

Case study

# Total Productive Maintenance w grupie kapitałowej IGLOTEX



**IGLOTEX**



**4RESULTS**

Grupa kapitałowa Iglotex to największy w Polsce producent mrożonek, posiadający największą sieć dystrybucyjną. W ofercie firmy znajdują się produkty mrożone, chłodzone i suche. Iglotex jest właścicielem marek Proste Historie adresowanych do konsumentów indywidualnych oraz Iglotex Professional i Bistro Horeca dedykowanych firmom z sektora gastronomicznego. Firma eksportuje swoje produkty do blisko 30 krajów świata, w tym m.in. do Stanów Zjednoczonych, Brazylii, Kolumbii i Meksyku. Produkcja Iglotexu realizowana jest w Polsce w czterech zakładach produkcyjnych.

## WYZWANIE



Iglotex stał przed wyzwaniem związanym z poprawą efektywności linii produkcyjnych oraz rozwojem kultury ciągłego doskonalenia wśród wszystkich pracowników operacyjnych. Kluczowym warunkiem było zbudowanie modelu rozwoju pracowników na szczeblach leaderskich i operacyjnych, który przyczyniłoby się do poprawy bezpieczeństwa pracy, jakości, a finalnie poprawy produktywności, mając przynieść realne efekty w redukcji technicznego kosztu wytworzenia.

## ROZWIĄZANIE



Program TPM (Total Productive Maintenance) i TWI (Training Within Industry). Zespół Zarządzający Iglotex od samego początku był przekonany, że programy TPM i TWI pomogą zreorganizować system działania na tyle, by wydobyć z dostępnych zasobów maszynowych i pracowniczy pełen potencjał. Szukał partnera, który potrafiłby przekonać i wykształcić w organizacji liderów zmian, tak, aby wdrażane rozwiązania na zawsze zakorzeniły się w rzeczywistości produkcyjnej. Stąd też tak istotnym elementem sukcesu było zbudowanie w firmie dobrej atmosfery i warunków pracy dla wszystkich pracowników.

## PRZEBIEG WDROŻENIA

Wdrożenie programu TPM zostało zaplanowane na 3 lata. Pierwsze kroki to wdrożenie **systemu zarządzania wynikami** poprzez zastosowanie mierników efektywności, produktywności i opracowaniu adekwatnej siatki spotkań. Rozwijano umiejętności rejestracji i analizy danych, definiowania i rozwiązywania problemów, tak, aby budować kompetencję ciągłego doskonalenia swojej działalności. Firma dążyła do poprawy w znaczący sposób efektywności linii produkcyjnych w postaci poprawy wskaźnika OEE (Overall Equipment Effectiveness, Całkowita Efektywność Wyposażenia) – tak, aby znacząco obniżyć techniczny koszt wytworzenia. W trakcie projektu wskaźnik ten znacząco wzrósł na większości linii produkcyjnych



Istotnym elementem była **profesjonalizacja procesów utrzymania ruchu**, której działania skoncentrowały się m.in. na wdrożeniu systemu zarządzania warsztatami technicznymi i częściami zamiennymi, kształtowaniu umiejętności do analiz awarii i przygotowaniu organizacji do wdrożenia systemu planowanych czynności utrzymania ruchu (prewencji, predykcji czy diagnostyki). Wszelkie zmiany, udoskonalania parku maszynowego zostały oraz cały system zarządzania pracą służb utrzymania ruchu został uwieńczony wdrożeniem programu klasy CMMS (Computerised Maintenance Management Systems). To podejście ułatwia na stałe budowanie historii na temat eksploatacji istotnych komponentów maszyn i urządzeń, a finalnie na redukcję czasu i częstotliwości awarii.

Druki rok projektu poświęcony był **zbudowaniu modelu rozwoju kompetencji pracowników operacyjnych**. Kluczowymi wyzwaniami było doskonalenie procesu wdrożenia nowego pracownika i rozwój umiejętności między-stanowiskowych. Było to możliwe dzięki wyłonieniu funkcji Trenerów TWI, Masterów TWI i Audytorów TWI, którzy m.in., opracowali standardy pracy, na podstawie których później prowadzili instruktaże stanowiskowe i zarządzali rozwojem umiejętności poprzez matryce. Dzięki takiemu podejściu cała wiedza praktyczna o pracy (ułatwienia, triki) została zapisana w postaci standardów, a poziomu wiedzy i świadomości pomiędzy pracownikami znacząco wzrósł. W każdym zakładzie zespoły przygotowane są do utrzymywania wysokiej kultury zarządzania produkcją dążącej do dostarczania lepszych jakościowo produktów, przy optymalnej efektywności i bezpiecznych stanowiskach pracy.

Trzeci rok to przede wszystkim **wyłonienie spośród pracowników trenerów TPM**, których głównym zadaniem było wykształcenie kompetencji z zakresu podstawowego utrzymania maszyn, tak aby większa liczba pracowników produkcji mogła samodzielnie rozwiązać większość typowych problemów związanych z drobnymi zatrzymaniami maszyn (regulacje, zacięcia, zatrzymania). Możliwe to było dzięki wdrożeniu metod Samodzielnej Obsługi Maszyn (ang. Autonomous Maintenance). Program ten zdecydowanie poprawił współpracę pomiędzy Działami Utrzymania Ruchu i Produkcji. Powstały interdyscyplinarne zespoły które wspólnie pracowały nad często złożonymi problemami, budując nowoczesne standardy obsługi maszyn.

## TWARDE REZULTATY

- Istotnie zostały poprawione ważne wskaźniki produktywności – skrócony czas przebrojeń, w niektórych punktach o **20%**
- OEE zwiększono o ok. **20%**
- Wskaźnik awaryjności maszyn spadł **poniżej 1%**, czyli znacznie poniżej światowego standardu i jest stabilnie utrzymany. Dziś fabryki mogą więcej produkować, posiadając te same zasoby.
- Czas wdrożenia nowego pracownika został **skrócony o 40%** (zaobserwowano szybsze wdrożenie w nowy obszar z 5 dni do 1 dnia).
- Zredukowane zostały błędy produkcyjne o **20%**, zmniejszono rotację pracowników w organizacji i poprawiono elastyczności załogi w procesie, gdzie jest potrzeba przenoszenia pracowników z obszaru na obszar.

**Zeskanuj QR kod i obejrzyj film (czas: 11 minut) o wdrożeniu w Iglotex:**



## Nasza oferta: Total Productive Maintenance

Dla kogo jest? Kto powinien pomyśleć o wdrożeniu?

- Całkowita efektywność linii produkcyjnych jest nieznana lub niska i niestabilna
- Awaryjność maszyn i urządzeń nie jest kontrolowana a ilość reklamacji jest wysoka
- Zdarzają się wypadki z udziałem pracowników i incydenty środowiskowe
- Z roku na rok wydatki na Utrzymanie Ruchu rosną
- Pracownicy Utrzymania Ruchu są proszeni o wsparcie przy prostych czynnościach w obsłudze maszyny
- Ilość drobnych zatrzymań i defektów jakościowych rośnie, co obniża wydajność maszyn
- Operatorzy maszyn mają tylko podstawowe umiejętności i brakuje im wiedzy, która znajduje się w głowach doświadczonych pracowników

### Metoda

- TPM to kompleksowy system zarządzania efektywnością parku maszynowego. Jego celem jest eliminacja strat wydajności, awarii i defektów jakości.
- TPM polega na rozwijaniu kompetencji technicznych pracowników pozwalając przy tym wdrożyć kulturę odpowiedzialności za powierzone maszyny i urządzenia, oraz na wdrożeniu systemów zapewnienia jakości produktu i bezpieczeństwa pracowników.

### Efekty naszych klientów

- **20%** Wzrost OEE
- **2%** Redukcja poziomu awaryjności do 2%
- Eliminacja wypadków i incydentów środowiskowych
- Wystandardyzowane metody Utrzymania Ruchu
- **150% - 300%** Wzrost produktywności
- **30%** Spadek ilości krótkich zatrzymań. Zwiększenie wiedzy i świadomości technicznej
- **30%** Redukcja kosztów produkcji

Skontaktuj się z nami

**Izabela Starnawska**

Członek Zarządu/Ekspert TPM w 4Results



izabela.starnawska@4results.pl



tel. kom. +48 602 480 750

