

Osobista zawodowa, troska o dobro zakładu, wydziału, stowarzyszenia i zakładu są dla pana Zdzisława Bugajskiego w równej mierze ważne.



ORGAN SAMOZHAŁDY ROBOTNICZEJ



# Z życia zakładu w „Głosie Zalogi”

## Przypomnijmy sobie raz jeszcze

Dziękujemy „Jah” ten czas liczył. Dziękujemy „Jah” ten czas liczył. Dziękujemy „Jah” ten czas liczył. Dziękujemy „Jah” ten czas liczył. Dziękujemy „Jah” ten czas liczył.

Bliskie są dni, kiedy obywateli... Dziękujemy „Jah” ten czas liczył. Dziękujemy „Jah” ten czas liczył. Dziękujemy „Jah” ten czas liczył. Dziękujemy „Jah” ten czas liczył. Dziękujemy „Jah” ten czas liczył.

Centralnym punktem... Dziękujemy „Jah” ten czas liczył. Dziękujemy „Jah” ten czas liczył. Dziękujemy „Jah” ten czas liczył. Dziękujemy „Jah” ten czas liczył. Dziękujemy „Jah” ten czas liczył.

Ni początki roku... Dziękujemy „Jah” ten czas liczył. Dziękujemy „Jah” ten czas liczył. Dziękujemy „Jah” ten czas liczył. Dziękujemy „Jah” ten czas liczył. Dziękujemy „Jah” ten czas liczył.

Byłoby w styczniu... Dziękujemy „Jah” ten czas liczył. Dziękujemy „Jah” ten czas liczył. Dziękujemy „Jah” ten czas liczył. Dziękujemy „Jah” ten czas liczył. Dziękujemy „Jah” ten czas liczył.

W październiku... Dziękujemy „Jah” ten czas liczył. Dziękujemy „Jah” ten czas liczył. Dziękujemy „Jah” ten czas liczył. Dziękujemy „Jah” ten czas liczył. Dziękujemy „Jah” ten czas liczył.



**ORGAN SAMORZĄDU ROBOTNICZEGO**  
Rok VI Nr 1 (82)      Sierpień 1974 r.      ZMP Białołęka

Allego, Jerzego... Dziękujemy „Jah” ten czas liczył. Dziękujemy „Jah” ten czas liczył. Dziękujemy „Jah” ten czas liczył. Dziękujemy „Jah” ten czas liczył. Dziękujemy „Jah” ten czas liczył.

Wypoby naszych... Dziękujemy „Jah” ten czas liczył. Dziękujemy „Jah” ten czas liczył. Dziękujemy „Jah” ten czas liczył. Dziękujemy „Jah” ten czas liczył. Dziękujemy „Jah” ten czas liczył.

W październiku... Dziękujemy „Jah” ten czas liczył. Dziękujemy „Jah” ten czas liczył. Dziękujemy „Jah” ten czas liczył. Dziękujemy „Jah” ten czas liczył. Dziękujemy „Jah” ten czas liczył.

W październiku... Dziękujemy „Jah” ten czas liczył. Dziękujemy „Jah” ten czas liczył. Dziękujemy „Jah” ten czas liczył. Dziękujemy „Jah” ten czas liczył. Dziękujemy „Jah” ten czas liczył.



**ORGAN SAMORZĄDU ROBOTNICZEGO**  
Rok VI Nr 1196      9 - 11 MARCA 1974      ZMP Białołęka

Przebiegi i... Dziękujemy „Jah” ten czas liczył. Dziękujemy „Jah” ten czas liczył. Dziękujemy „Jah” ten czas liczył. Dziękujemy „Jah” ten czas liczył. Dziękujemy „Jah” ten czas liczył.

Przebiegi i... Dziękujemy „Jah” ten czas liczył. Dziękujemy „Jah” ten czas liczył. Dziękujemy „Jah” ten czas liczył. Dziękujemy „Jah” ten czas liczył. Dziękujemy „Jah” ten czas liczył.



Przebiegi i... Dziękujemy „Jah” ten czas liczył. Dziękujemy „Jah” ten czas liczył. Dziękujemy „Jah” ten czas liczył. Dziękujemy „Jah” ten czas liczył. Dziękujemy „Jah” ten czas liczył.

Przebiegi i... Dziękujemy „Jah” ten czas liczył. Dziękujemy „Jah” ten czas liczył. Dziękujemy „Jah” ten czas liczył. Dziękujemy „Jah” ten czas liczył. Dziękujemy „Jah” ten czas liczył.



# Z życia zakładu w „Głosie Zalogi”

## Najlepsi wśród najlepszych

W pierwszych dniach kwietnia w zakładzie rozbiły się dwa zespoły produkcyjne. Wynikiem ich pracy, w tym czasie, były dwa pojazdy. Spodobało się porządkiem i brakiem wad. Otrzymały je dwaj kolejarze. Wobec tego, w zakładzie podjęto decyzję o podwyższeniu płacy i dodatków. Wobec tego, w zakładzie podjęto decyzję o podwyższeniu płacy i dodatków. Wobec tego, w zakładzie podjęto decyzję o podwyższeniu płacy i dodatków.

wyznaczenie, obciążenia oraz sposoby wytworzenia (wzrosty cen bony, recylacja, projekty, etc.). Wobec tego, w zakładzie podjęto decyzję o podwyższeniu płacy i dodatków.

Wobec tego, w zakładzie podjęto decyzję o podwyższeniu płacy i dodatków. Wobec tego, w zakładzie podjęto decyzję o podwyższeniu płacy i dodatków. Wobec tego, w zakładzie podjęto decyzję o podwyższeniu płacy i dodatków.

Wobec tego, w zakładzie podjęto decyzję o podwyższeniu płacy i dodatków. Wobec tego, w zakładzie podjęto decyzję o podwyższeniu płacy i dodatków. Wobec tego, w zakładzie podjęto decyzję o podwyższeniu płacy i dodatków.



**GŁOS Zalogi**

**ORGAN SAMOZARZĄDZU ROBOTNICZEGO**  
 Środa 17.40. 11-20. KWINTA. 1973. K. 2NF Białystok

**ORGAN SAMOZARZĄDZU ROBOTNICZEGO**  
 Środa 17.40. 11-20. KWINTA. 1973. K. 2NF Białystok

## Z spraw ważnych

### Podpisanie kontraktu

#### na eksport drukarek wierszowych DW-3

W dniu 8 kwietnia w siedzibie zakładu, w Białymstoku, podpisano kontrakt na eksport 50 drukarek wierszowych DW-3 do Indonezji. Umowę podpisał dyrektor zakładu, mgr inż. Janusz...



Przy okazji przyjęciem złożyli oni życzenia i wyrażili nadzieję, że współpraca z naszym zakładem przyniesie korzyści dla obu stron. Podpisanie kontraktu jest ważnym sukcesem dla naszego zakładu, który dzięki temu może przyczynić się do rozwoju przemysłu druczarskiego w naszym kraju.



A za wspomniany znak, który jest produktem naszego zakładu, świadczy fakt, że w Indonezji, w związku z podjętymi pracami, odbyły się liczne szkolenia, w których uczestniczyli, między innymi, pracownicy naszego zakładu, którzy przekazali im wiedzę i umiejętności z zakresu obsługi i konserwacji drukarek wierszowych.

# Z życia zakładu w „Głosie Załogi”

## GŁOS Załogi

ORGAN KASOWYCH KOMBUDOWALCÓW  
WYDANIE 7. 1951 ROKU  
CENA 1000

### 500 drukarek DW-3

Kolejnym sukcesem naszego zakładu jest wyprodukowanie 500 drukarek DW-3. W tym celu przetranszowano do Zakładu 1000 sztuk drukarek DW-2.1 i w ciągu trzech lat, podzieliwszy je na 1000 zespołów, przetranszowano je do Zakładu. W tym celu przetranszowano do Zakładu 1000 sztuk drukarek DW-2.1 i w ciągu trzech lat, podzieliwszy je na 1000 zespołów, przetranszowano je do Zakładu. W tym celu przetranszowano do Zakładu 1000 sztuk drukarek DW-2.1 i w ciągu trzech lat, podzieliwszy je na 1000 zespołów, przetranszowano je do Zakładu.



Pracownicy Zakładu w czasie wyprodukowania 500 drukarek DW-3. W tle widać maszynę drukarską.



Pracownicy Zakładu w czasie wyprodukowania 500 drukarek DW-3. W tle widać maszynę drukarską.



Pracownicy Zakładu w czasie wyprodukowania 500 drukarek DW-3. W tle widać maszynę drukarską.

Pracownicy Zakładu w czasie wyprodukowania 500 drukarek DW-3. W tle widać maszynę drukarską.

Pracownicy Zakładu w czasie wyprodukowania 500 drukarek DW-3. W tle widać maszynę drukarską.

Pracownicy Zakładu w czasie wyprodukowania 500 drukarek DW-3. W tle widać maszynę drukarską.

### Z cyklu „Profile” Eugeniusz Gryglewski

W ramach produkcji kuzi kreślarki. Rozmowy przeprowadził Eugeniusz Gryglewski. Projektant i konstruktor. W tym celu przetranszowano do Zakładu 1000 sztuk drukarek DW-2.1 i w ciągu trzech lat, podzieliwszy je na 1000 zespołów, przetranszowano je do Zakładu.



Pracownicy Zakładu w czasie wyprodukowania 500 drukarek DW-3. W tle widać maszynę drukarską.

## GŁOS Załogi

Pracownicy Zakładu w czasie wyprodukowania 500 drukarek DW-3. W tle widać maszynę drukarską.











# Z życia zakładu w „Głosie Zalogi”

**GŁOS Zalogi**  
ORGAN SAMBORGATU ROBOTNICZEJ  
Nr 13 (13) 1974, sierpień 1974 r. DZUR JAROSŁAW

Poznajemy nasz zakład  
**WYDZIAŁ OBRÓBKI  
MECHANICZNEJ**



Pracownik wydziału obróbki mechanicznej, zakład „Zaloga” (F. J. Kowalski)



Pracownik wydziału obróbki mechanicznej, zakład „Zaloga” (F. J. Kowalski)



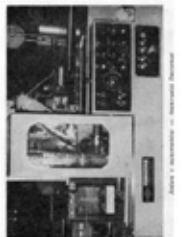
Pracownik wydziału obróbki mechanicznej, zakład „Zaloga” (F. J. Kowalski)



Pracownik wydziału obróbki mechanicznej, zakład „Zaloga” (F. J. Kowalski)



Pracownik wydziału obróbki mechanicznej, zakład „Zaloga” (F. J. Kowalski)



Pracownik wydziału obróbki mechanicznej, zakład „Zaloga” (F. J. Kowalski)

## Prace badawczo-rozwojowe i postęp techniczny w zakładzie

Jednym z warunków niedoścignutych dla dalszego rozwoju przedsiębiorstwa, warunków stworzenia nowoczesnego zakładu, jest wykształcenie i dalsze prowadzenie prac badawczo-rozwojowych.

Rozwój techniczny w roku bieżącym i w latach następnych jest jednym z najważniejszych zadań w naszym zakładzie, jak i w OBRÓBCE (przez częściowej współpracy z instytucjami naukowymi).

W tym celu należy przede wszystkim wykonać prace badawcze i techniczne, które pozwolą na wypracowanie nowych materiałów, przy ograniczeniu kosztów, przy zastosowaniu nowych technologii, przy wykorzystaniu nowych materiałów i części z innymi materiałami - wykonanie i montaż.

W tym celu należy przede wszystkim wykonać prace badawcze i techniczne, które pozwolą na wypracowanie nowych materiałów, przy ograniczeniu kosztów, przy zastosowaniu nowych technologii, przy wykorzystaniu nowych materiałów i części z innymi materiałami - wykonanie i montaż.

W tym celu należy przede wszystkim wykonać prace badawcze i techniczne, które pozwolą na wypracowanie nowych materiałów, przy ograniczeniu kosztów, przy zastosowaniu nowych technologii, przy wykorzystaniu nowych materiałów i części z innymi materiałami - wykonanie i montaż.

**GŁOS Zalogi**  
Nr 13 (13) 1974, sierpień 1974 r. DZUR JAROSŁAW

Trzecia drukarka — to drukarka, która ma na zewnątrz nie tylko głowicę drukującą, ale także mikroprocesor, a także głowicę drukującą. Drukarka ta drukuje polowymi wierszami w obu kierunkach z optymalizacją przedkolei druku.

Drukarka D-200 jest ofertą eksportową naszego zakładu na II rok kalendarzowy. Głównie na rynek krajowy zachodnich.

Takie będą obedi i przyszły uruchomienie na rok bieżący natomiast w latach następnych planujemy opracowanie wersji drukarki na rynek RWPG. W tym celu należy wykonać prace badawcze i techniczne, które pozwolą na wypracowanie nowych materiałów, przy ograniczeniu kosztów, przy zastosowaniu nowych technologii, przy wykorzystaniu nowych materiałów i części z innymi materiałami - wykonanie i montaż.

Pełna realizacja całego programu powinna przynieść znaczne efekty już w roku bieżącym, a także w latach następnych.

Rozwój produkcji nowych wyrobów oraz wdrażanie nowych technologii, przy wykorzystaniu nowoczesnych materiałów, przy ograniczeniu kosztów, przy zastosowaniu nowych technologii, przy wykorzystaniu nowych materiałów i części z innymi materiałami - wykonanie i montaż.

# Z życia zakładu w „Głosie Załogi”

## Przed wolną sobotą

Przed wolną sobotą, która przyniesie nam dni wolne od pracy, nie możemy nie wspomnieć o tym, że w tym czasie, kiedy my, robotnicy, będziemy odpoczywać, w naszym zakładzie będzie pracowało tylko kilku pracowników. W tym czasie, kiedy my będziemy odpoczywać, w naszym zakładzie będzie pracowało tylko kilku pracowników. W tym czasie, kiedy my będziemy odpoczywać, w naszym zakładzie będzie pracowało tylko kilku pracowników.



Przed rozpoczęciem dnia tygodnia dla parady, w której uczestniczą robotnicy, a także ich rodziny. W tym czasie, kiedy my będziemy odpoczywać, w naszym zakładzie będzie pracowało tylko kilku pracowników.

## GŁOS Załogi

ORGAN KOMBINATU IBERIOTYDZIENNY  
WYDAWANY W DNIACH ŚRODKOWYCH

### Z Błonia

#### Przed wolną sobotą

Przed wolną sobotą, która przyniesie nam dni wolne od pracy, nie możemy nie wspomnieć o tym, że w tym czasie, kiedy my, robotnicy, będziemy odpoczywać, w naszym zakładzie będzie pracowało tylko kilku pracowników. W tym czasie, kiedy my będziemy odpoczywać, w naszym zakładzie będzie pracowało tylko kilku pracowników.

## Ostatni numer przed stanem wojennym

Przed końcem roku

### Czy wykonamy plan roczny?

Na tymże tygodniu, który jest ostatnim przed końcem roku, w tym czasie, kiedy my, robotnicy, będziemy odpoczywać, w naszym zakładzie będzie pracowało tylko kilku pracowników. W tym czasie, kiedy my będziemy odpoczywać, w naszym zakładzie będzie pracowało tylko kilku pracowników.

## GŁOS Załogi

ORGAN KOMBINATU IBERIOTYDZIENNY  
WYDAWANY W DNIACH ŚRODKOWYCH

### UCIWIWA

Przez Komitet Zakładowy Pałacu Zdobyczeń Pałacu Białego, który jest ostatnim przed końcem roku, w tym czasie, kiedy my, robotnicy, będziemy odpoczywać, w naszym zakładzie będzie pracowało tylko kilku pracowników. W tym czasie, kiedy my będziemy odpoczywać, w naszym zakładzie będzie pracowało tylko kilku pracowników.



# Z życia zakładowej „Solidarności”

DO UŻYTKU WNIOSKOWY

## informator

WZROSTAJĄCE WYPAWNI  
ZAKŁADY MECHANICZNO - PRECYZYJNE „MERA-BLONIE”  
1 GRUDNIA 1980 R. NR 6



KOMISJA ZUR

Do dnia 27 listopada 1980 r. w Biuletynie Zakładowej odbyło się 1-se-  
zakładowe. Za cele wyborcze delegatów NSZZ „Solidarność”  
Wpikli wyborów i

1. przewodniczącym Komisji Zakładowej został K. Ewa Tuzińska.
2. Wiceprzewodniczącymi Kolekcji i Bogdan Karpiniński i Stanisław Pałkowski.  
Półem skłód Zarządu i

Jerry Wojcik, Zdzisław Zieliński, Krzysztof Dymitrowicz, Krzysztof  
Pawelczyk, Andrzej Bielecki, Bogdan Karpiniński, Bogdan Karpiniński,  
Skrzyżkowski, Maria Spaleniak, Tomasz Kłowiec, Jerzy Szporok,  
Kopa, Jerzy Drepniński, Janusz Szporok.

Poniższe Kolekcji Bogdan Karpiniński i Stanisław Pałkowski zostali wybrani  
do Prezydium, będąc przewodniczącym Komisji Wydziałowych Lista członków  
Zarządu została uzupełniona po ponownym wyborze Przewodniczących Komisji  
Wydziałowych P-1 i Administracyjnej. Rewizyjnej została K. Halina Hontela,  
Członkini Głównego Kolekcji Hontela, Sławomir Woźniak, Sławomir  
Na sali obecnym byli zaproszeni Kasia i JAMES HEKLER w Białym, Wieralni  
Wodak i Drodziej z Józefowa, Męprzet z Płochocina, Sankoz Podtawowej Nr. 2  
w Białym, ZMP „Mera-Blonie” z oddziałów kamieniołomów w Skallach i Zambro-  
wice.

Wspólnie z nimi podjęto uchwałę o utworzeniu Międzyzakładowej Komisji,  
Koordynacyjnej Białej i Okolic.  
W rezultacie postanowienia i porozumienia w sprawie zwołania NSZZ „Solidarność”  
Tęchaj spełnieniu postanowienia i porozumienia z Zakładem Maczomaz.

- Wiceprzewodniczący ZUR  
NSZZ „Solidarność”  
—/— Bogdan Karpiniński
- 22.XI.80. W składzie Zarządu Prezydium zostało rozszerzone. Zarekomendowano tajny  
dokument Prokuratury Generalnej. Aresztowano Jana Haronczaka i  
24.XI.80 w Warszawie. ujętorem strażak protestujący, sądnego zwolnienia  
25.XI.80. Akcją protestacyjną podjęto aseręg zakładowo Warszawę i okolic.

OPISZCZAJĄC  
Za sprawę wyznaczenia zastępcy polski i Kowalski  
Z. została brzo strajk / opis o atakach Kowalski  
zabójstwa.

### PREZYDIUM

JERRY WOJCIK / 1. 3/4 Przewodnicząca Komisji Zakładowej  
Zdzisław Zieliński, Krzysztof Dymitrowicz, Krzysztof  
Pawelczyk, Andrzej Bielecki, Bogdan Karpiniński, Bogdan Karpiniński,  
Skrzyżkowski, Maria Spaleniak, Tomasz Kłowiec, Jerzy Szporok,  
Kopa, Jerzy Drepniński, Janusz Szporok.

### KOMISJA WYBORCZA

BOGDAN KARPINIŃSKI / 1. 3/4 Przewodniczący NSZZ „Solidarność”  
Zdzisław Zieliński, Krzysztof Dymitrowicz, Krzysztof  
Pawelczyk, Andrzej Bielecki, Bogdan Karpiniński, Bogdan Karpiniński,  
Skrzyżkowski, Maria Spaleniak, Tomasz Kłowiec, Jerzy Szporok,  
Kopa, Jerzy Drepniński, Janusz Szporok.

WYDZIAŁY  
KOPA, Jerzy Drepniński, Janusz Szporok.  
KOPA, Jerzy Drepniński, Janusz Szporok.  
KOPA, Jerzy Drepniński, Janusz Szporok.

WYDZIAŁY  
KOPA, Jerzy Drepniński, Janusz Szporok.  
KOPA, Jerzy Drepniński, Janusz Szporok.  
KOPA, Jerzy Drepniński, Janusz Szporok.

WYDZIAŁY  
KOPA, Jerzy Drepniński, Janusz Szporok.  
KOPA, Jerzy Drepniński, Janusz Szporok.  
KOPA, Jerzy Drepniński, Janusz Szporok.

WYDZIAŁY  
KOPA, Jerzy Drepniński, Janusz Szporok.  
KOPA, Jerzy Drepniński, Janusz Szporok.  
KOPA, Jerzy Drepniński, Janusz Szporok.

## INFORMATOR

WYDZIAŁY  
KOPA, Jerzy Drepniński, Janusz Szporok.  
KOPA, Jerzy Drepniński, Janusz Szporok.  
KOPA, Jerzy Drepniński, Janusz Szporok.

### WYDZIAŁY

WYDZIAŁY  
KOPA, Jerzy Drepniński, Janusz Szporok.  
KOPA, Jerzy Drepniński, Janusz Szporok.  
KOPA, Jerzy Drepniński, Janusz Szporok.

### WYDZIAŁY

WYDZIAŁY  
KOPA, Jerzy Drepniński, Janusz Szporok.  
KOPA, Jerzy Drepniński, Janusz Szporok.  
KOPA, Jerzy Drepniński, Janusz Szporok.

WYDZIAŁY  
KOPA, Jerzy Drepniński, Janusz Szporok.  
KOPA, Jerzy Drepniński, Janusz Szporok.  
KOPA, Jerzy Drepniński, Janusz Szporok.

WYDZIAŁY  
KOPA, Jerzy Drepniński, Janusz Szporok.  
KOPA, Jerzy Drepniński, Janusz Szporok.  
KOPA, Jerzy Drepniński, Janusz Szporok.

WYDZIAŁY  
KOPA, Jerzy Drepniński, Janusz Szporok.  
KOPA, Jerzy Drepniński, Janusz Szporok.  
KOPA, Jerzy Drepniński, Janusz Szporok.

WYDZIAŁY  
KOPA, Jerzy Drepniński, Janusz Szporok.  
KOPA, Jerzy Drepniński, Janusz Szporok.  
KOPA, Jerzy Drepniński, Janusz Szporok.



# Z życia zakładowej „Solidarności”

egzemplarz bezpłatny do użytku wewnętrznego  
**INFORMATOR**  
 Zakłady Mechaniczno-Precyzyjne „MERA-BŁONIE”  
 30.03.1981

egzemplarz bezpłatny do użytku wewnętrznego  
**INFORMATOR**  
 Zakłady Mechaniczno-Precyzyjne „MERA-BŁONIE”  
 30.03.1981

W tym celu w porozumieniu z prezesem Biuro  
 Pracy i Zakładów „MERA-BŁONIE” w Warszawie  
 wyznaczono, aby pracownicy, którzy nie są  
 członkami Zakładowego Związku Zawodowym  
 „Solidarności”, mogli przystąpić do niego.  
 W tym celu w porozumieniu z prezesem Biuro  
 Pracy i Zakładów „MERA-BŁONIE” w Warszawie  
 wyznaczono, aby pracownicy, którzy nie są  
 członkami Zakładowego Związku Zawodowym  
 „Solidarności”, mogli przystąpić do niego.

Z TESTAMENTU PRYMASA POLSKI  
 Kościołowi w Polsce służyłem  
 według najlepszego mojego zrozumienia  
 - Jego sytuacji i potrzeb.  
 W stosunku do mojej Ojczyzny  
 rachowałem na całą czas i na łotę...  
 Prekonny o dobrości przemian  
 społecznych służyłem bożemu  
 przez wiele lat warstwom robotniczym...  
 w duchu społecznych encyklik Papeży.

W tym celu w porozumieniu z prezesem Biuro  
 Pracy i Zakładów „MERA-BŁONIE” w Warszawie  
 wyznaczono, aby pracownicy, którzy nie są  
 członkami Zakładowego Związku Zawodowym  
 „Solidarności”, mogli przystąpić do niego.

Uważam, że pomimo przemian  
 ustrojowo-politycznych dzieło to  
 nie zostało jeszcze dokonane.

W tym celu w porozumieniu z prezesem Biuro  
 Pracy i Zakładów „MERA-BŁONIE” w Warszawie  
 wyznaczono, aby pracownicy, którzy nie są  
 członkami Zakładowego Związku Zawodowym  
 „Solidarności”, mogli przystąpić do niego.



INFORMATOR

Projekt informacyjny...  
 Zakłady Mechaniczno-Precyzyjne „MERA-BŁONIE”



# Z życia zakładowej „Solidarności”

Egzemplarz bezpłatny do użytku wewnętrznego **Solidarność** 16.X.1981r.  
KOMISJI ZAKŁADOWEJ  
**INFORMATOR** NSZZ „SOLIDARNOŚĆ” **Nr 31**  
ZAKŁADY MECHANICZNO-PRECYZYJNE „MERA-BŁONIE”

## POŚMIĘCZENIE SZTANDARU

NSZZ „Solidarność”  
w 7M „Mera-Błonie”

19 września br. odbyła się w Słoniu w kościele parafialnym ms. św. Trójcy uroczystość poświęcenia sztandaru NSZZ „Solidarność” w naszym Zakładzie.

Przybyłego na tę uroczystość ks. bpa. Władysław Miziołek poświęcił chlebem i solą przedstawicieli związków. Słowo wstępne wygłosił proboszcz ks. pceł. Zdzisław Kłosoń.

Msza św. celebrowana była przez ks. bpa. w asyście kapłanów, podczas której homolig wygłosił dostojny przeor ks. bpa. Władysław Miziołek w obecności świadków, tacy Józef i Stanisław Fajtkowski-go odbyła się zbiórka na ten sztandar złożony przez zarządzonych. Uroczystość odbywająca się na terenie kościoła zakończono nadaniem „Boże coś Polako”.

Następnie puźtożeniu przez przewodniczącego „Solidarności” „Mera-Błonie” podziękowania wyrażono przebywającym, oraz wręczeniu obywateli ks. bp. i ks. pceł. uformował się pochód, który doprowadził sztandar do Zakładu. Bierzącym chorągiew był Teodor Osławski w asyście bratny Motyła, Jankaj i Melny Biernacki.

Przed Zakładem odbyła się uroczysta przekazanie sztandaru przedstawicielom (siout). Stenwito ją 15 osób reprezentujących trzynastie kół organizacji Związku „Solidarność” w Zakładzie. W ich imieniu przejął sztandar Stanisław Piątkowski. Uroczystość zakończono odśpiewaniem hymnu narodowego.

pp. Uroczystości odbyły się w sali przy fabryce „Mera-Błonie”.

Egzemplarz bezpłatny do użytku wewnętrznego **Solidarność** 27.X.1981r.

KOMISJI ZAKŁADOWEJ  
**INFORMATOR** NSZZ „SOLIDARNOŚĆ” **Nr 32**  
ZAKŁADY MECHANICZNO-PRECYZYJNE „MERA-BŁONIE”

28 października 1981r.

Ogólnopolski **STRAJK** ostrzegawczy!

godz. 12<sup>00</sup> - 13<sup>00</sup>

po godzinie strajkowe od godz 8<sup>00</sup>  
do 13<sup>00</sup>

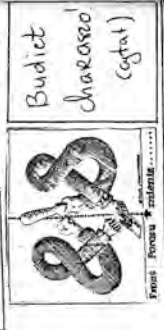
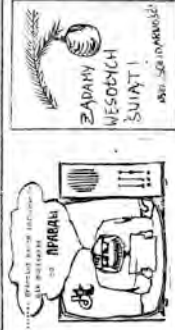
# Z życia zakładowej „Solidarności”

egzemplarz bezpłatny do użytku wewnętrznego **Solidarni** 5.XI.1981r.

## INFORMATOR KOMISJI ZAKŁADOWEJ NSZZ „SOLIDARNOŚĆ” Nr 34

### ZAKŁADY MECHANICZNO-PRECYZYJNE „MERA-BŁONIE”

**STANOWISKO**  
Przedsiady KZ i Przedstawicieli Zarządu Regionu NSZZ „SOLIDARNOŚĆ”  
Przejdźmy KK i przewodniczący ZR NSZZ „Solidarności” przedstawiają członkom Zakładu pod konsultacją, w celu wyrażenia opinii, następujące składowe wnioski, które zostały przyjęte przez Zarząd Zakładu. Wniosek jest skierowany do Zarządu Zakładu i ma charakter informacyjny. Zarząd Zakładu może wyrazić zgodę lub nie zgodę na jego zaakceptowanie. Wniosek jest skierowany do Zarządu Zakładu i ma charakter informacyjny.



Ostatni numer "INFORMATORA"



Komisja Zakładowa NSZZ "SOLIDARNOŚĆ" ZMP "MERA-BŁONIE" AKCJA WYBORCZA SOLIDARNOŚĆ w Błoniu ma zaszczyt zaprosić



Sz. P. JAN GORZANA

na uroczystość 10-letniej rocznicy reaktywowania NSZZ "SOLIDARNOŚĆ" w ZMP "MERA-BŁONIE" i pierwszych wolnych wyborów parlamentarnych w czerwcu 1989r. oraz na zebranie wyborcze Delegatów Związku

w dniu 24 czerwca 1989r. o godz. 11,30 w ZMP "MERA-BŁONIE" w Błoniu, ul. Grodzka 15

W uroczystości udział wezmą m.in.: Przedstawiciele Parlamentu, Regionu Mazowsza Akcji Wyborczej Solidarności, Władz Samorządowych

**Program:**

1.	11,30	Wprowadzenie szlantanu.
2.	11,35	Otwarcie uroczystości.
3.	11,40	Przywitanie gości przez przewodniczącego Komisji Zakładowej NSZZ "Solidarność".
4.	11,45	Wyświetlenie z okazji 10-letniej rocznicy reaktywowania NSZZ "Solidarność" ZMP "MERA-BŁONIE" wolnych wyborów parlamentarnych w czerwcu 1989r. w ZMP "MERA-BŁONIE".
5.	12,00	Wyświetlenie filmu "Solidarność w Błoniu".
6.	12,15	Wyświetlenie zaproszenia delegatów.
7.	12,45	14,00 Przerwa

**Część II**

8.	14,00	Przyjęcie porządku obrad przez zebranie delegatów
9.	14,05	Wybor przewodniczącego zebrania i protokolantów.
10.	14,10	Wyświetlenie filmu "Solidarność w Błoniu".
11.	14,15	Sprezjedzenie przewodniczącego z działalności Komisji Zakładowej
12.	14,30	Wybor przewodniczącego i pozostałych członków Komisji Zakładowej
13.	15,00	Wybor Komisji Rewizyjnej.
14.	15,15	Dyskusja i wolne wnioski.
15.	16,00	Zakończenie zebrania.

DRUK ZMP "MERA-BŁONIE" DS-876 BŁONIE  
ul. Grodzka 15 tel. 810 14 10-813798.  
KOD KRESKOWY 810 14 10-813798.  
REDAKTOR WSPÓŁCZESNY  
Benedykt Kępiński zwł. mezz. i red. tech.  
Zdzisław Kępiński zwł. mezz. i red. tech.  
Stanisław Działowski tel. 432  
Nakład 950 egz.  
Drukarnia: 80004444444444444444

## VII. Kalendarium wydarzeń

- 26.01.1953** Powołanie Zakładów Mechaniczno-Precyzyjnych w Błoniu.
- 1.10.1953** Rozpoczęcie produkcji dla przemysłu zbrojeniowego. Przejęcie od 1.04.1954 produkcji „N” z zakładów „Kasprzaka” w Warszawie.
- 1957-58** Produkcja anemometrów, szybkościomierzy do motocykli i motorowerów, linki napędowe do szybkościomierzy.
- 1957** Zakup licencji na zegarek naręczny męski w I Moskiewskiej Fabryce Zegarków im. Kirowa (zegarek Kirowskije).
- 1961** Uruchomienie produkcji tarcz telefonicznych. Uruchomienie partii informacyjnej 1000 szt. zegarków z części własnej produkcji. Do montażu zegarków wybudowano halę montażową.
- 1962** Decyzja na szczeblu rządowym o zaprzestaniu produkcji zegarków z części własnych, utrzymanie montażu z części importowanych z I MFZ, własnej produkcji tylko koperty, tarcze, wskazówki i główki naciągowe.
- 1964** Uruchomienie produkcji przystawek balansowych, mechanizmów manometrów, wznowienie produkcji wkładów włókienniczych.
- 1965** Podporządkowanie zakładu Zjednoczeniu Przemysłu Automatyki i Aparatury Pomiarowej „Mera”.
- 1966-67** Zaprzestanie produkcji zegarków, podjęcie produkcji urządzeń peryferyjnych do EMC.
- 1968** Zakup w firmie ICL (Anglia) licencji na mechanizm 666/V3 szybkiej drukarki wierszowej, uruchomienie zestawu wskaźników do samochodu Fiat 125P.
- 1969** Uruchomienie produkcji czytników stykowych taśmy perforowanej RG-3 dla Teletra Poznań oraz dziurkarek taśmy perforowanej D-102 i czytników fotoelektrycznych CT-1001A.
- 1970** Uruchomienie produkcji czytników taśmy CT-300, termostatów woskowych do samochodów Fiat 125P dla FSO i dla zakładów Andoria w Andrychowie. W wersji zmodyfikowanej termostaty woskowe były eksportowane do zakładów samochodowych w Togliatti (ZSRR) do samochodów Żiguli (wg licencji na Fiat 124). W 1971 roku produkcję termostatów przekazano do oddziału w Zambrowie. Uruchomienie produkcji szybkich drukarek wierszowych DW-21 do EMC „Mińsk” dla Zakładów Maszyn Matematycznych w Mińsku (Białoruś).
- 1973** Zakup licencji na drukarkę mozaikową LX-180 (oznaczenie zakładowe DZM-180/EC-7186) w firmie Logabax (Francja).
- 1974** Powołano Ośrodek Badawczo-Rozwojowy Urządzeń Informatyki „Mera-Błonie”. Uruchomienie produkcji szybkich drukarek wierszowych DW-3/EC-7033 do maszyn cyfrowych serii RIAD – konstrukcja drukarki z mechanizmem 666/V3, elektronika opracowana w OBRUI „Mera-Błonie” we współpracy z Instytutem Maszyn Matematycznych. Początek produkcji drukarek wierszowych DW-150/600 opracowanych przez OBRUI „Mera-Błonie”.
- 1976** Uruchomienie produkcji terminali konwersyjnych DZM-180KSR i DZM-180/57 na bazie drukarki DZM-180.
- 1977** Uruchomienie minikomputerów Mera-100, monitorów DZM-180/05 i DZM-180/25 do EMC „Odra”.
- 1978** Uruchomienie zmodernizowanych drukarek wierszowych DW-3M.

- 1980** ZMP „Mera-Błonie” zatrudniały 2.382 pracowników, filia Zambrów – 352 prac., filia Siedlce – 632 pracowników.
- 1982** Rozpoczęto produkcję szybkich drukarek wierszowych DW-401/EC-7033M opracowanych przez OBRUI „Mera-Błonie” (bardzo głęboka modernizacja mechanizmu drukującego: nowy typ zespołu młotków drukujących, wyeliminowanie zespołu sprzęgła elektromagnetycznego, nowa elektronika). Te drukarki w latach następnych zastąpiły drukarki DW-3M.  
Uruchomiono produkcję szeregowych drukarek mozaikowych D-180, było to opracowanie własne na podstawie licencyjnych drukarek DZM-180, które w następnych latach wycofano z produkcji.
- 1991-92** Krach finansowy na rynku ZSRR i Krajów Demokracji Ludowej. VneshEkonBank (ZSRR) przestaje bez uprzedzenia płacić za dostawy wyrobów do wszystkich dostawców. 85 % wartości produkcji ZMP „Mera-Błonie” stało się **zerem**. Nastąpiły grupowe zwolnienia pracowników. Rozpoczęło się poszukiwanie nowych kontaktów kooperacyjnych i odbiorców wyrobów.
- 1991** Automaty telefoniczne TPS-91 dla firmy Telefonica na zamówienia TP SA.
- 1993** Zestawy wskaźników do samochodów Polonez (opracowanie własne), do 2003 roku wyprodukowano i dostarczono do samochodów Polonez, Żuk, Lublin około 600.000 szt.
- 1995** Opracowano konstrukcję i rozpoczęto produkcję centralnej blokady drzwi samochodowych.
- 1996** Wspólnie z firmą Posnet opracowano dokumentację i wdrożono do produkcji drukarki fiskalne, produkowano je do 1998 roku.
- 1996** Umowa kooperacyjna z firmą Dassault (Francja), na podstawie której produkowano bileterki dla portów lotniczych. W ramach wspólnego startu do przetargu w Warszawie otrzymaliśmy dokumentację na kasownik biletów ze ścieżką magnetyczną. Podjęto eksport do Hiszpanii (wyprodukowano ok. 1000 szt.). W ramach umowy licencyjnej prowadzono prace nad bankomatem i terminalami. Nie było produkcji, gdyż nie pozyskano zamówień.
- 1997** Automat telefoniczny TPE-97 na zamówienie firmy Telefonica, wyprodukowano ok. 50.000 szt.
- 1997** Parkometr X-3 z płatnością bilonem pod założenia do przetargu na ten produkt dla m.st. Warszawy, wykonano partię ponad 1300 szt.
- 1999** W pierwszym kwartale uzyskano certyfikat ISO 9001 na całość produkcji i usług.
- 1999** Automat telefoniczny CTPI dla sieci analogowych i cyfrowych na zamówienie firmy Telefonica, wyprodukowano 14.000 szt.
- do 2001** Rozwijano i produkowano głowice drukujące do mechanizmów drukarek igłowych
- 2001** Parkometry X3/4E dla strefy parkowania w Dniepropietrowsku (Ukraina), na zamówienie polsko-ukraińskiej spółki 4 Ever Inventive.

**Na początku 2003 roku wojewoda warszawski narzucił ZMP „Mera-Błonie” zarząd komisaryczny, który trwał do pierwszego półrocza 2003 roku.**

**6 czerwca 2003 Sąd Rejonowy dla m.st. Warszawy ogłosił upadłość przedsiębiorstwa.**

## VIII. Przypisy

- [1] Opracowano na podstawie:
- Grzegorz Witold Nowakowski, Jan Kamosiński, *Przyczynek do dziejów m. Błonia województwa warszawskiego*, Błonie 1930,
  - *Błonie na dawnej fotografii*, pod redakcją Romana Nowoszewskiego, Towarzystwo Przyjaciół Ziemi Błońskiej, Błonie 2005.
- [2] Opracowano na podstawie:
- pracy magisterskiej Ryszarda Wleklego „Monografia gospodarcza Zakładów Mechaniczno-Precyzyjnych „Mera-Błonie” w Błoniu”, Uniwersytet Warszawski, Wydział Nauk Ekonomicznych, Warszawa 1982,
  - informacji zebranych od byłych pracowników Zakładów: inż. Tadeusza Bornsztajna, inż. Bronisława Maciejewskiego i inż. Danuty Karasek (ur. Woźniak).
- [3] Kazimierz Żelazkiewicz, *Zakłady Mechaniczno-Precyzyjne „Mera-Błonie” w Błoniu k. Warszawy (1956-1976)*, w: *Inżynierowie polscy w XIX i XX wieku*, t. 10, pod red. Z. Mrugalskiego, Polskie Towarzystwo Historii Techniki, Wydawn. Retro-Art., Warszawa 2007, str. 225-282.
- [4] Produkcja przystawek była uruchomiona w Zakładach Mechaniczno-Precyzyjnych „Błonie” w 1964 r. Przystawki produkowano w zakładzie do 1984 r. Zastąpiono je importem z Czystopolskiej Fabryki Zegarków (ZSRR), która wówczas jeszcze produkowała bez zmian konstrukcyjnych przystawkę X8/H8. Fabryka w Czystopolu dostosowała również inne przystawki ze swojej produkcji do potrzeb polskich użytkowników w celu realizacji pełnej zamierności z pozostałymi typami przystawek z asortymentu ZMP „Mera-Błonie”.
- [5] Autor niniejszej publikacji, jako przyszły absolwent Leningradzkiego Instytutu Mechaniki Precyzyjnej i Optyki, miał możliwość poznać prof. Władysława Trylińskiego w 1958 r., podczas jego wizyty w Katedrze Przyrządów do Pomiaru Czasu, prestiżowej wówczas uczelni w dziedzinie mechaniki precyzyjnej, optyki i radiotechniki. Powodem wizyty profesora była prawdopodobnie między innymi potrzeba konsultacji z kadrami naukowymi tego instytutu w związku z reorganizacją Wydziału Mechaniki Precyzyjnej na Politechnice Warszawskiej. Prof. W. Tryliński wskazał autorowi po ukończeniu studiów polskie zakłady przemysłowe produkujące mechanizmy zegarowe, co stało się powodem podjęcia w 1962 r. pracy w ZMP „Błonie”.
- [6] Podana w opracowaniu K. Żelazkiewicza zakładana produkcja roczna zegarków na poziomie 30.000 szt. w założeniach projektowych z 1956 r. była większa i wynosiła 800.000 szt.
- [7] „Rozwój Zakładów Mechaniczno-Precyzyjnych „Mera-Błonie” w latach 1953-1982”, opracowanie zespołu P.P. i M. Meral, Warszawa, nr umowy 171/82.
- [8] Jest to stosunek czasu zwarcia styków tarczy do czasu ich rozwarcia (w ms).
- [9] Na podstawie przekazanej autorowi relacji dyr. Zygmunta Paska.
- [10] Piotr Starbała, *Wynalazczość pracownicza i racjonalizacja w Zakładach Mechaniczno-Precyzyjnych „Mera-Błonie”*, „Biuletyn Mera”, 1974, nr 12, str. 22-23.
- [11] Na podstawie relacji mgr. inż. Jana Brody.
- [12] Na podstawie relacji mgr. inż. Janusza Zawadzkiego.
- [13] Na podstawie obszernych pisemnych relacji mgr. inż. Janusza Szajniuka, zastępcy dyrektora ds. ekonomicznych ZMP „Mera-Błonie”.
- [14] Na podstawie relacji mgr. inż. Kazimierza Krzywińskiego.
- [15] Na podstawie relacji mgr. inż. Ludwika Gajewskiego.
- [16] Na podstawie relacji mgr. inż. Władysława Łęskiego.
- [17] Na podstawie relacji dr. inż. Janusza Piskorza.
- [18] Na podstawie relacji mgr. inż. Marka Siekierskiego.
- [19] Na podstawie relacji mgr. inż. Janusza Stępniewskiego.
- [20] Na podstawie relacji mgr. inż. Tadeusza Dziewulskiego
- [21] Zenon Reszka, „Prywatyzacja przedsiębiorstw państwowych przez upadłość na przykładzie ZMP „Mera-Błonie”, Uniwersytet Warszawski, Wydział Zarządzania, Warszawa 2004. Praca magisterska.

- [22] Antoni Wodzyński, *Charakterystyka Działu Gospodarki Narzędziowej i zagadnienia postępu technicznego w produkcji narzędzi w Zakładach Mechaniczno-Precyzyjnych „Mera-Błonie”*, „Biuletyn Mera”, 1974, nr 12, str. 20-22.
- [23] Henryk Szczepański, *Jakość produkcji i system jej zapewnienia w Zakładach Mechaniczno-Precyzyjnych „Mera-Błonie”*, „Biuletyn Mera”, 1974, nr 12, str. 14-19.
- [24] Opracowano na podstawie „Informatora” Komisji Zakładowej NSZZ Solidarność przy ZMP „Mera-Błonie” nr 1-34 oraz relacji uczestników zdarzeń, Jana Godziny i Jerzego Drapińskiego.
- [25] Opracowano na podstawie publikacji *Historia i teraźniejszość – Dzieje Zespołu Szkół nr 1 im. Melchiora Wańkowicza w Błoniu*, Błonie 2006.
- [26] Opracowano na podstawie materiałów użyczonych przez Janusza Guzika.
- [27] Opracowano na podstawie książki pamiątkowej Zakładowej Ochotniczej Straży Pożarnej, użyczonej przez Jana Szymańskiego.
- [28] „Metalowiec” 1976, nr 8 (16-30 kwietnia).
- [29] *Założenia Projektu Zakładów Mechaniczno-Precyzyjnych w Błoniu*, Warszawa, MPMot, Generalny Zarząd Przemysłu Wyrobów Precyzyjnych, 1956.
- [30] Opracowano na podstawie relacji mgr. inż. Jana Hajduka.

## Źródła fotografii

- z archiwum zakładowego: 2, 4, 6, 20-24, 26, 31-35, 37, 43-57, 59-63, 66, 68-69, 71-73, 75-76, 78-81, 85-97, 99-101, 104-106, 107-122, 125-128, 130-139, 141-146, 151-160, 163-181, 188-193, 195-254, 256, 257-314, 322-331, 350-394, 398-408, 422-427, 429, 436, 439-445, 458-505 (nienumerowane skany „Głosu Załogi”)
- z archiwum Towarzystwa Przyjaciół Ziemi Błońskiej: 7-11, 14, 15, 18-19
- z prywatnej kolekcji Mariana Święckiego: 39, 185-187
- z prywatnej kolekcji prof. dr. inż. Zdzisława Mrugalskiego: 38, 58
- z prywatnej kolekcji inż. Z. Woźniak (Karasek): 25, 27-28, 182-184
- z prywatnej kolekcji inż. L. Gajewskiego: 64-65, 74, 84
- z ZME „EMIT” w Żychlinie: 67
- z prywatnej kolekcji Bożeny Muchy: 255
- z prywatnej kolekcji dr. inż. J. Piskorza: 77
- z prywatnej kolekcji inż. Jerzego Stachowskiego: 82, 413-415
- z prywatnej kolekcji inż. J. Szajniuka: 83
- z prywatnej kolekcji inż. Jadwigi Mazaraki i inż. Michała Mazaraki: 124, 314-319, 332-347, 349, 410-412
- z prywatnej kolekcji Jana Godziny: 123
- z prywatnej kolekcji Iwony Jasińskiej: 437
- z prywatnej kolekcji Marianny Frydrych: 129, 428, 434-435
- z prywatnej kolekcji Stanisławy Chruścińskiej: 430-433, 436, 438
- z prywatnej kolekcji J. Guzika: 147-150
- z prywatnej kolekcji Krzysztofa Paćki: 416-421
- z archiwum Zespołu Szkół nr 1 im. M. Wańkowicza w Błoniu: 160, 452-457
- foto autora: 1, 3, 12-13, 15-17, 29-30, 36, 40-42, 98, 102-103, 140, 162, 194, 348, 395-397 oraz z archiwum autora: 70, 320-321, 409, 446-451, 506-531
- portal ITpedia – Ludzie IT: foto na str. 264, 265 i 267.



## IX. Opinie

### Cały ten postkomunistyczny przemysł należy zburzyć

Z dużą przyjemnością przeczytałem obszerne opracowanie pana Jerzego Bezpałko poświęcone historii, niestety, byłych już Zakładów Mechaniczno-Precyzyjnych „Mera-Błonie”, zlokalizowanych w Błoniu. Obok szeregu znanych mi informacji, opracowanie zawiera wiele bardzo interesujących szczegółów, np. dotyczących lat 1990-2003, a w szczególności powodów upadku i likwidacji tego bardzo ciekawego przedsiębiorstwa państwowego. Moje kontakty z „Merą-Błonie” zaczęły się dopiero w 1966 roku, w związku z podjętymi staraniami o zakup licencji na mechanizm drukarki wierszowej. O ile pamiętam, w roku 1967 kierownictwo zjednoczenia „Mera” poważnie rozważało propozycję kupienia w firmie ICL prawa do wykorzystania organizacji logicznej i biblioteki oprogramowania komputerów ICL 1900, w celu implementacji tejże organizacji na bazie rozwiązań technicznych realizujących mechanizm mikroprogramowania, opracowany dla komputera Odra 1204 przez zespół „Mera-Elwro”. Ponieważ byłem jednym z pomysłodawców takiego rozwiązania, zostałem włączony w skład delegacji zjednoczenia „Mera” pod kierownictwem ówczesnego dyrektora technicznego pana inż. Witolda Tyrmana. Delegacja ta w maju 1967 roku złożyła wizytę w Wielkiej Brytanii i odwiedziła kilka firm komputerowych, poświęcając jednak najwięcej czasu firmie ICL. Nie uczestniczyłem w rozmowach na temat mechanizmów drukarek wierszowych i innych urządzeń peryferyjnych, ponieważ wspólnie z mgr. inż. Eugeniuszem Bilskim, dyrektorem technicznym „Mery-Elwro”, koncentrowaliśmy się na sprawach dotyczących organizacji logicznej i biblioteki oprogramowania komputerów serii ICL 1900.

Dziesięciolecie 1968-1977 to okres, w którym nastąpiła zasadnicza integracja różnych wysiłków, wcześniej już prowadzonych przez różne środowiska przemysłowe, techniczne i naukowe, które w konsekwencji pozwoliły na powstanie polskiego przemysłu komputerowego, reprezentującego wysoki poziom techniczny – mimo bardzo ograniczonej bazy podzespołów elektronicznych. W przemyśle tym dominującą rolę odgrywało kilka przedsiębiorstw produkcyjnych oraz Instytut Maszyn Matematycznych. Wśród tych kilku przedsiębiorstw „Mera-Błonie” obok „Mery-Elwro” odgrywała kluczową rolę. Mało ludzi w Polsce zdaje sobie sprawę, że tych kilka przedsiębiorstw reprezentowało poważną część ówczesnego polskiego przemysłu opartego na wiedzy (tzw. High-Tech). Rolę „Mery-Błonie” w tym „ekskluzywnym klubie” bardzo rzeczowo i przystępnie opisuje pan Jerzy Bezpałko.

O ile pamiętam, było to na początku 1991 roku, wkrótce po objęciu stanowiska Prezydenta RP przez Lecha Wałęsę. Jeden z prominentnych wówczas i również dzisiaj polityków złożył wizytę w Polskiej Akademii Nauk, gdzie wygłosił przemówienie, między innymi na temat przyszłości polskiego przemysłu. Tę część przemówienia tego pana można scharakteryzować w dwóch punktach: „(1) Cały ten postkomunistyczny przemysł, który nikomu do niczego nie jest potrzebny, należy zburzyć; (2) zaś na tych gruzach należy wybudować całkowicie nowy przemysł”. No cóż, politykom Trzeciej RP (dotyczy to wszystkich opcji politycznych) ten pierwszy punkt udało się zrealizować znakomicie, w szczególności w odniesieniu do przemysłu opartego na wiedzy (tzw. High-Tech). Jak dotąd, drugiego punktu tego programu praktycznie nie realizuje się.

Jestem daleki od zachwycań się PRL, którego błędy i represje odczuwałem na własnym grzbiecie, ale nie jestem w stanie zrozumieć, dlaczego wyrzucano mnóstwo pieniędzy budżetowych na różne bardzo dziwaczne cele przemysłowe, a zabrakło kilku prostych regulacji i stosunkowo małych pieniędzy dla tych zaledwie kilkudziesięciu przedsiębiorstw, opartych na wiedzy, które powstały głównie w wyniku zaangażowania i entuzjazmu kadry inżynierjno-technicznej w czasach PRL. No cóż, niestety, przykład „Mery-Błonie” jest doskonałą ilustracją do powyższej opinii.

Warszawa, 19 maja 2010

*Dr hab. Marek J. Greniewski*



Dr hab. Marek Józef Greniewski urodził się w roku 1932 w Warszawie. Studia wyższe odbył na Uniwersytecie Warszawskim – kierunek matematyka (1950-1955). Doktorat (kandydat nauk) uzyskał na Politechnice Warszawskiej w 1956 r. za rozprawę dotyczącą zastosowania algebr do projektowania sieci przełączających. Habilitację uzyskał w 1970 r. w SGPiS w Warszawie z zakresu przetwarzania danych dla potrzeb zarządzania. W latach 1963-1969 pracował jako kierownik działu przetwarzania danych i wykładowca informatyki w Centralnym Ośrodku Doskonalenia Kadr Kierowniczych. W roku 1964, przebywając jako stypendysta Międzynarodowej Organizacji Pracy w Wielkiej Brytanii i Szwecji, zetknął się z komputerami trzeciej generacji i uczestniczył w kilkutygodniowym szkoleniu poświęconym nowej linii komputerów brytyjskiej firmy ICL serii 1900, w wyniku którego znalazł się na liście osób otrzymujących informacje o nowych rozwiązaniach architektonicznych serii 1900.

Marek Józef Greniewski należy do najwybitniejszych twórców i organizatorów polskiej informatyki.

1. Zaczynał od konstruowania pierwszego polskiego komputera EMAL 2 w zespole prof. Marczyńskiego.

2. Już w 1961 r. napisał pierwszą książkę w języku polskim poświęconą oprogramowaniu komputerów.

3. Odegrał istotną rolę w organizacji i prowadzeniu pierwszych szkoleń polskiej kadry kierowniczej w dziedzinie informatyki.

4. Na podstawie dogłębnej znajomości komputerów serii ICL 1900, współpracując z Zakładami „Elwro” zaproponował opracowanie i uruchomienie seryjnej produkcji komputerów Odra serii 1300 we wrocławskiej fabryce, kompatybilnych z komputerami angielskimi, wykorzystujących polskie rozwiązania sprzętowe z Odra 1204.

5. Uczestniczył w negocjacjach z ICL i przyczynił się do podpisania tzw. porozumienia software’owego, przekazującego prawa firmy ICL do użytkowania jej oprogramowania i organizacji logicznej komputerów ICL 1900 przez Zakłady „Elwro”.

6. Wspierał i merytorycznie konsultował specjalistów „Elwro” opracowujących komputery serii Odra 1300, istotnie przyczyniając się do sukcesu w tej dziedzinie.

Później pracował jako profesor informatyki w Europejskiej Wyższej Szkole Informatyczno-Ekonomicznej w Warszawie. Zmarł w roku 2023.

*Na podstawie portalu ITpedia – Ludzie IT*

### Bardzo pouczająca historia

Z dzisiejszej perspektywy (kwiecień 2010) praca p. Jerzego Bezpalko, zatytułowana *Historia Zakładów Mechaniczno-Precyzyjnych „Mera-Błonie” (1953-2003)*, ma ogromne znaczenie dla opisu historii polskiej informatyki w drugiej połowie XX wieku. Jako były pracownik Wrocławskich Zakładów Elektronicznych „Elwro”, a potem Instytutu Maszyn Matematycznych w Warszawie, szczególnie dotkliwie odczuwałem deficyt urządzeń peryferyjnych warunkujących dalszy rozwój tej dziedziny w Polsce. Powstanie więc przedsiębiorstwa ZMP „Błonie” w 1953 roku, a przede wszystkim rozpoczęcie tam produkcji drukarek komputerowych w roku 1970, uważam za fakt o kluczowym znaczeniu w tym względzie. Autor opracowania, który w ZMP „Błonie” przepracował łącznie 30 lat, z dużym znanstwem przedmiotu opisuje nie tylko fakty związane z tworzeniem i rozwojem zakładu, ale bardzo słusznie prezentuje menedżerów i specjalistów, którzy te fakty tworzyli. Mgr inż. J. Bezpalko, specjalista w dziedzinie mechaniki precyzyjnej, zwraca szczególną uwagę na rozwój technologii produkcji i problematykę ekonomiczną zakładu. Istotnego waloru opracowaniu nadaje ciekawe i bogate jego zilustrowanie.

Droga rozwojowa Zakładów Mechaniczno-Precyzyjnych „Mera-Błonie” – na co wskazuje autor – jest bardzo pouczająca dla zainteresowanych historią powstawania i rozwoju polskiego przemysłu w XX wieku, a w szczególności polskiej informatyki. W zakładzie najpierw produkowano zapalki, potem tarcze telefoniczne i zegarki, elementy elektrotechniki samochodowej, a potem drukarki komputerowe różnych typów i w różnych ilościach, na końcu – parkometry uliczne.

Jerzy Bezpalko w swojej pracy niezwykle kompetentnie i wyczerpująco opisuje postępy swojego zakładu w zakresie konstrukcji i technologii produkowanych wyrobów. Opisuje problematykę ekonomiczną i eksport przedsiębiorstwa, analizuje przyczyny upadku firmy, która podzieliła los praktycznie wszystkich fabryk przemysłu elektronicznego w Polsce.

Warszawa, maj 2010

*Dr inż. Bronisław Piwowar*



Dr inż. Bronisław Piwowar pracował we wrocławskim „Elwro” w latach 1962-1979, będąc współtwórcą komputerów Odra i Riad. W tym czasie był głównym konstruktorem komputerów Riad w Polsce i dyrektorem technicznym fabryki. W okresie tym często kontaktował się i współpracował z ZMP „Błonie”. W latach 1982-1989 pracował w Instytucie Maszyn Matematycznych w Warszawie, a w latach 1994-2004 był redaktorem naczelnym miesięcznika „NetWorld” w amerykańskim Wydawnictwie IDG Poland SA w Warszawie. Zmarł w roku 2019.

*Na podstawie portalu ITpedia – Ludzie IT*

## Jedno z najważniejszych przedsięwzięć w rozwoju informatyki w Polsce

Z wielkim zainteresowaniem przeczytałem opracowanie pana Jerzego Bezpałko o historii ZMP „Mera-Błonie”. Opracowanie jest nadzwyczaj szczegółowe oraz dobrze i ciekawie napisane, stanowi niewątpliwie doskonały przyczynek do historii rozwoju nowoczesnego polskiego przemysłu w latach po drugiej wojnie światowej.

Jako aktywny uczestnik wczesnych etapów rozwoju konstrukcji i zastosowań komputerów (ówcześnie zwanych elektronicznymi maszynami cyfrowymi, czyli EMC, lub też maszynami matematycznymi) w Polsce, byłem głównie zainteresowany omówionymi w tym opracowaniu sprawami dotyczącymi produkcji szybkich drukarek wierszowych do komputerów Riad i Odra w Zakładach „Mera-Błonie”, które pan Jerzy Bezpałko starannie, ciekawie i szczegółowo przedstawił.

Ale trzeba tu przytoczyć trochę historii. We wczesnych latach sześćdziesiątych w Zakładzie Aparatów Matematycznych PAN (potem przekształconym w Instytut Maszyn Matematycznych PAN) powstała pod kierunkiem profesora Leona Łukaszewicza koncepcja budowy serii komputerów o przeznaczeniu uniwersalnym, pod nazwą „rodzina maszyn ZAM”, mająca zawierać modele od ZAM-11 do ZAM-41. Maszyny ZAM-21 oraz większa ZAM-41 miały być przeznaczone do przetwarzania danych w zastosowaniach w administracji, handlu i przemyśle. Dyrekcja IMM PAN (gdzie byłem kierownikiem Pracowni Urządzeń Wejścia i Wyjścia, potem Zakładu o tej samej nazwie) zdawała sobie sprawę, że o ile polscy naukowcy (elektronicy i matematycy) dadzą sobie radę z konstrukcją części elektronicznej komputerów (jednostki centralne, urządzenia sterujące pracą peryferii, czyli również urządzeń wejściowo-wyjściowych) oraz oprogramowania podstawowego, o tyle nie było szans na skonstruowanie od podstaw oraz szybkie wdrożenie do produkcji wielu urządzeń niezbędnych do przetwarzania danych, a przede wszystkim – szybkich drukarek wierszowych.

Z inicjatywy prof. L. Łukaszewicza zgromadzono w IMM szereg urządzeń peryferyjnych, takich jakie były (często w pojedynczych egzemplarzach) dostępne w kraju, a następnie dyrekcja IMM zaprosiła przedstawicieli Rządu i Komisji Planowania, aby im uzmysłowić, co jest niezbędne dla przyśpieszenia rozwoju komputeryzacji kraju. Było to jeszcze przed utworzeniem zjednoczenia „Mera”, a rolę wiodącą miało pełnić Ministerstwo Przemysłu Maszynowego, a konkretnie – Centralny Zarząd Przemysłu Precyzyjnego. Wytypowano wtedy też wstępnie fabrykę Łucznik w Radomiu, która miała zająć się wdrożeniem do produkcji drukarek wierszowych. Jak wiadomo, po utworzeniu zjednoczenia „Mera”, przejęło ono wszystkie sprawy dotyczące rozwoju i produkcji komputerów w Polsce, a rola producenta drukarek wierszowych została powierzona ZMP „Mera-Błonie”.

Rozmowy ze strony przedsiębiorstw handlu zagranicznego (mającego w ówczesnym systemie monopol na obsługę wszystkich przedsięwzięć wymagających zakupów za granicą) prowadzone były początkowo przez PTHZ „Varimex”, a następnie przez CHZ „Metronex”, w ścisłym kontakcie ze zjednoczeniem „Mera”. Ze względu na embargo, z tego co pamiętam, nie doszło do żadnych konkretnych rozmów z przedstawicielami producentów z USA (np. Remington Rand); w Europie jako najciekawszą konstrukcję wytypowano drukarki wierszowe firmy ICT (International Computers and Tabulators) z Wielkiej Brytanii, która to firma następnie (po szeregu połączeń z innymi brytyjskimi zakładami z tej branży) została przemianowana na ICL (International Computers Limited). ICL miało długą tradycję w konstrukcji i produkcji urządzeń mechanicznych do komputerów, w tym czytniki i dziurkarki kart, czytniki i dziurkarki taśmy papierowej, drukarki wierszowe. Tradycje te wywodziły się z wieloletniej produkcji w zakładach ICL pod Londynem (Stevenage, Letchworth) maszyn licząco-analitycznych systemu kart dziurkowanych, gdzie – w tabulatorach – szybka drukarka wierszowa była elementem podstawowym. Firma ICL była silnie zainteresowana wejściem na polski rynek. W pierwszej połowie lat sześćdziesiątych zainstalowano pierwszy komputer

ICL w Polsce – typ ICL 1301, w CODKK (Centralny Ośrodek Doskonalenia Kadr Kierowniczych, ośrodkiem komputerowym kierował tam prof. dr. Marek Greniewski, bardzo aktywnie działający w sprawie doprowadzenia do pozytywnego zakończenia porozumienia między ICL i Elwro, co umożliwiło produkcję komputerów Odra serii 1300, wyposażonych w bardzo dobre i bogate oprogramowanie komputerów ICL serii 1900 – ale to całkiem inna historia).

Po rozpoczęciu rozmów, delegacja polska (brałem udział w niektórych spotkaniach, np. w fabryce ICL w Stevenage) pierwotnie wyraziła zainteresowanie umową licencyjną na produkcję w Polsce drukarki z mechanizmem będącym aktualnie w produkcji, tj. mechanizmem typu 665, bo tylko ten mechanizm był nam znany. Przedstawiciele ICL, widząc że sprawa jest bardzo na serio, ujawnili, że wkrótce wchodzi do produkcji nowszy typ drukarki, z mechanizmem typu 666, szybszym i znacznie łatwiejszym w produkcji. Było to zaskakująco pozytywne „wejście w temat” przez Anglików, potem rozmowy potoczyły się bez zasadniczych przeszkód, aż do podpisania kontraktu. Reszta tej sprawy jest dobrze opisana przez pana J. Bezpałko, mogę tylko dodać opinię (nie tylko swoją, lecz szerokiego środowiska polskich użytkowników komputerów), że bez krajowej produkcji tych drukarek polskie instytucje skazane byłyby na bardzo ograniczony import, stąd uruchomienie produkcji drukarek wierszowych w ZMP „Mera-Błonie” było jednym z najważniejszych przedsięwzięć w historii rozwoju informatyki w Polsce.

Moje osobiste wieloletnie kontakty z przedstawicielami ZMP „Mera-Błonie” pozwalają mi też na stwierdzenie, że szybkie i dobre wdrożenie do produkcji tego skomplikowanego urządzenia nie byłoby możliwe bez wielkiego zaangażowania, zdolności i doświadczenia kadry inżynierskiej, produkcyjnej i kierowniczej tych zakładów. Kontrakt licencyjny był bardzo ważny, ale to był tylko początek – pozostałe sukcesy we wdrażaniu i rozwoju produkcji i eksportu na dużą, jak na tego typu wyrób, skalę, to już zasługa kadry ZMP „Mera-Błonie”.

*Mgr inż. Stanisław Jaskólski*



Mgr inż. Stanisław Jaskólski ukończył Wydział Elektroniki Politechniki Warszawskiej w 1956 r. Pierwsza praca zawodowa w Zakładzie Telewizji Instytutu Łączności w Warszawie. W latach 1959-1965 praca w Instytucie Maszyn Matematycznych przy rozbudowie komputera XYZ i przy konstruowaniu komputerów ZAM-2, ZAM-21, ZAM-41. Był rzeczoznawcą-ekspertem branżowym ds. EMC w PHZ „Varimex” i „Metronex”. W latach 1966-1985 praca w Głównym Urzędzie Statystycznym (zastępca dyrektora Ośrodka Elektronicznego GUS, następnie naczelny dyrektor Zarządu Mechanizacji Opracowań Statystycznych GUS, któremu podlegała sieć ośrodków obliczeniowych statystyki państwowej w Polsce). Aktywnie współpracował z polskim przemysłem komputerowym, a przede wszystkim z „Elwro”, ZMP „Mera-Błonie” oraz „Meramat”. Jeden z członków założycieli i członek władz Polskiego Towarzystwa Informatyki, jeden z założycieli, a potem prezes Klubu Użytkowników Komputerów ICL w Polsce. Skutecznie wspierał racjonalizację zakupów systemów informatyki z zagranicy, ideę budowy i produkcji komputerów Odra, badania polskiego sprzętu komputerowego w pracach komisji państwowej, zakupy licencji sprzętu informatyki (w tym przede wszystkim drukarka wierszowa dla zakładów „Mera-Błonie”). W 1996 r. przeszedł na emeryturę, lecz nadal był czynny zawodowo (konsultant firm QUALCOMM, MARCONI oraz przedstawicielstwa handlowego Australii AUSTRADE; współpracował z firmą SELEX Communications). Zmarł w roku 2018.

*Na podstawie portalu ITpedia – Ludzie IT*

## Opinia i uwagi po przeczytaniu tej książki

Z zainteresowaniem i ogromnym sentymentem przeglądałem opracowaną przez naszego kolegę Jerzego Bezpałko książkę o przedsiębiorstwie, w którym wspólnie ze wspaniałymi ludźmi przepracowałem okres około 30 lat, pracując na różnych stanowiskach, od konstruktora do dyrektora tego przedsiębiorstwa.

Jak wszyscy byli pracownicy, którzy zetknęli się z tym opracowaniem w różnych fazach jego powstawania, wyrażam wdzięczność, uznanie i podziękowanie Autorowi za ogromny trud i pracę, którą włożył, aby przypomnieć i utrwalić naszą wspólną działalność.

Książka spełnia w pewnym zakresie oczekiwania pracowników i środowiska miasta Błonia jako publikacja o najważniejszym dla tego środowiska przez okres kilkudziesięciu lat przedsiębiorstwie. Mam tu na myśli zakres historyczny i wspomnieniowy dotyczący pracowników i ich rodzin.

Ponieważ opracowanie o ZMP „Mera-Błonie” ma nie tylko charakter historyczno-wspomnieniowy, ale również charakter publikacji oceniającej rzeczywistość gospodarczą, społeczną i polityczną, zarówno okresu sprzed transformacji, jak i po jej rozpoczęciu, to jest sprawą oczywistą, że musi to wywoływać dyskusję i kontrowersje spowodowane tymi ocenami, krytyką rozwiązań systemowych i polityki gospodarczej realizowanej przez państwo, które według opracowania, jest odpowiedzialne za „katastrofę i kataklizm gospodarczy, jaki miał miejsce na przełomie lat 1990 i 1991”.

Opracowanie to potwierdza oczywistą tezę, że postrzeganie rzeczywistości i jej opisywanie oraz ocenianie w ogromnym stopniu zależy od naszego stosunku do danej rzeczywistości i ten nasz stosunek czasami wywiera na opracowanie większy wpływ, niż rzeczywiste fakty, zdarzenia i rezultaty będące wynikiem opisywanych procesów.

Autor efektywnie funkcjonował w rzeczywistości społeczno-politycznej do czasu transformacji ustrojowej. Doskonale rozumiał tę rzeczywistość, co oczywiście miało pozytywny wpływ na część opracowania dotyczącą okresu do roku 1990. Dlatego nie mam żadnych zastrzeżeń ani uwag do tej części opracowania. Mam natomiast dużo uwag i sprostowań dotyczących opisu okresu transformacji i funkcjonowania przedsiębiorstwa po roku 1990. Ponieważ nie ma możliwości dokonać takich sprostowań w opinii do czyjeś opracowanie, ograniczę się do spraw i problemów, które mają fundamentalne znaczenie dla postrzegania, zrozumienia i przedstawiania tego okresu.

Według opracowania przedsiębiorstwo ZMP „Mera-Błonie” w okresie do 1990 roku korzystało i rozwijało się dzięki rozsądnej i przyjaznej polityce gospodarczej państwa, zapewniającej firmie rynek zbytu oraz zyskowną i bezpieczną działalność. Później nastąpił kataklizm gospodarczy. Oto dwa cytaty z opracowania (Rozdział IV, podtytuł „Załamanie sprzedaży drukarek”):

„Oznacza to, że w roku 1989 opisywane państwowe przedsiębiorstwo było zdrowe pod każdym względem. Radziło sobie z trudnościami, uruchamiało kolejne nowe wyroby, żyło z eksportu i miało zyski”.

„Zrozumienie kataklizmu gospodarczego, jaki miał miejsce na przełomie lat 1990 i 1991, wymaga powrotu do wydarzeń, które decydowały o losach gospodarki”.

Mam ugruntowany, zupełnie odmienny stosunek do tego okresu i twierdzę, że opisywane przedsiębiorstwo w 1989 roku nie było zdrowe pod wieloma zasadniczymi względami, a w 1990 roku i w latach następnych nie wybuchł nagle kataklizm gospodar-

czy w Polsce, lecz rozpoczął się powrót do normalności oraz nadrabianie zaległości cywilizacyjnych, materialnych, gospodarczych i społecznych, których niestety nabawiliśmy się nie z własnej winy w okresie kilkudziesięciu lat przed 1990 rokiem.

Jak można mówić o przedsiębiorstwie z roku 1989, że „jest zdrowe pod każdym względem”, jeżeli przedsiębiorstwo posiada wyroby, które można ulokować jedynie na rynku radzieckim, w dodatku pod warunkiem, że na tym rynku funkcjonuje umowny (nierealistyczny, bo nikt go nie widział) rubel transferowy, jeżeli na produkcję wyrobów przedsiębiorstwu musi ktoś przydzielić realne środki płatnicze (tzw. przydział dewiz), musi mu zakupić materiały i elementy z importu za te przydzielone środki, no i oczywiście załatwić kontrakt eksportowy w Związku Radzieckim. Kompletny brak samodzielności i niezależności w działalności handlowo-produkcyjnej, brak wyrobu posiadającego cechy wyrobu konkurencyjnego, kompletne uzależnienie od jednego odbiorcy i jak się okazało również od sytuacji politycznej u tego odbiorcy. Według mojej wiedzy zdrowe przedsiębiorstwo to takie, które posiada produkty, którymi może skutecznie konkurować na dowolnym rynku, i posiada niezależność finansową, tzn. posiada własne środki finansowe niezbędne do pokrywania kosztów swojej działalności oraz samodzielnie prowadzi politykę rozwojową i sprzedażową.

Do 1990 roku przedsiębiorstwo posiadało jedną zaletę – oferowało znaczną ilość bezpiecznych miejsc pracy. Było to jednak bezpieczeństwo pozorne, bo po pierwsze – duża ilość zatrudnionych determinowała wysokie koszty produkcji, a w konsekwencji brak konkurencyjności wyrobów, co otwiera drogę do braku przychodów i zagrożenia dla miejsc pracy, a po drugie – uzależnienie od jednego odbiorcy zawsze stanowi zagrożenie dla egzystencji przedsiębiorstwa, a więc i dla miejsc pracy. Na własnej skórze w sposób dotkliwy przekonał się o tym, że to bezpieczeństwo było kruche i pozorne.

Oczywiście, nie ludzie pracujący w ZMP „Mera-Błonie” byli odpowiedzialni za ten stan przedsiębiorstwa. Znając umiejętności, zaradność i pracowitość tych ludzi – zarówno zarządzających przedsiębiorstwem w całym okresie jego funkcjonowania, jak i wszystkich pozostałych pracowników – mam absolutną pewność, że gdyby przedsiębiorstwo funkcjonowało w warunkach normalnej gospodarki rynkowej, tzn. gdyby przed laty mur dzielący Europę nie powstał w Berlinie, ale gdzieś (oby jak najdalej) na wschód od Bugu, to w Błoniu i w całej Polsce funkcjonowałyby również w 1989 roku i nadal zdrowe przedsiębiorstwa, które nie zauważyłyby, że gdzieś na wschód od Polski rozpoczął się okres transformacji ustrojowej. Rok 1990 i następne lata były bardzo trudne wyłącznie dla państw i przedsiębiorstw, które doświadczały przez kilka dziesięcioleci nieszczęsnego eksperymentu socjalistycznego rozwoju.

Oczywiście również w państwach, gdzie od dziesięcioleci funkcjonuje normalna gospodarka rynkowa, zdarzają się upadłości, bankructwa i sytuacje kryzysowe. Dotyczy to jednak firm, które popełniły jakieś błędy lub nie potrafiły sobie poradzić w trudniejszych okresach. Na podstawie zarówno tego, co o ludziach pracujących w ZMP „Mera-Błonie” pisze w książce autor opracowania, jak i przede wszystkim na podstawie własnej wiedzy wyrażam przekonanie, że w normalnych warunkach mielibyśmy szansę zorganizować i pracować w jednym z najlepszych przedsiębiorstw.

Dlaczego ten wątek rozważań uważam za bardzo istotny i potraktowałem go nieco szerzej? Bo uważam, że opracowanie o naszym przedsiębiorstwie oparto na błędnych tezach dotyczących przyczyn trudności, problemów firmy, diagnozy sytuacji oraz możliwych rozwiązań, które należało zastosować, aby zapobiec likwidacji naszego przedsię-

biorstwa, i wielu innych, które uległy likwidacji po upadku gospodarki socjalistycznej i współpracy w ramach RWPG. W wielu miejscach opracowania podkreśla się, że trudnościom można było łatwo zapobiec decyzjami administracyjnymi poprzez „wprowadzenie ceł zaporowych, najmniej na poziomie 100% wartości towaru”, „przyznanie absolutnego pierwszeństwa sektorowi państwowemu w zamówieniach publicznych i po drugie, wydać zakaz (administracyjny) zamawiania czegokolwiek z importu, co może być wytwarzane w kraju” itd. Sprowadza się to do niedopuszczenia do funkcjonowania mechanizmów konkurencji rynkowej i utrwalania uprzywilejowanej pozycji państwowego producenta. Jako sposób na rozwiązanie problemów wskazano utrzymanie mechanizmów, które były przyczyną powstawania i funkcjonowania nieefektywnych i niekonkurencyjnych przedsiębiorstw dostarczających drogich, a więc niedostępnych dla konsumenta wyrobów.

Zwracam uwagę, że to właśnie brak i niedostępność wszystkiego, co do normalnego życia ludzie potrzebują, był podstawową przyczyną buntów społeczeństw, w których dominująca i uprzywilejowana pozycja producenta była jedną z podstawowych przyczyn braku zdolności do zaspokajania potrzeb ludności. Autorzy opracowania nie dostrzegają tego. Nie widzę innego wytłumaczenia faktu utrzymywania się w sposobie myślenia o funkcjonowaniu rynku i podmiotów gospodarczych zaprezentowanym w opracowaniu. Dodam tylko, że aby utrzymać produkcję drukarek komputerowych w ZMP „Mera-Błonie” i sprzedać je na rynku krajowym – jak zaproponowano w opracowaniu – państwo poza zamknięciem tego rynku dla zagranicznych tanich drukarek musiałoby sprezentować naszemu przedsiębiorstwu znaczne kwoty środków pieniężnych na spłacenie długów, przede wszystkim wobec „Metronexu” oraz innych dostawców i kooperantów, którzy mieli zamówienia na dostawy elementów, podzespołów i materiałów na spodziewaną kontynuację dostaw drukarek do Związku Radzieckiego, i uzyskali nakazy zapłaty za te zamówienia, oraz na spłatę kredytów zaciągniętych na rozwój produkcji dla ZSRR.

Ponadto państwo musiałoby zabezpieczyć środki na funkcjonowanie przedsiębiorstwa w okresie kilku kwartałów niezbędnych do opracowania i wdrożenia drukarek, które byłyby zbywalne na bardzo dynamicznym i wymagającym rynku sprzętu komputerowego oraz w jakiś sposób zapewnić „dopłaty” na zakup drogich i niekonkurencyjnych wyrobów (likwidacja konkurencji na rynku nigdy nie zapewni tanich wyrobów). Oczywiście, jest to niepoprawne postawienie problemu.

W opracowaniu znajdują się rozdziały, w których rozważania są oparte na błędnych tezach, bo niezgodnych z obowiązującym prawem. Przykładem mogą być rozważania na temat prywatyzacji. W opracowaniu podano, że celem zorganizowania Spółki Pracowniczej było pozbycie się zobowiązań przedsiębiorstwa: „Istotą proponowanego rozwiązania papierowego (600 stron aktów notarialnych) było przerzucenie długu Zakładów na barki Skarbu Państwa”.

Drugim celem postrzeganym w opracowaniu była chęć przejęcia firmy przez kadre kierowniczą: „Miała powstać nowa firma, niby załogi, a tak naprawdę kadry kierowniczej, która miała przejąć przedsiębiorstwo na zasadzie dzierżawy”.

Muszę stwierdzić, że wskazane w opracowaniu cele prywatyzacji nie są prawdziwe, a rozważania oparte na przekonaniu o istnieniu takich celów są bezprzedmiotowe. Przede wszystkim nie ma możliwości prawnych przerzucenia zobowiązań (długów) przedsiębiorstwa na barki Skarbu Państwa. Przedmiotem umowy leasingowej zawieranej ze spółką pracowniczą nie jest majątek przedsiębiorstwa, lecz przedsiębiorstwo jako podmiot gospodarczy. Oznacza to, że spółka pracownicza nie dzierżawi majątku, lecz na



podstawie umowy leasingowej w ciągu określonej w umowie ilości lat ratalnie wykupuje przedsiębiorstwo. A przedsiębiorstwo oznacza nie tylko jego majątek, ale wszystkie jego prawa (np. do produktów, kontraktów, rynków itd.) oraz wszystkie zobowiązania. Spółka staje się kontynuatorką przedsiębiorstwa państwowego. Nawet jeżeli nie zna się obojętnego prawa, to rozsądek nakazuje przyjęcie założenia, że państwo z całą pewnością nie utworzyłoby prawa, np. dotyczącego prywatyzacji, które umożliwiłoby realizację celu wskazanego w opracowaniu, tzn. przerzucenia długów na Skarb Państwa.

Również drugi wskazywany cel nie był realizowany. Zarząd Spółki posiadał w niej niecałe 4% akcji. Oczywiście kadra kierownicza deklarowała objęcie większej ilości akcji. Takie było oczekiwanie większości akcjonariuszy. Chodziło o zwiększenie zaangażowania finansowego kadry kierowniczej, z czym wiązano (i słusznie) zwiększenie odpowiedzialności za efekty działalności. Poza tym niezbędne było zgromadzenie określonego poziomu kapitału spółki. Dlatego nikomu nie ograniczano ilości akcji do objęcia, żeby możliwe było osiągnięcie niezbędnego poziomu kapitału Spółki. Celem założenia Spółki Pracowniczej było przejście na działalność w oparciu o prawo spółek handlowych zawarte w kodeksie spółek handlowych.

Nie będę pisał, dlaczego to jest ważne i dlaczego organy państwa wymagały od przedsiębiorstw określenia ścieżek przekształceń, bo jest to wiedza ogólnie znana. Podkreślę tylko, że wybrana przez nas koncepcja prywatyzacji była najkorzystniejsza z punktu widzenia wpływu pracowników na zarządzanie spółką i zachowanie zatrudnienia oraz umożliwiała przystąpienie do spółki na określonych zasadach również inwestorów zewnętrznych, co mogło mieć duże znaczenie w pozyskiwaniu, finansowaniu i realizacji nowych projektów. W formule przedsiębiorstwa państwowego takich możliwości nie było.

Kolejnym przykładem interpretacji procesów realizowanych w przedsiębiorstwie na podstawie braku znajomości istoty tych procesów, jest następująca sekwencja zdań w książce: „Problem polegał na tym, że ZMP „Mera-Błonie”, zgodnie z ustawą o zamówieniach publicznych, nie posiadały wtedy tak zwanej zdolności przetargowej. Zakład nie mógł np. przedstawić zaświadczeń o niezaleganiu w stosunku do ZUS i Urzędu Skarbowego. W związku z tym nie mógł brać udziału w żadnych przetargach organizowanych w trybie wspomnianej ustawy o zamówieniach publicznych, dlatego mógł być tylko dostawcą parkometrów dla firmy, która wygrała przetarg w Warszawie i podpisała umowę odnośnie organizacji i obsługi systemu płatnego parkowania. Skutkowało to tym, że pieniądze (całkiem pokaźne) z eksploatacji wyrobu po sprzedaży zarabiał kto inny”.

Przede wszystkim nie jest prawdą, że przedsiębiorstwo w całym opisywanym okresie nie mogło uzyskiwać zaświadczeń o niezaleganiu w stosunku do Urzędu Skarbowego i ZUS. Przedsiębiorstwo w tym okresie kilkakrotnie korzystało z oferowanych przez banki kredytów na różne przedsięwzięcia. Warunkiem uzyskania kredytu zawsze jest przedstawienie takich zaświadczeń, i przedsiębiorstwo je uzyskiwało wielokrotnie.

Jeżeli chodzi o parkometry, to przetargi organizowane były i są na organizację i zarządzanie strefą płatnego parkowania, a nie na dostawę parkometrów. To są przetargi na usługę a nie na dostawę. Dlatego do przetargów przystępują operatorzy, tzn. firmy zajmujące się taką działalnością, które zakupują od producentów urządzenia do tych stref (parkometry i wiele innych niezbędnych do zarządzania strefą).

Niestety, podsumowując muszę stwierdzić, że opracowanie dotyczące okresu od 1992 do 2001 roku obarczone jest przyjęciem niepoprawnych tez, co oczywiście w sposób zasadniczy deformuje obraz funkcjonowania przedsiębiorstwa w tym okresie.

Przekazałem Autorowi opracowania uwagi do uzupełnienia niektórych rozdziałów. W tym miejscu chciałbym jednak skomentować uwagi moim zdaniem najistotniejsze, bo podstawowe dla zrozumienia naszego działania i rezultatów tego działania.

Otóż słusznie w książce przedstawiona jest sytuacja przedsiębiorstwa w okresie po wstrzymaniu dostaw drukarek do ZSRR jako zupełnie beznadziejna. Brak przychodów ze sprzedaży, puste i zajęte przez komorników konta bankowe oraz kasa przedsiębiorstwa, brak wyrobu, który można byłoby zaoferować do sprzedaży, i zdecydowane przekonanie właściciela, tzn. państwa i jego organów, że nie ma możliwości udzielenia pomocy przedsiębiorstwu.

Dlaczego więc niektórzy z nas postanowili nie poddawać się i spróbować jednak coś zrobić? Zrozumienie tego wymagałoby przywołania atmosfery tamtych lat oraz przypomnienia, iż duża część z nas nie żałowała tego, że sytuacja się zmieniła, bo oczekiwaliśmy tego. Skoro Związek Radziecki przestał być naszym dominującym partnerem gospodarczym, politycznym i wojskowym, to trzeba się przede wszystkim cieszyć z tego, natomiast z trudnościami, które temu towarzyszą, trzeba się po prostu zmierzyć, a nie poddawać. Czuliśmy się również zobowiązani wobec pracowników firm, którzy byli podstawowym czynnikiem wymuszającym zmiany ustrojowe, żeby jak najwięcej miejsc pracy uratować.

Początkowo sądziliśmy, że zadanie sprowadza się do tego, żeby przez kilka miesięcy utrzymać przedsiębiorstwo po to, aby jakiś inwestor wykorzystał okazję zakupienia od państwa dość nowoczesnie wyposażonego przedsiębiorstwa. Wówczas przyjeżdżało do nas mnóstwo różnych delegacji zagranicznych interesujących się naszym i innymi przedsiębiorstwami. Szybko zrozumieliśmy jednak, że posiadanie maszyn do produkcji oraz pracowników o wysokich kwalifikacjach to żaden atut, jeżeli nie można wykazać się posiadaniem rynku zbytu.

A my nie posiadaliśmy ani produktu rynkowego, ani rynku zbytu. Jeżeli przedsiębiorstwo nie ma rynku zbytu, to ludzie i maszyny stanowią wyłącznie źródło kosztów. Nikomu to nie jest potrzebne. Pracownicy z kwalifikacjami i maszyny mają wartość wyłącznie wtedy, kiedy jest produkt i rynek na ten produkt.

W tej beznadziejnej sytuacji zarówno kierujący firmą, jak i pracownicy przedsiębiorstwa starali się o zlecenia na jakiegokolwiek usługi kooperacyjne, o przychody z wynajmu oraz z różnych usług realizowanych na rzecz wynajmujących pomieszczenia spółek. Zapewniało to skromne przychody, wyłącznie na wypłacanie na raty wynagrodzeń i realizację niezbędnych zakupów (energia, podstawowe materiały do realizacji usług). Przychody wprawdzie wolno, ale jednak systematycznie wzrastały.

Ogromną zachętą do kontynuowania procesu ratowania i utrzymania firmy było wzrastające zaangażowanie i pomysłowość pracowników przedsiębiorstwa w rozwiązywaniu problemów. Największe znaczenie miało to, że nasi partnerzy zauważyli, że są w przedsiębiorstwie ludzie, z którymi współpracuje się dużo lepiej, niż w innych przedsiębiorstwach w otoczeniu. Wszystkie ważne przedsięwzięcia umożliwiające utrzymanie firmy przez kilkanaście lat trafiły do nas wyłącznie z tego powodu.

Pozwolę sobie w skrócie to opisać, bo jest to niezmiernie ważne, aby zrozumieć, dlaczego przedsiębiorstwo, które utraciło procentowo największą część przychodów i na starcie miało najtragiczniejsze położenie, dyskwalifikujące i wykluczające możliwość zakwalifikowania do któregośkolwiek projektu pomocowego organizowanego w Polsce, funkcjonowało dłużej niż te, którym udzielano pomocy lub wsparcia. Z przykładów tych

wynika, że może właśnie dlatego, że nie mogliśmy liczyć na pomoc, skutecznie pomogliśmy sobie sami.

Na początku lat dziewięćdziesiątych Ministerstwo Łączności zorganizowało przetarg na dostawę telefonów publicznych. Warunkiem podpisania umowy na dostawę telefonów było zawarcie z firmą w Polsce umowy na znaczący udział w produkcji telefonów. Telefonica Sp. z o.o. zaproponowała telefon opracowany i produkowany we Włoszech, który został najlepiej oceniony przez zamawiającego. Telefonica, aby spełnić warunek postawiony przez ministerstwo, ogłosiła konkurs i poprosiła polskie firmy o zapoznanie się z dokumentacją wyrobu i złożenie ofert. Adresowane to było przede wszystkim do firm z branży tradycyjnie specjalizującej się w tego typu produkcji. My również dowiedzieliśmy się o tym konkursie. Konkurs ofert wygraliśmy i została zawarta umowa pomiędzy Telefonicą i „Mera-Błonie” na produkcję części i montaż telefonu. Zostałem zaproszony na uroczystość podpisania kontraktu głównego do Ministerstwa Łączności. Było na tej uroczystości wielu dyrektorów firm od lat współpracujących z tym ministerstwem. Po podpisaniu kontraktu z Telefonicą ogłoszono, że telefon będzie produkowany w ZMP „Mera-Błonie”. Nikt mnie w tym towarzystwie nie znał, więc podczas nieoficjalnej części tej uroczystości słyszałem rozmowy i komentarze, które można streścić w jednym zdaniu: „Skąd się tu, k..., wzięła »Mera-Błonie«?”.

Podszedłem do prezesa Telefoniki i zapytałem, jak to się stało, że „Mera-Błonie” uzyskała to zamówienie. Odpowiedź jego była następująca: „Wy odebraliście dokumentację telefonu i złożyliście ofertę jako jedyni. Do czasu podpisania umowy pomiędzy nami pozostałe przedsiębiorstwa nawet się jeszcze nie zgłosiły po dokumentację telefonu. Są bardzo zajęci negocjowaniem pomocy państwa dla ich przedsiębiorstw”.

W ten sposób pozyskaliśmy jeden z najważniejszych wyrobów do produkcji przez ładnych kilka lat.

I drugi przykład.

Rząd polski wprowadzając podatek VAT zdawał sobie sprawę, że podmioty gospodarcze będą zobowiązane do zakupów kas fiskalnych i że będzie to bardzo duża ilość tych kas. Import kas wymagałby ogromnych ilości dewiz. Pomyślano o zorganizowaniu w Polsce produkcji tych kas. W ministerstwach Przemysłu oraz Finansów organizowane były spotkania z firmami, które mogłyby podjąć się produkcji tych urządzeń. Próbowałem nasze przedsiębiorstwo włączyć w ten program. Z tych samych powodów (sytuacja ekonomiczna), co do innych programów, nie zostaliśmy zakwalifikowani do tego projektu. W lepszej sytuacji był wówczas inny zakład merowski, warszawska „Era”. Zakład ten miał produkować kasę opracowywaną przez spółkę cywilną Posnet. Podczas przygotowywania tego wdrożenia Posnet został skierowany przez ludzi z „Ery” do naszego zakładu, aby u nas wykonać jakiś detal do tego produktu. Ja o tym nawet nie wiedziałem. W tym czasie tego typu zamówienia załatwiane były bezpośrednio przez wydziały produkcyjne. Któregoś dnia właściciele Posnetu, którzy jednocześnie byli konstruktorami, programistami, technologami i handlowcami (w sumie kilka osób), przyszli do mnie z propozycją przeniesienia całego projektu do naszego zakładu. Powód takiej decyzji wyjaśnili następująco: „My we trzech pracujemy całymi dniami i nocami, żeby zrealizować projekt. W tamtym zakładzie w godzinach popołudniowych nic nie można załatwić, nie ma z kim rozmawiać. U was możemy wszystko załatwić w dowolnej porze dnia. Nie zdarzyło się, żeby komuś nie odpowiadało umówić się z nami w godzinach wieczornych czy w dniu wolnym od pracy. Tylko z wami mamy szansę w odpowiednim terminie zrealizować ten projekt”.

W ten sposób pozyskaliśmy współpracę i projekt, który pod względem ekonomicznym był najatrakcyjniejszy.

Obydwa powyższe przykłady w sposób jednoznaczny potwierdzają przewagę i większe znaczenie dobrej pracy i zaangażowania pracowników nad programami pomocowymi realizowanymi przez organy państwa.

Również zestaw wskaźników dla FSO w sposób nawet niezamierzony przez nas przejęliśmy w całości (mieliśmy być drugim rezerwowym dostawcą), eliminując dotychczasowego dostawcę, bo okazaliśmy się odpowiedzialnym i przyjaznym partnerem dla FSO, w przeciwieństwie do poprzedniego dostawcy.

Zawsze cieszyłem się z możliwości rozszerzenia produkowanego asortymentu wyrobów, gdy pojawiały się takie możliwości. Pamiętam też, że zawsze towarzyszyła temu ogromna, dramatyczna rozterka. Pojawia się szansa na produkcję i utrzymanie przedsiębiorstwa – z jednej strony. Z drugiej zaś – świadomość odpowiedzialności za konsekwencję niezrealizowania projektu, co zawsze wiązało się również z zagrożeniem wyrządzenia szkody partnerowi. A zgodnie z prawem i zasadami prowadzenia takich przedsięwzięć, nie mieliśmy żadnych szans na realizację tych projektów. Zawsze był podstawowy problem braku środków. Zdecydowaliśmy się więc na jedyną możliwą koncepcję realizacji projektów.

Koncepcja polegała na ułożeniu współpracy z naszymi partnerami w taki sposób, żeby nasz udział w przedsięwzięciu ograniczał się do realizacji zadań (pracy) przez naszych pracowników, natomiast niezbędne zakupy i inne obowiązki, wymagające dysponowania środkami finansowymi, były realizowane przez naszych partnerów.

Tak więc z całą odpowiedzialnością można powiedzieć, że w latach 1992-1995 wdrożenia były możliwe wyłącznie dzięki zaufaniu do nas i życzliwej pomocy naszych partnerów, tzn. spółek, z którymi współpracowaliśmy, które funkcjonowały na naszym terenie i które były naszymi stałymi partnerami. Najwięcej środków finansowych, ze względu na skalę produkcji, potrzebowaliśmy na wdrożenie zestawu wskaźników. Finansowanie zapewniły nam dwie spółki: nasz partner z zupełnie innego przedsięwzięcia wspólnik Spółki Technika Grzewcza udzielił nam pożyczki na zakup znacznej ilości materiałów, a spółka importująca elementy z Magneti Marelli sfinansowała zakupy z importu. Obydwo spółkom zwróciliśmy pieniądze natychmiast po uzyskaniu zapłaty od FSO za dostawy zestawów wskaźników.

Partnerzy głównych przedsięwzięć zostali wymienieni w opisach poszczególnych projektów.

Chciałbym jednak wspomnieć i podziękować za współpracę spółkom, które współpracowały z nami w sposób ciągły i wspierały nasze przedsięwzięcia w ciągu całego omawianego okresu. Mam tu na myśli Spółkę MBS Computergraphik, „Mefa” i „Emar”.

W sposób szczególny chcę podziękować panu Markowi Stachurze z firmy Eropé 2000 (Francja). To z jego inicjatywy, zachęty i dzięki jego sugestiom oraz pomocy rozpoczęliśmy współpracę z firmami francuskimi (i nie tylko), co oprócz zapewnienia przychodów z kooperacji zaowocowało wdrożeniem kasowników, parkometrów. Niestety, już nie wykorzystaliśmy możliwości wynikających z umów licencyjnych dotyczących bankomatów i terminali płatniczych.

Wyjaśniam to, bo miałem i mam świadomość, że w otoczeniu przedsiębiorstwa rozpowszechniona była opinia, że „Mera” pada, bo żerują na niej spółki. Wynikało to głównie z licznych artykułów prasowych o przypadkach zakładania i funkcjonowania spółek, które rozwijały się kosztem dużych przedsiębiorstw państwowych. Nasze przed-

siębiorstwo po roku 1990 nie miało żadnych szans na przetrwanie w sposób samodzielny. To, co się udało wówczas zrobić, zrobiliśmy dzięki współpracy z tymi spółkami oraz przede wszystkim dzięki postawie i pomysłowości naszych pracowników, co było podstawą zaufania do nas, i mimo bardzo trudnej i niebezpiecznej sytuacji finansowej pozwalało postrzegać przedsiębiorstwo jako atrakcyjnego partnera do przedsięwzięć biznesowych.

Niestety, zdarzyły się też przypadki niezrozumienia tego, że sytuacja wymaga troski o relacje z partnerami i nie można pozwalać sobie na straszenie ich perspektywą lub możliwościami wyeliminowania lub ograniczania ich udziału w przedsięwzięciu już dobrze funkcjonującym. Tak się stało w przypadku przedsięwzięcia o największym znaczeniu ekonomicznym, tzn. drukarki fiskalnej. Posnet, który sprowadzał dla nas do montażu drukarek zespoły i elementy elektroniczne, w sposób skuteczny został postraszony perspektywą prowadzenia sprzedaży drukarek przez nasze służby handlowe. Po wielu latach od rozstania jeden z właścicieli tej spółki powiedział mi, że to było dla niego jako osoby fizycznej ogromne zagrożenie. Uniezależnienie się „Mery” i odejście od współpracy dla niego mogło się skończyć pozostaniem z niepotrzebnymi zespołami o znacznej, wielomilionowej wartości. Dlatego oni zrobili to, czym byli straszeni.

Drugi partner z innego przedsięwzięcia na podobną sytuację zareagował w sposób mniej drastyczny: zażądał ode mnie wyeliminowania niektórych osób z udziału w projekcie, stawiając sprawę otwarcie, że jeżeli tego nie zrobię, to Wapark jako dostawcę parkometrów będzie miał innego producenta. Ponieważ w tym przypadku imiennie wskazano osobę odpowiedzialną za problem, oczywiście pozbyłem się tej osoby ze swojego otoczenia i z przedsiębiorstwa.

Niestety, skutki zerwania umowy przez Posnet były bardzo dotkliwe. Spółka ta, żeby uzyskać korzystne dla siebie porozumienie w sprawie rozwiązania umowy obowiązującej nasze firmy, postanowiła pozbawić nas środków na wypłatę wynagrodzeń i zobowiązań budżetowych. Złożyła bardzo duże zamówienie na drukarki po to, żeby przekazać nam na podstawie naszego zamówienia całe zapasy nikomu już niepotrzebnych elementów i zespołów do tych drukarek. Odebrała też dużą dostawę gotowych drukarek i nie przekazała zapłaty za nie. Przekazanie pieniędzy za drukarki uwarunkowali podpisaniem oczekiwanego porozumienia. Telefonicznie zostałem poinformowany, że gdy przyjdzie czas wypłaty wynagrodzeń, to podpiszę wszystko, żeby pieniądze odzyskać. Mieliśmy dramatyczny wybór: albo ustąpić wobec tego szantażu, albo pogodzić się z perspektywą ogłoszenia upadłości w okresie, kiedy już szło nam dobrze, pospłacaliśmy znaczną część zadłużenia, była unormowana sprawa zobowiązań budżetowych i pozostałych, normalnie i bez zagrożeń komorniczymi zajęciami korzystaliśmy z kont i kredytów bankowych. Nie znałem wówczas przyczyn zerwania umowy i liczyłem, że po negocjacjach zostanie przywrócona współpraca. Dlatego, żeby dać szansę na kontynuację działalności przedsiębiorstwa, zgodziłem się na propozycję skorzystania z pieniędzy Spółki Pracowniczej przekazanych do przedsiębiorstwa w formie pożyczki.

Pożyczka ta miała bardzo dobre zabezpieczenia. Przed odejściem z przedsiębiorstwa udało mi się jeszcze dokonać przewłaszczenia z przedsiębiorstwa na Spółkę Pracowniczą jednego z tych zabezpieczeń (udziały w spółce „Mefa”). Konsekwencją tego była możliwość sprzedaży tych udziałów nie przez syndyka masy upadłości przedsiębiorstwa, lecz przez samą Spółkę Pracowniczą, co umożliwiło zwrot połowy kwot wpłaconych na objęcie akcji w Spółce Pracowniczej. Drugie zabezpieczenie to było zabezpieczenie na nieruchomości przedsiębiorstwa (hipoteka), a więc zwrot pozostałej części

pożyczki uzależniony był od realizacji procesu spłaty zadłużenia przedsiębiorstwa przez syndyka.

Dodam jeszcze, że objęcie akcji zawsze związane jest z ryzykiem. Pracownicy przedsiębiorstwa obejmowali te akcje, aby umożliwić kontynuację działalności firmy i zachować miejsca pracy. Udzielenie pożyczki przedsiębiorstwu przez Spółkę Pracowniczą zapobiegło upadłości przedsiębiorstwa w 1997 roku, a więc przedłużyło funkcjonowanie przedsiębiorstwa o ponad sześć lat. Dlatego sądzę, że dla pracowników było to jednak korzystne rozwiązanie i że należało tymi pieniędzmi podjąć próbę ratowania miejsc pracy.

Z całą odpowiedzialnością stwierdzam, że jedyną i najważniejszą przyczyną niezrealizowania prywatyzacji przedsiębiorstwa poprzez zawarcie umowy ze Spółką Pracowniczą było zerwanie umowy przez Posnet, tzn. utrata najważniejszego ze względów ekonomicznych przedsięwzięcia. Gdyby nie przerwanie realizacji tego przedsięwzięcia, to z całą pewnością doszłoby do zawarcia tej umowy i „Mera-Błonie” nadal działałaby jako Spółka Akcyjna założona przez pracowników.

Podsumowując, chcę jeszcze raz podkreślić, że funkcjonowanie przedsiębiorstwa po roku 1990 zapewnione pozyskaniem, wdrożeniem i realizacją przychodów ze sprzedaży nowych wyrobów i różnych usług, zostało zrealizowane w niezmiernie trudnych warunkach dzięki bardzo profesjonalnej, ofiarnej i skutecznej pracy zatrudnionych w „Merze-Błonie” pracowników.

Każde przedsięwzięcie zwłaszcza trudne i ryzykowne – ma swoich liderów, dzięki którym mogło być zrealizowane. Doskonale pamiętam tych ludzi, którzy niezależnie od tego, na jakich byli stanowiskach, mieli genialne pomysły, jak sobie poradzić z wykonaniem detalu, którego w dostępnych warunkach nie powinno się „dać wykonać”, jak zrealizować zamówienie w terminie oczekiwanym przez wymagającego odbiorcę i przede wszystkim tych, którzy mieli pomysły, jak poradzić sobie z konkurencją, która posiadała nieporównywalne z naszymi warunki i środki, żeby nie dopuścić nas lub wyeliminować z przedsięwzięcia. To właśnie dzięki takim ludziom oraz wsparciu pozostałych można z powodzeniem realizować rzeczy niemożliwe.

Jeżeli będzie takie zainteresowanie, to zapewne powstaną kolejne opracowania przedstawiające bardziej szczegółowo poszczególne przedsięwzięcia zrealizowane w naszym przedsiębiorstwie i można będzie imiennie przypomnieć tych formalnych i nieformalnych liderów.

Wspólnie udowodniliśmy, że bardzo szybko potrafiliśmy przystosować się do zupełnie innych warunków gospodarczych i podejmować z powodzeniem przedsięwzięcia, których teoretycznie nie mieliśmy żadnych szans zrealizować. Przedstawione w opracowaniu produkty sprzedawane w tym okresie są autentycznie wyrobami nowoczesnymi i konkurencyjnymi, o czym przekonały się renomowane firmy, z którymi w sposób skuteczny musieliśmy się zmierzyć na już niesterowanym i niechronionym przez państwo rynku.

O tym, jakim sukcesem pracowników było trudne i obciążone ogromnym ryzykiem przedsięwzięcie, które udało się zrealizować w latach dziewięćdziesiątych, najlepiej świadczy następujące porównanie.

Wszystkie nowe wyroby oraz usługi kooperacyjne z wieloma firmami krajowymi i zagranicznymi przedstawione przez Autora książki w rozdziale IV były pozyskane, opracowane i wdrożone w sytuacji, którą słusznie Autor opracowania przedstawia jako zupełnie beznadziejną (ogromne zadłużenie z windykacją długów wynikających z nie-

dokonania odbioru zamówionych części, elementów i materiałów do produkcji drukarek, które już nie zostały wykonane i sprzedane do ZSRR, brak wpływów ze sprzedaży, brak możliwości pozyskiwania finansowania nowych przedsięwzięć itd.). Nie ma żadnych wątpliwości, że w tych warunkach udało się zrealizować imponujący program produkcji i sprzedaży na okres funkcjonowania przedsiębiorstwa trwający ponad dziesięć lat.

Wszystkie te wyroby i usługi zostały w roku 2002 przeniesione do nowo utworzonej spółki. Spółka ta nie poniosła żadnych nakładów na pozyskanie tych wyrobów i usług. Jako nowo utworzona firma nie była obciążona żadnymi zobowiązaniami (zadłużeniem) zgłoszonego do upadłości zakładu ZMP „Mera-Błonie” i miała możliwości przejęcia tylko niezbędnych dla swoich potrzeb pracowników oraz struktur. I rzecz najważniejsza posiadała wsparcie inwestora, który zapewnił znaczne środki finansowe na rozwinięcie działalności oraz zadeklarował możliwość przekazania do spółki grupy nowoczesnych wyrobów. Warunki do prowadzenia działalności nieporównywalne. Rezultaty również nieporównywalne i odwrotnie proporcjonalne do tych warunków.

Ze względu na upływ czasu i przeznaczenie wyrobów produkowanych przed rokiem 1990 trudno jest spotkać w eksploatacji urządzenia wyprodukowane w tamtym okresie przez „Merę-Błonie”. Natomiast wyroby wprowadzone do produkcji i sprzedaży w latach 1991-2002 nadal można spotkać bardzo często. W całej Polsce i na każdym kroku spotykamy wyprodukowane przez nas automaty telefoniczne. Pracując w Warszawie, każdego dnia dokonuję płatności za parkowanie w parkometrach wyprodukowanych i przez nas zainstalowanych. Nie raz podróżując przez Polskę, musiałem to samo robić w innych miastach, i nie narzekam, bo oprócz wydatku zawsze mam też ogromną satysfakcję wynikającą z napotkania wyrobu „Mery-Błonie”. Gdziekolwiek się jest, można spotkać drukarki fiskalne wykonane przez nas oraz samochody osobowe z wmontowanymi zestawami wskaźników i zamkami centralnymi wyprodukowanymi przez ZMP „Mera-Błonie”. Jest to źródłem mojej ogromnej satysfakcji i wiem, że inni mają bardzo podobne odczucia.

Kończąc, pragnę podziękować za profesjonalną, życzliwą i uczciwą współpracę wszystkim pracownikom przedsiębiorstwa ZMP „Mera-Błonie”, z którymi miałem przyjemność pracować i których spotykałem w przedsiębiorstwie w okresie od 1971 do 2002 roku.

Powstrzymuję się od imiennych podziękowań poszczególnym osobom, ponieważ byłoby to bardzo liczne grono osób, które wspominam z szacunkiem i wdzięcznością za to, że miałem szczęście z Nimi współpracować, kierować Ich pracą i korzystać jako dyrektor z Ich fachowości i zaangażowania w wykonywaną pracę.

Nie mogę jednak nie podziękować kilku osobom, które wspólnie ze mną zdecydowały się na podjęcie pełnej odpowiedzialności osobistej i formalno-prawnej za prowadzenie przez przedsiębiorstwo działalności gospodarczej w bardzo trudnych i obciążonych ogromnym ryzykiem warunkach, tzn. osobom pełniących obowiązki zastępców dyrektora przedsiębiorstwa.

W pierwszej kolejności słowa uznania i podziękowania kieruję do dwóch pań:

- do pani Krystyny Kafarskiej, która przez cały trudny okres wymagający niezwykłego zaangażowania, sprytu i pomysłowości w sposób niezwykle skuteczny radziła sobie ze sprawami finansowymi,
- do pani Marii Proć, która już pod koniec naszej wspólnej działalności udzieliła nam profesjonalnego wsparcia w zarządzaniu sferą ekonomiczno-finansową.

Za pozyskiwanie, wdrażanie i produkcję oraz utrzymywanie sprzedaży w ciągłej konfrontacji z konkurencją dziękuję panom Kazimierzowi Krzywińskiemu, Januszowi Piskorzowi i Zygmuntowi Świecy oraz całej kadrze technicznej przedsiębiorstwa kierowanej przez wymienionych zastępców dyrektora.

W tym miejscu kieruję również podziękowanie do pana Janusza Zawadzkiego. Formalnie był w tym okresie prezesem spółki założonej przez ZMP „Mera-Błonie”, a więc nie był pracownikiem przedsiębiorstwa. Prowadziliśmy jednak przez cały ten okres ścisłą współpracę na zasadzie właściwie zbliżonej do współpracy we wspólnym przedsiębiorstwie.

Dziękuję również panom Zdzisławowi Briegertowi i Ryszardowi Wleklemu, którzy dysponując bardzo skromnymi środkami finansowymi, potrafili skutecznie radzić sobie ze złożonymi problemami majątkowymi, administracyjnymi, porządkowymi oraz wspomagać zakład przychodami, jakie można było uzyskiwać z posiadania nieruchomości.

*mgr inż. Tadeusz Dziewulski*

Dyrektor przedsiębiorstwa w latach 1991-2002

Błonie, sierpień 2010



## Spotkania po latach



506. Spotkanie z okazji promocji książki, 2010



507. Spotkanie z okazji promocji książki, 2010



508. Spotkanie z okazji promocji książki, 2010



509. Spotkanie z okazji promocji książki, 2010



510. Spotkanie merowców, 2011



511. Spotkanie merowców, 2011

## Spotkania po latach



512. Spotkanie merowców, 2011



513. Spotkanie merowców, 2011



514. Spotkanie merowców, 2012



515. Spotkanie merowców, 2012



516. Spotkanie merowców, 2012



517. Spotkanie merowców, 2012

## Spotkania po latach



518. Wystawa w Muzeum Ziemi Błonskiej, 2023



519. Wystawa w Muzeum Ziemi Błonskiej, 2023



520. Wystawa w Muzeum Ziemi Błonskiej, 2023



521. Wystawa w Muzeum Ziemi Błonskiej, 2023



522. Wystawa w Muzeum Ziemi Błonskiej, 2023



523. Wystawa w Muzeum Ziemi Błonskiej, 2023

## Spotkania po latach



524. Uczestnicy otwarcia wystawy w Muzeum Ziemi Błonskiej, 2023

## Spotkania po latach



525. Wystawa w Muzeum Ziemi Błóńskiej, 2024



526. Wystawa w Muzeum Ziemi Błóńskiej, 2024



527. Młodzież na wystawie – autor z wnukiem Filipem



528. Wystawa w Muzeum Ziemi Błóńskiej, 2024



529. Wystawa w Muzeum Ziemi Błóńskiej, 2024



530. Wystawa w Muzeum Ziemi Błóńskiej, 2024

## Spotkania po latach



531. Uczestnicy otwarcia wystawy w Muzeum Ziemi Błóńskiej, 2024

## X. Kadra zarządzająca

### *Dyrektorzy naczelni*

- Zbigniew Nowicki (1953)
- inż. Marian Moraczewski (1953–?)
- Tadeusz Karkuciński (?–?)
- inż. Henryk Banaszyński (1959–1963)
- mgr inż. Zbigniew Łazarek (1963–1968)
- mgr inż. Stanisław Lipiński (1968–1970)
- mgr inż. Stanisław Bąk (1970–1980)
- inż. Zygmunt Pasek (1980–1987)
- inż. Andrzej Głowacki (1987–1991)
- mgr inż. Tadeusz Dziewulski (1991–2002)
- mgr inż. Tadeusz Reczyński, zarządca komisaryczny (2002–2003)

### *Dyrektorzy techniczni (główni inżynierowie)*

- Zbigniew Nowicki (1953–?)
- inż. Ignacy Kronental (?–?)
- inż. Stanisław Dziok (?–?)
- mgr inż. Zbigniew Łazarek (1959–63)
- inż. Kazimierz Żelazkiewicz, od II połowy 1961 do maja 1962, na stanowisku z-cy gł. inż. ds. nowych uruchomień i postępu techn.
- inż. Kazimierz Wójcicki (1963–1968)
- inż. Zygmunt Pasek (1969–1980)
- inż. Andrzej Głowacki (1980–1984)
- mgr inż. Władysław Łęski (1987–1990)
- mgr inż. Ludwik Gajewski (1990)
- mgr inż. Tadeusz Dziewulski (1990-1991)
- mgr inż. Kazimierz Krzywiński (1992–1999)
- dr inż. Janusz Piskorz (?–?)
- mgr inż. Zygmunt Świeca (?–?)
- mgr inż. Mieczysław Wiśniewski (2002–2003) pełnomocnik zarządcy komisarycznego - dyrektor ds. techniczno-produkcyjnych

### *Dyrektorzy handlowi*

- Henryk Skrzężyna (?–?)
- mgr inż. Piotr Matejuk (197? –?)
- mgr inż. Janusz Szajniuk (197? –?)
- mgr inż. Tadeusz Reczyński (?–?)
- mgr inż. Kazimierz Krzywiński (1999–2002)

***Dyrektorzy ekonomiczni***

- mgr Edward Bilski (1962–?)
- mgr Marian Uraz (1969–1973)
- mgr Halina Raczyńska (1987–1992)
- mgr Przemysław Brzeziński (1975–198?)
- mgr Maria Proć (?–?)

***Dyrektorzy ds. produkcji (szefowie produkcji)***

- .....
- inż. Henryk Dąbrowski szef produkcji (196? –?)
- Jan Boczek, szef produkcji (196? –?)
- inż. Kazimierz Reczyński (....1971....)
- inż. Andrzej Głowacki (?–1978)
- mgr inż. Mieczysław Wiśniewski (1978–1991, a następnie 1992-2001)

***Dyrektorzy ds. inwestycji (kierownicy Działu Inwestycji)***

- ...
- Witold Majewski, kierownik Działu Inwestycji (1961–?)
- mgr inż. Stefan Kołodziejczyk (?–?)
- inż. Kazimierz Reczyński (1978–?)
- inż. Janusz Adamski (?–?)
- mgr inż. Zdzisław Briegert (....1997...., z-ca dyr. ds. inwestycji i przekształceń własnościowych)

***Dyrektorzy ds. administracji***

- Tadeusz Karkuciński (?–?)
- Wacław Osuch kierownik Działu Administracji (?–?)
- mgr Marian Uraz (1969), z-ca dyrektora ds. administracyjno-handlowych
- mgr Ryszard Wlekły (1989–1991, z-ca dyr. ds. zaopatr. i gosp. mat., 1992–2001, z-ca dyr. ds. administracji)

***Główni księgowi***

- Franciszek Gola
- Aleksander Przysucha
- Romualda Kołakowska
- Krystyna Kafarska
- mgr Agnieszka Białek



***Główni konstruktorzy***

- inż. Tadeusz Bornsztajn (?–1962)
- inż. Bronisław Maciejewski (1962–1967)
- mgr inż. Jerzy Bezpalko (1967–1974)
- mgr inż. Jerzy Rossian, w ramach OBRUI (1977–?)
- mgr inż. Jan Bujakiewicz
- mgr inż. Tadeusz Dziewulski (1982–1990)
- mgr inż. Marek Siekierski (?–?)
- mgr inż. Jerzy Bezpalko, kierownik Działu Konstrukcyjno-Technologicznego (1993–1996)
- mgr inż. Zbigniew Kober, kierownik Działu Konstrukcyjnego (1996–2003)

***Główni technolodzy***

- inż. Stefan Mazurek (195? –?)
- inż. Jerzy Dryszel (195? –?)
- inż. Kazimierz Wójcicki (1959–1963)
- inż. Jerzy Szczepański (1963–197?)
- mgr inż. Władysław Łęski (1975– 1987)
- mgr inż. Ludwik Gajewski (1987–1990)
- mgr inż. Piotr Szczyrkowski (197?-?)
- mgr inż. Zygmunt Świeca (197? –?)
- mgr inż. Jerzy Bezpalko (1997–2001)
- mgr inż. Zygmunt Świeca (2001–2003)

***Główni elektronikcy***

- mgr inż. Franciszek Szawłowski (196? –?)
- mgr inż. Kazimierz Tuzimski (1976-80)

***Główni Informatycy***

- mgr inż. Kazimierz Tuzimski (1980–1982)

***Kierownicy wydziałów produkcyjnych*****Wydział Obróbki Mechanicznej**

- ....
- inż. Waclaw Bałdys (195? –?)
- inż. Jan Środa (?–?)
- Włodzimierz Majewski (?–1971)
- mgr inż. Mieczysław Wiśniewski (1971–1974)

- inż. Władysław Jasiński (1974–?)
- mgr inż. Zbigniew Kober (?–?)

#### Wydział Produkcji Części Zegarka

- mgr inż. Jan Polański (?–?)

#### Wydział Obróbki Blacharskiej

- Feliks Staniak (?–?)
- Jan Kryk (1992–200?)
- mgr inż. Jerzy Heropolitański (200? –?)

#### Wydział Obróbki Powierzchniowej i Chemicznej

- inż. Konstanty Choroszuca (?–?)
- mgr inż. Mieczysław Opióła (1960–196?)
- Robert Czarnecki (196? –?)
- Janusz Krzyżanowski (?–?)
- Henryk Zdunek (?–?)
- mgr inż. Tadeusz Kryński (?–?)
- inż. Andrzej Maciąg (1992–2003)

#### Wydział Przetwórstwa Tworzyw Sztucznych

- Antoni Bialikiewicz (?–?)

#### Wydział Obwodów Drukowanych

- mgr inż. Ryszard Reszka (?–?)

#### Wydział Montażu

- mgr inż. Mieczysław Wandzel (1960 ?–1965 ?)
- Stanisław Przysiwek (1965 ?–1969 ?)
- inż. Andrzej Głowacki (197?)
- inż. Janusz Adamski
- mgr inż. Tadeusz Iwanicki
- mgr Leszek Jankowski
- mgr inż. Tadeusz Kryński
- mgr inż. Marek Siekierski (p.o.)
- Joanna Gmyrek
- mgr inż. Waldemar Gontarz

#### Dział Kontroli Jakości

- inż. Czesław Zamiar
- inż. Henryk Dąbrowski

- mgr inż. Piotr Szczypkowski
- mgr inż. Władysław Ziółek
- mgr inż. Henryk Szczepański
- mgr inż. Jerzy Kurpiewski
- mgr Zenon Reszka

#### Zakład Doświadczalny i OBRUI „Mera -Błonie”

- inż. Waclaw Bałdys, dyrektor naczelny
- mgr inż. Stefan Stopiński, dyrektor techniczny
- mgr inż. Bolesław Mizeracki, dyrektor techniczny
- mgr inż. Tadeusz Zemła, dyrektor techniczny ds. rozwoju w OBRUI „Mera-Błonie”
- mgr inż. Franciszek Szawłowski, dyrektor OBRUI „Mera-Błonie”
- inż. Zbigniew Czarkowski, kierownik wydziału
- mgr inż. Franciszek Szafranski, kierownik Zakładu Doświadczalnego
- mgr inż. Edward Dołba

#### *Kierownicy wydziałów pomocniczych*

##### Dział Gospodarki Narzędziowej

- inż. Jerzy Aleksandrowicz
- Tadeusz Marcak
- mgr inż. Antoni Wodzyński (197? –1978)
- mgr inż. Jerzy Osuch (1979–1984)
- inż. Adam Berliński (1984–?)
- mgr inż. Józef Rokicki (198? –?)

##### Dział Głównego Mechanika

- Witold Majewski
- inż. Włodzimierz Łukasiewicz
- inż. Stefan Ambroziewicz
- mgr inż. Jerzy Mularczyk (połączone: Dział Głównego Energetyka i Dział Głównego Mechanika)
- inż. Ryszard Kościółowski
- mgr inż. Zdzisław Briegert
- Leszek Jarosiński

##### Dział Głównego Energetyka

- Zbigniew Karpowicz
- mgr inż. Jerzy Mularczyk (połączone: Dział Głównego Energetyka i Dział Głównego Mechanika)

- mgr inż. Lechosław Berlak
- mgr inż. Witold Bonarski
- mgr inż. Marek Mostek
- Antoni Kiciński
- Mirosław Majteczak

Dyrektorzy Oddziałów zamiejscowych:

- Oddział w Siedlcach: inż. Henryk Kielak
- Oddział w Zambrowie: inż. Waldemar Tyczyński
- Oddział w Gdańsku: ?

## XI. Indeks nazwisk

### A

Abramowicz Janusz 88  
 Adamowiczowie 166  
 Adamski Janusz 81, 93, 282, 284  
 Aleksander Macedoński 164  
 Aleksandrowicz Henryk 228  
 Aleksandrowicz Jerzy 285  
 Aleksandrowicz Krystyna 166  
 Ambroziewicz Stefan 285  
 Androsz Grażyna 166

### B

Baldys Waclaw 45, 47, 85, 91, 196, 283, 285  
 Banaszekiewicz Grzegorz 181  
 Banaszyński Henryk 36, 281  
 Bańkowski Krzysztof 56, 94  
 Barczak Danuta 166  
 Bartoszek Elżbieta 166  
 Bater Zdzisław 45  
 Bąk Stanisław 69, 73, 80, 208, 281  
 Berlak Lechosław 286  
 Berlak Maria 166  
 Berliński Adam 81, 285  
 Berliński Antoni 50, 178, 179, 172, 181, 194, 201  
 Berus Marian 212  
 Bezpalko Jerzy 13, 14, 15, 40, 46, 93, 191, 196, 206, 199, 212, 226, 230, 233, 261, 262, 263, 264, 265, 266, 268, 283  
 Bialikiewicz Antoni 284  
 Białek Agnieszka 282  
 Biały Tadeusz 36, 185  
 Bielobradek Marek 10, 99, 142, 147, 148  
 Biernacki Ireneusz 62, 81, 111, 192  
 Bilski Edward 282  
 Bilski Eugeniusz 263  
 Bis Mieczysław 67  
 Bławdzin Andrzej 175  
 Bobociński Waclaw 25  
 Bobrowicz Maria 220  
 Bocian Jerzy 194, 210  
 Boczek Jan 282  
 Bonarski Witold 176, 286

Borejszo Leszek 115  
 Borkowski Stanisław 110, 118  
 Bornsztajn Tadeusz 10, 25, 38, 261, 282  
 Bożek Barbara 86  
 Bożek Edward 86  
 Briegert Zdzisław 276, 282, 285  
 Broda Jan 10, 80, 86, 94, 100, 261  
 Broś Józef 82, 192  
 Brzeziński Przemysław 209, 282  
 Bugajski Zdzisław 46, 156, 205  
 Bujakiewicz Jan 25, 185, 283  
 Bujok Jan 66, 80  
 Burczyńska Wanda 166  
 Burno Hanna 166  
 Burzyński Tadeusz 54  
 Bykowski Tomasz 196

### C

Calak Karol 181, 206  
 Choroszucha Konstanty 284  
 Chruścińska Stanisława 10, 169, 230, 231, 262  
 Ciesielski Stanisław 178, 225  
 Cieslak Ryszard 74  
 Cieślak Janina 174, 233  
 Czajka Zofia 168  
 Czarkowski Zbigniew 155, 156, 185, 285  
 Czarnecki Robert 193, 284  
 Czermińska Krystyna 230

### D

Dąbrowski Henryk 25, 37, 282, 284  
 Dębski 82, 190  
 Dołba Edward 285  
 Domagalski Karol 200  
 Drapiński Jerzy 10, 163, 164, 262  
 Dryszel Jerzy 25, 283  
 Dyngler Helena 168  
 Dyngler Tadeusz 175, 184, 185, 230  
 Dziewulski Tadeusz 10, 13, 62, 63, 64, 66, 106, 114, 115, 123, 128, 181, 216, 218, 261, 281, 283  
 Dziok Stanisław 25, 281

**E**

Engel Jerzy 179

**F**

Ficygowska Irena 10, 166

Fiedoruk Andrzej 94

Fijałkowski Stanisław 148, 164

Filipowicz 166

Frydrych Marianna 169, 231

**G**

Gajewska Joanna 86

Gajewski Arkadiusz 180, 197, 212

Gajewski Ludwik 10, 64, 74, 76, 80, 97,  
98, 190, 259, 261, 262, 281, 283

Gala Dariusz 165

Gałoń Waldemar 179

Gawarska Halina 86

Gawin W. 36

Głowacki Andrzej 67, 84, 94, 208, 267,  
281, 282, 284

Głódź Edward 25

Gmyrek Joanna 284

Godzina Jan 10, 163, 192, 201, 262

Gola Franciszek 26, 282

Goławski A. 190

Gołębiewska Helena 169

Gontarz Waldemar 10, 66, 94, 119, 146,  
284

Gorgol Bolesław 185

Goroch Olgierd 155, 156, 212

Góralczyk Andrzej 210

Góralczyk Urszula 210

Górski Kazimierz 181, 182

Gradek Dariusz 190

Grajber Jacek 178, 179

Greniewski Marek 14, 264, 265, 282

Groniek Marian 59, 62, 192

Gryc Zbigniew 80

Grzelak Edward 82

Grzelak Jerzy 37

Guzik Janusz 10, 176, 262

Gzula Gabriel 179

**H**

Hajduk Jan 10, 86

Heropolitański Jerzy 284

Horoszczuk Bolesław 198, 230

Horoszczuk Maria 185, 190

Huk Jerzy 68, 73, 171, 208

**I**

Iwanicki Czesław 178

Iwanicki Tadeusz 73, 156, 209, 210, 284

Izydorek Jan 193

**J**

Jakubczak Edward 148, 209

Janczarek Jerzy 178

Jankowski Gumpert 56, 86

Jankowski Leszek 284

Jarosiński Leszek 285

Jaroszewicz Piotr 40, 82

Jaruzelski Wojciech 83, 213

Jasińska Iwona 10, 168, 262

Jasiński Władysław 81, 191, 233, 283

Jaskólski Stanisław 265, 267, 282

Jaworowicz Elżbieta 124

Jeziorska Hanna 117, 204

Jędrzejczak Józef 181

Jeziorska Hanna 212

Jeziorski Krzysztof 94

Jóźwikowski Zenon 181

**K**

Kabała Barbara 163

Kacprzak Ryszard 212

Kaczmarek 169

Kaczmarek Wiesław 217

Kafarska Krystyna 181, 281, 282

Kalinka Stanisław 94

Kamiński Mieczysław 25

Kamionka Edward 94

Kamosiński Jan 259, 261

Kapacka Grażyna 166

Karasek Zofia zob. Woźniak Zofia

Karkuciński Tadeusz 25, 281, 282

Karol Henryk 174, 175, 176, 178, 182,  
230, 234

Karpiński Bogdan 163

Karpiński Jacek 56

Karpowicz Zbigniew 285

Kasicka (Mućka) Elżbieta 178, 179, 182

Kaska Ewa 86

Kaska Wiesław 86

Kazimierski Zbigniew 111

Kierzkowski Antoni 117  
 Kierzkowski Benedykt 170  
 Kiciński Antoni 286  
 Kielak Henryk 286  
 Kierzkowski Benedykt 178  
 Kik Andrzej 25  
 Kniołek Zdzisław 164  
 Knyszyńska Halina 166  
 Kober Zbigniew 66, 111, 283, 283  
 Koczwarą Zofia 168  
 Kolatorowicz Zygmunt 191  
 Kołaczyński Zbigniew 166  
 Kołakowska Romualda 282  
 Kołodziejczak Janusz 86  
 Kołodziejczyk Stefan 93, 282  
 Konopka Czesław 185  
 Konopka Teresa 167  
 Konrad II 20  
 Kopeć Aleksander 73, 83, 171, 208  
 Kopeć Zdzisław 179  
 Kordylewicz Stanisław 39  
 Korzekwa Krzysztof 81  
 Kosiński Gabriel 136  
 Kościółowski Ryszard 285  
 Kowalczyk Gabriel 228  
 Kowalczyk J. 36  
 Kowalczyk Stefan 185  
 Kowalczyk Tadeusz 25  
 Kowalska Maria 169  
 Kosiński Gabriel 148  
 Kossut Małgorzata 166  
 Kreuger 23  
 Kronental Ignacy 281  
 Król J. 55  
 Królak 168  
 Kryk Jan 111, 117, 284  
 Kryński Tadeusz 111, 210, 284  
 Krzemińska Stefania 168  
 Krzemiński Wojciech 181  
 Krzywicki Tadeusz 67, 185  
 Krzywiński Kazimierz 10, 56, 73, 80, 83,  
 94, 106, 121, 127, 193, 261, 281, 282  
 Krzyżanowski Janusz 185, 284  
 Kubicki Tadeusz 173  
 Kuczyński Piotr 88, 163  
 Kulczycki Mieczysław 55, 156, 194, 205  
 Kuliński Józef 178, 179

Kunikowski Marek 66  
 Kupis Andrzej 80, 199  
 Kurach Agnieszka 10, 166  
 Kurpiewski Jerzy 82, 111, 119, 190, 285

## L

Lachowska Grażyna 169, 231  
 Leduchowski Włodzimierz 179  
 Leszczucka Regina 166  
 Lipiński Stanisław 191, 281  
 Lubański Henryk 207  
 Ludwin Henryk 117

## Ł

Łasica Zofia 179  
 Łazarek Zbigniew 36, 45, 46, 47, 281  
 Łęcarska Halina 166, 168  
 Łęski Władysław 10, 62, 76, 80, 93, 100,  
 261, 281, 283  
 Łukasiewicz Jan 178  
 Łukasiewicz Kazimierz 178, 181  
 Łukasiewicz Leon 266  
 Łukasiewicz Włodzimierz 200, 206, 285  
 Łukasiewicz-Woźniak Maria 10, 166, 167  
 Łukaszewicz Leon 264

## M

Maciąg Andrzej 111, 284  
 Maciąg Józef 192  
 Maciejewski Bronisław 10, 25, 46, 62, 84,  
 93, 202, 206, 261, 283  
 Maciejewski Tadeusz 212  
 Majcherek Henryk 178, 179  
 Majewski Witold 26, 185, 282, 285  
 Majewski Włodzimierz 46, 283  
 Majtczak Mirosław 286  
 Malanowski Maciej 166, 167, 169, 190  
 Marcak Tadeusz 178, 181, 285  
 Matejuk Piotr 281  
 Matraś Jan 86  
 Matuszewski Jan 178  
 Mazaraki Jadwiga 66, 262  
 Mazaraki Michał 66, 262  
 Mazgaj Józef 185, 206  
 Mazurek Stefan 25, 283  
 Mazurkiewicz Stanisław 26  
 Michalak Zofia 166  
 Michalski Edward 117

Mieloch Roman 35, 36  
 Miller Marek 59  
 Misiak Henryk 109, 112  
 Mizeracki Bolesław 45, 62, 65, 82, 91, 93,  
 156, 206, 285  
 Miżałek Tadeusz 208  
 Moraczewski Marian 25, 281  
 Mosiewicz Tadeusz 88, 89, 94  
 Mostek Marek 286  
 Mrugański Zdzisław 42, 261  
 Mrzygłocka Elżbieta 117  
 Mucha Bożena 262  
 Mucha Janusz 83, 201  
 Mućka Grzegorz 83, 192, 200, 205  
 Mularczyk Jerzy 285  
 Musiał Zygmunt 25, 46  
 Myśliwiec Adolf 210

## N

Napoleon I 22  
 Nazarewicz Jan 94  
 Newczyński Marek 9, 13  
 Ney 56  
 Nowak K. 74  
 Nowak Ryszard 74  
 Nowakowski Grzegorz Witold 261  
 Nowakowski Leon 200  
 Nowicki Zbigniew 25, 281  
 Nowosad Wiesław 80, 94  
 Nowoszewski Roman 9, 15, 22, 186, 261  
 Nurowska Teresa 166

## O

Ogrodowski Artur 228  
 Ogrodzki Bolesław 175, 230  
 Ogrodzki Marian 178, 179  
 Okrasa Marek 155  
 Okrasa Stefan 175  
 Olborski Kazimierz 10, 173  
 Olczak Maria 169, 231  
 Olenderek Stefan 26  
 Olszowski Stefan 208  
 Opala Henryk 174, 175  
 Opióła Mieczysław 284  
 Osuch Jerzy 81, 285  
 Osuch Waclaw 26, 282

## P

Paczesny Tadeusz 88  
 Paćko Adam 228  
 Paćko Krzysztof 10, 86, 183, 228, 262  
 Paćko Tadeusz 228  
 Panasiuk A. 55  
 Panasiuk Albin 25, 54  
 Paradowski Henryk 183, 228  
 Pasek Zygmunt 10, 16, 64, 67, 69, 75, 77,  
 80, 93, 134, 199, 206, 207, 208, 209, 215,  
 257, 261, 275, 281, 285  
 Pawłowski Jerzy 54  
 Perajska-Riemere Małgorzata 166  
 Perkowski Henryk 25  
 Piątkowski Krzysztof 112, 226  
 Piłsudski Józef 5  
 Piskorz Janusz 10, 56, 82, 106, 121, 127,  
 193, 196, 190, 201, 261, 262, 276, 281  
 Piwowar Bronisław 68, 265, 282  
 Pływaczewski Jan 25, 46, 62  
 Podgórski 40  
 Pokorski Michał 56, 82  
 Polański Jan 25, 284  
 Popiołek Bolesław 181  
 Popiński Grzegorz 181  
 Potoł Marzena 167  
 Potyński Andrzej 54, 55  
 Proć Maria 281, 282  
 Prosiński Stanisław 110, 224  
 Przedpełski Leszek 228  
 Przybysz Jerzy 207  
 Przybysz Wiktoria 169  
 Przybysz Włodzimierz 178  
 Przygoda Anatol 25, 185  
 Przysiwiek Stanisław 37, 284  
 Przysucha Aleksander 282  
 Pustoła 94  
 Pyza Józef 228

## R

Raczyńska Halina 282  
 Raczyński Marian 185  
 Radziszewska Małgorzata 167  
 Radziszewska Urszula 166  
 Rak Józef 81, 205  
 Rawski Ryszard 54, 55  
 Reczyński Kazimierz 179, 196, 199, 282



Reczyński Tadeusz 218, 226, 281  
 Rembowski Krzysztof 56, 185  
 Reszka Ryszard 111, 284  
 Reszka Zenon 10, 119, 129, 134, 136,  
 165, 250, 262, 271, 285  
 Riemer Grzegorz 166, 167  
 Rogowski H. 64  
 Rokicki Józef 10, 56, 82, 109, 112, 117,  
 190, 222, 285  
 Ropiak Edward 163  
 Rossian Jerzy 58, 63, 82, 85, 283  
 Rozbicka Maria 220  
 Różycka Czesława 54, 55  
 Różycki J. 64, 74  
 Różycki Tadeusz 202  
 Rutkowski Tadeusz 210  
 Rybka J. 67  
 Rybus Jan 210  
 Ryczałek M. 67  
 Rzepkowska Danuta 166

## S

Samoraj Stanisław 66  
 Sawicka Wanda 166  
 Sawicki Czesław 166  
 Serwach Janina 166  
 Siekierski Andrzej 67  
 Siekierski Edward 94, 86, 113, 115  
 Siekierski Marek 10, 112, 113, 219, 218,  
 261, 269, 283, 284  
 Sierakowski 25  
 Skalski Wacław 228  
 Skibiński Bogdan 152, 220  
 Skibiński Stefan 197  
 Skrzężyna Henryk 281  
 Skrzypkowski Stefan 118, 188  
 Słojewski M. 205  
 Smolińska Elżbieta 166  
 Socha Andrzej 86  
 Solarz Danuta 10, 166  
 Solarz Jan 80, 94, 185  
 Srokosz R. 190  
 Stachlewska Elżbieta 166  
 Stachowski Jerzy 87, 155, 262  
 Stachura Marek 114, 272  
 Stalony Beata 166  
 Staniak Feliks 46, 284

Stankiewicz Andrzej 199  
 Stanko Józef 179  
 Starbała Piotr 210, 261  
 Starosta Janusz 80, 88  
 Stasiarczyk Teresa 156, 212, 220  
 Stępień Zbigniew 181  
 Stępniewski Janusz 10, 261  
 Stopiński Stefan 59, 85, 285  
 Strzemieczny Aleksander 185  
 Subieta Kazimierz 56, 82  
 Suchocki Edward 33  
 Swaczyński Zenon 80  
 Szafranski Franciszek 10, 56, 63, 65, 80,  
 199, 202, 285  
 Szajniuk Janusz 10, 97, 159, 219, 261,  
 262, 268, 281  
 Szawłowski Franciszek 59, 209, 283, 285  
 Szczepański Jerzy 25, 36, 46, 62, 283  
 Szczepański Henryk 262, 285  
 Szczypiński Stanisław 208, 216  
 Szczypkowski Piotr 283, 284  
 Szymańska Lucyna 166  
 Szymański Czesław 25  
 Szymański Jan 10, 262  
 Szymczak Józef 193

## Ś

Śliwa Leszek 206, 199, 210  
 Śliwiński Jerzy 175  
 Środa Jan 46, 283  
 Świątek Feliks 179  
 Świdziński Władysław 181  
 Świerczyńska Wanda 199  
 Świeca Zygmunt 281, 283  
 Święcki Marian 36, 197, 208, 205, 262  
 Świętczak Lucjan 148  
 Świnarski Dariusz 62

## T

Tacker 60  
 Talar 74  
 Tekieniewski Mirosław 148  
 Terelak Stanisław 167  
 Tereszczuk Piotr 54  
 Tkaczuk J. 55  
 Traczyk Jan 54  
 Treliński Piotr 56, 86, 88, 114, 116  
 Trochimiak Elżbieta 166

Trojanowski W. 25  
 Trojańczyk E. 67  
 Tryliński Władysław 33, 54, 55, 261  
 Tryniszewski Zygmunt 65, 155, 162, 210  
 Tuzimska Ewa 163, 164, 181, 211  
 Tuzimski Kazimierz 10, 99, 148, 283  
 Tyczyński Waldemar 286  
 Tyrman Witold 263

## U

Uraz Marian 178, 196, 282

## W

Wadecka Alicja 166  
 Wagner Henryk 228  
 Walewska Maria 22  
 Wałęsa Lech 263  
 Wandzel Mieczysław 284  
 Wasilewski Henryk 178, 181, 201  
 Waśniewski Jacek 166  
 Wąsacz Bronisław 175  
 Weryho-Radziwiłowicz 169  
 Wesołowski Dariusz 226  
 Wiehow Jurij 224  
 Wierciak Andrzej 54, 55  
 Więclawski Roman 110, 118  
 Wiśniewska Jadwiga 182, 234  
 Wiśniewski Franciszek 198  
 Wiśniewski Kazimierz 229  
 Wiśniewski Mieczysław 10, 81, 111, 128, 191, 205, 281, 282, 283  
 Witek Paweł 166  
 Wlazłowski Aleksander 192, 210  
 Wlekły Ryszard 10, 49, 91, 180, 201, 203, 249, 261, 276, 282  
 Włodarczyk Małgorzata 166  
 Włodarska Jadwiga 166, 168  
 Włodek A. 55  
 Wodzyński Antoni 10, 81, 185, 193, 262, 285  
 Wojda Renata 169  
 Wojtenko Grzegorz 119  
 Wojtenko Małgorzata 112  
 Woliński Kazimierz 94  
 Woliński Krzysztof 9, 10, 13, 80, 81, 82, 156, 210  
 Wolski Jan Stanisław 227  
 Wolski Jerzy 110

Woźniak (Karasek) Zofia 10, 25, 28, 30, 189, 261, 262  
 Wójcicka Danuta 166  
 Wójcicki Kazimierz 25, 45, 46, 281, 283  
 Wójcik Józef 56, 94, 114, 218  
 Wronka Witold 198, 207  
 Wysocki Aleksander 185  
 Wywiiał Janusz 25

## Z

Zakościelny Konrad 166  
 Zakrzewska Irena 25, 28  
 Zamiar Czesław 284  
 Zaraś Ewa 226  
 Zaręba Zbigniew 179  
 Zatorski Eugeniusz 178  
 Zawadzki Janusz 10, 80, 89, 115, 261, 282  
 Zawadzki Marian 228  
 Zborowska Zofia 169, 184, 230, 231  
 Zdrojewska Barbara 86  
 Zdunek Henryk 284  
 Zdziech Edward 50  
 Zdziech Zbigniew 10, 81, 212  
 Zemła Tadeusz 58, 63, 70, 93, 285  
 Ziaja Andrzej 156  
 Zielińska Jadwiga 166, 167  
 Zielińska Teresa 167  
 Zieliński Ireneusz 165  
 Zieliński Tadeusz 228  
 Ziółtek Władysław 284  
 Ziółkowski Bogusław 165

## Ż

Żelazkiewicz Kazimierz 33, 35, 37, 38, 40, 42, 45, 46, 261, 281  
 Żmigrod 166

## Spis treści

<b>Wprowadzenie</b>	
Od Autora .....	9
Słowo wstępne burmistrza Błonia – <i>Zenon Reszka</i> .....	11
Nasza „Mera” – <i>Roman Nowoszewski</i> .....	13
Słowo wstępne seniora dyrektorów „Mery-Błonie” – <i>Zygmunt Pasek</i> .....	15
<b>I. Początki</b>	
Wstęp .....	19
Z dziejów Błonia – <i>Roman Nowoszewski</i> .....	20
Fabryka Zapalek .....	20
Powstanie Zakładów Mechaniczno-Precyzyjnych .....	25
<b>II. Produkcja w latach 1953-1968</b>	
Zegarki .....	33
Tarcze telefoniczne .....	41
Przystawki balansowe .....	43
Mechanizmy manometrów .....	44
O kadrze technicznej lat 1960-1970 .....	45
<b>III. Produkcja w latach 1969-1990</b>	
Pierwsze „peryferia do komputerów” .....	53
Urządzenia taśmy perforowanej .....	54
Jednolity System Elektronicznych Maszyn Cyfrowych – JS EMC .....	56
Drukarki wierszowe .....	57
Drukarki mozaikowe duże .....	71
Modernizacja zakładu .....	74
O racjonalizatorach .....	81
Minikomputery .....	85
Trochę danych statystycznych .....	91
Ocena okresu produkcji urządzeń peryferyjnych .....	92
Własne opracowania drukarek mozaikowych .....	93
<b>IV. Kryzys i walka o przetrwanie</b>	
Załamanie się sprzedaży drukarek .....	103
Nowy program produkcyjny .....	106
Automaty telefoniczne .....	106
Kooperacja z Fabryką Samochodów Osobowych .....	110
Kasy i drukarki fiskalne .....	112
Kasowniki .....	113
Parkometry .....	114
Kooperacja .....	117
Nowe produkty i przedsięwzięcia wobec nasilającej się walki konkurencyjnej .....	119
Działania restrukturyzacyjne i likwidacja Zakładów .....	129
Podstawy prawne restrukturyzacji .....	129
Próby prywatyzacji .....	130

Ogłoszenie upadłości .....	133
Przedsiębiorstwo walczące o przetrwanie .....	135
<b>V. Przedsiębiorstwo i załoga</b>	
Struktura organizacyjna ZMP „Mera-Błonie” .....	139
Zakład wiodący w Błoniu .....	139
Zakłady zamiejscowe .....	140
Techniczne przygotowanie produkcji .....	141
O wydziałach produkcyjnych .....	142
Zakładowa informatyka .....	146
O gospodarce narzędziowej .....	148
Kontrola jakości .....	150
Obsługa serwisowa .....	154
Samorząd, związki zawodowe i inne czynniki .....	159
Żłobek i przedszkole .....	168
Załoga i czyny społeczne .....	170
Wizyty i wizytacje .....	171
Sfera pozaprodukcyjna .....	172
Sprawy socjalno-bytowe .....	172
Zakładowa poligrafia .....	173
Z życia szkoły .....	174
Zakładowe szkolnictwo .....	175
Zakładowy ruch sportowy .....	176
Z życia sportowego zakładu i szkoły .....	182
Zakładowa Ochotnicza Straż Pożarna .....	183
Od przedszkolaka do zawodu strażaka .....	184
Postacie ZMP „Mera-Błonie” .....	185
<b>VI. Kronika wydarzeń w fotografii</b> .....	187
<b>VII. Kalendarium wydarzeń</b> .....	259
<b>VIII. Przypisy</b> .....	261
<b>IX. Opinie</b>	
Cały ten postkomunistyczny przemysł należy zburzyć – <i>Marek J. Greniewski</i> .....	263
Bardzo pouczająca historia – <i>Bronisław Piwowar</i> .....	265
Jedno z najważniejszych przedsięwzięć – <i>Stanisław Jaskólski</i> .....	266
Opinia i uwagi po przeczytaniu tej książki – <i>Tadeusz Dziewulski</i> .....	268
<b>X. Kadra zarządzająca</b> .....	285
<b>XI. Indeks nazwisk</b> .....	291
<b>Katalog wyrobów ZMP „Mera-Błonie”</b> .....	A-H

Od zegarków ...



do parkometrów



## Katalog wyrobów ZMP „Mera-Błonie”

A



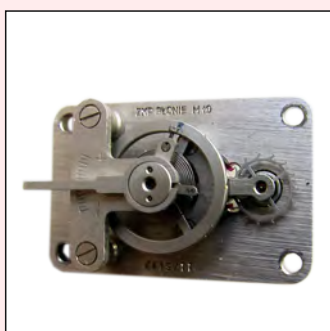
1. Prękościomierz do motocykli  
1957-1970



2. Zegarki naręczne marki BŁONIE  
1961-1969



3. Zegarek naręczny z partii na częściach własnej produkcji  
1961



4. Przystawka balansowa H-10  
1964-1984



5. Tarcza telefoniczna  
1961-1972



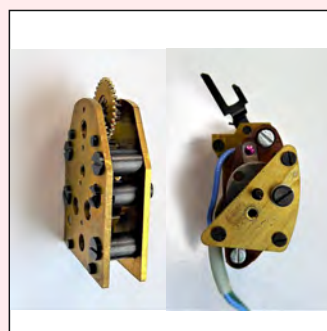
6. Zestaw wskaźników do FIAT 125P  
1968-1972



7. Termostat do FIAT 125P  
1970-1978

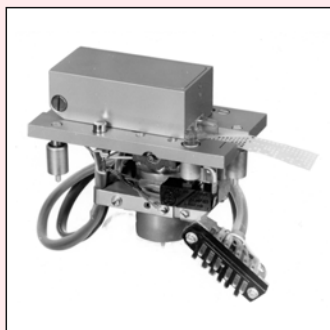


8. Termostat do radzieckich samochodów ŻIGULI  
1972-1978



9. Mechanizmy A1 i A2  
1969-1980

*Technika zegarowa, tarcze telefoniczne, zespoły dla motoryzacji*

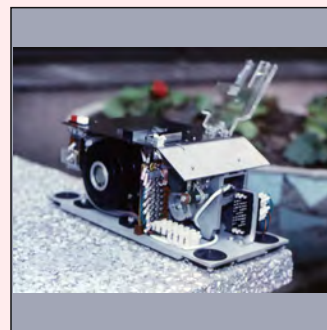
**B****Katalog wyrobów ZMP „Mera-Blonie”**

10. Czytnik stykowy RG-3

1969-1972

11. Czytnik fotoelektryczny  
CT-1001A

1969-1971



12. Dziurkarka taśmy D-102

1969-1972



13. Czytnik taśmy CT-300

1970-1980



14. Czytnik taśmy GTS-300

1971-1980



15. Czytnik taśmy CTK-50

1971-1980



16. Czytnik taśmy CT-2200

1971



17. Rozwijacz taśmy RT-2000

1971



18. Zwijacz taśmy ZT-2000

1971

*Urządzenia taśmy perforowanej*

## Katalog wyrobów ZMP „Mera-Błonie”

C



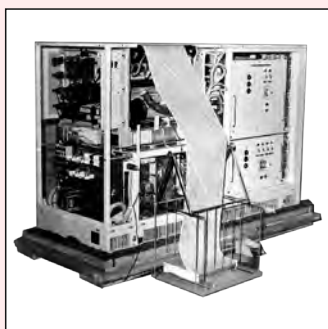
19. Mechanizm 666/V3  
szybkiej drukarki  
wierszowej 1970-1990



20. Zespół sprzęgła  
mechanizmu drukarki  
1970-1990



21. Drukarka wierszowa  
DW-21 1971-1974



22. Drukarka wierszowa  
DW-21w montażu  
1971-1974



23. Drukarka wierszowa  
DW-3/EC-7033/7033M  
1974-1990



24. Drukarka wierszowa  
DW-150/600 1974-1976



25. Drukarka wierszowa  
DW-401 1982-1991



26. Drukarka wierszowa  
DW-402 1982-1991



27. Drukarka wierszowa  
DW-403 1982-1991

*Drukarki wierszowe*



**D****Katalog wyrobów ZMP „Mera-Blonie”**

28. Drukarka mozaikowa  
DZM-180/EC-7186  
1975-1982



29. Terminal konwersacyjny  
DZM-180 RO  
1975-1982



30. Terminal konwersacyjny  
DZM-180 KSR  
1975-1982



31. Terminal konwersacyjny  
DZM-180/05  
1975-1982



32. Terminal konwersacyjny  
DZM-180/57  
1975-1982



33. Terminal konwersacyjny  
EC-7076  
1975-1982



34. Podajnik kart KE-62  
1975-1982



35. Minikomputer MERA-100  
1980-1988



36. Minikomputer MERA-200  
1979-1988

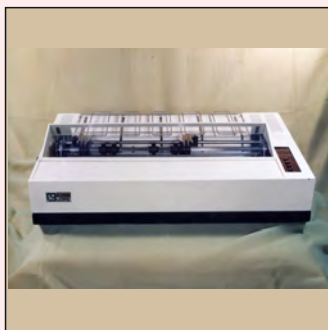
*Drukarki mozaikowe, terminale serii „DZM”, minikomputery*

## Katalog wyrobów ZMP „Mera-Błonie”

E



37. Drukarka mozaikowa  
D-180/EC-7186M  
1982-1990



38. Drukarka mozaikowa  
D-180M  
1986-1988



39. Terminal konwersacyjny  
D-180 KSR  
1983-1990



40. Drukarka mozaikowa  
D-200  
1984-1989



41. Mechanika drukarki  
mozaikowej D-200  
1984-1989



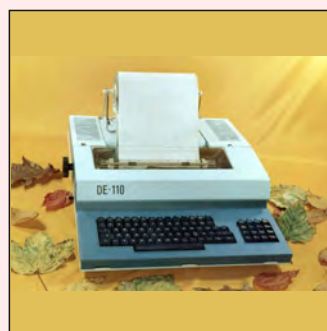
42. Elektronika drukarki  
mozaikowej D-200  
1984-1989



43. Drukarka mozaikowa  
1986-1988



44. Terminal transmisji  
danych TD-103  
1986-1988



45. Dalekopis elektroniczny  
DE-110  
1986 - 1988

*Nowa generacja drukarek mozaikowych i terminali*

**F**

**Katalog wyrobów ZMP „Mera-Blonie”**



46. Drukarka mozaikowa małogabarytowa D-100  
1986-1990



47. Drukarka mozaikowa małogabarytowa D-100  
1986-1990



48. Drukarka mozaikowa małogabarytowa D-100  
1986-1990



49. Drukarka mozaikowa D-100E/PC  
1986-1990



50. Drukarka mozaikowa małogabarytowa D-100M  
1986-1990



51. Drukarka mozaikowa małogabarytowa D-161S  
1986-1990



52. Głowica igłowa drukarki DZM-180  
1975 -1984



53. Głowica 14-igłowa  
1976-1980



54. Głowice małogabarytowe do drukarek  
1986 - 2003

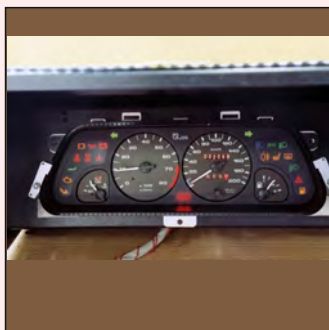
*Drukarki mozaikowe małogabarytowe, głowice drukujące*

## Katalog wyrobów ZMP „Mera-Błonie”

G



55. Zestaw wskaźników  
MR-93 do sam. POLONEZ  
1993-2003



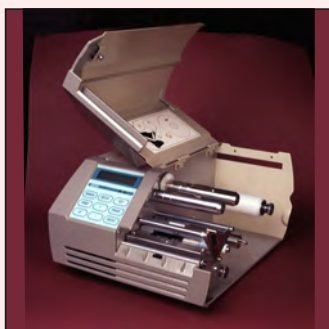
56. Zestaw wskaźników  
MR-97 do sam. POLONEZ  
1993-2003



57. Siłownik zamka  
centralnego samochodu  
1994-2003



58. Czytniki kart  
1996-1997



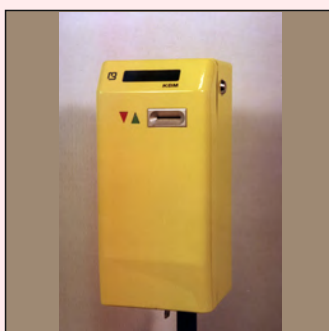
59. Drukarka  
kodów kreskowych  
1996-1998



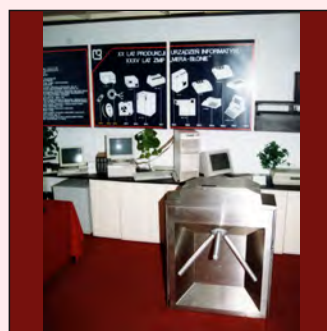
60. Drukarka  
kodów kreskowych  
1996-1998



61. Bankomat  
*prototyp*



62. Kasownik biletów  
ze ścieżką magnetyczną  
1996-2002



63. Bramki dla metra  
2001-2002

*Wyroby dla motoryzacji, czytniki, drukarki, urządzenia dla transportu*

## H

### Katalog wyrobów ZMP „Mera-Blonie”



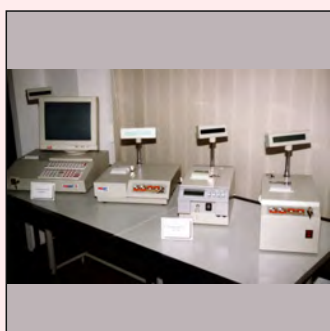
64. Automaty telefoniczne  
TPS 91  
1991-1996



65. Automat telefoniczny  
TPE 97  
1997-1999



66. Automat telefoniczny  
CTPI  
2000-2002



67. Kasy i drukarki  
fiskalne  
1996-1998



68. Parkometr X-3  
1997-2002



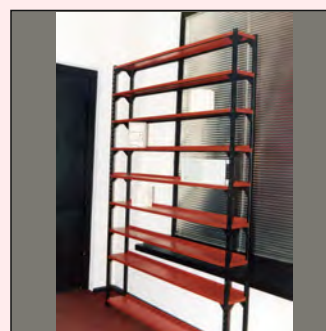
69. Parkometry  
X-3, X-3/2001, X-3/4E  
1997-2002



70. Wyroby blacharskie  
i lakiernicze  
1988-2003

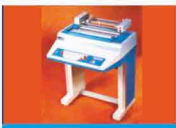


71. Wyroby blacharskie  
i lakiernicze  
1988-2003



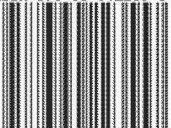
72. Wyroby blacharskie  
i lakiernicze  
1988-2003

*Automaty telefoniczne, kasy i drukarki fiskalne, parkometry, wyroby blacharskie*



Książka jest opisem 50-letnich dziejów Zakładów Mechaniczno-Precyzyjnych w Błoniu, działających od 1966 r. pod nazwą "Mera-Błonie", stanowi jedną z niewielu prób opisanie historii znaczącego dla gospodarki państwowego przedsiębiorstwa od jego powstania do upadku. Jest w istocie pracą zbiorową, która powstała dzięki zaangażowaniu w jej tworzenie wielu byłych pracowników zakładów. Zakłady funkcjonowały 50 lat i dawały pracę oraz źródło utrzymania dwóm pokoleniom mieszkańców Błonia i okolic. Losy zakładu były jednak integralnie związane z dziejami polskiej gospodarki. W latach rozwoju polskiego przemysłu, rozwijały się ZMP, kiedy zreformowano gospodarkę, upadły także zakłady w Błoniu. Na przykładzie historii zakładu autor i współpracujące z nim osoby próbują analizować przyczyny upadku wielu przedsiębiorstw państwowych tego okresu. Autor pokazał też dwunastoletnią walkę całej załogi o przetrwanie, także wtedy, gdy już brakowało pomocy z zewnątrz. Sukces "Mery-Błonie" polegał na tym, że zakłady wytrzymały aż do 2002 roku, gdy wiele innych przedsiębiorstw - też bardzo podobnych - już w latach dziewięćdziesiątych upadło pod ciosami reformy. Zalety książki podkreślają autorzy trzech zamieszczonych tu recenzji. Są to osoby zasłużone dla polskiej informatyki, współpracujące z ZMP "Mera-Błonie" w różnych okresach czasu.

ISBN 978-83-942235-5-7



9 788394 223557 >

**MB** MUZEUM  
ZIEMI BŁOŃSKIEJ

