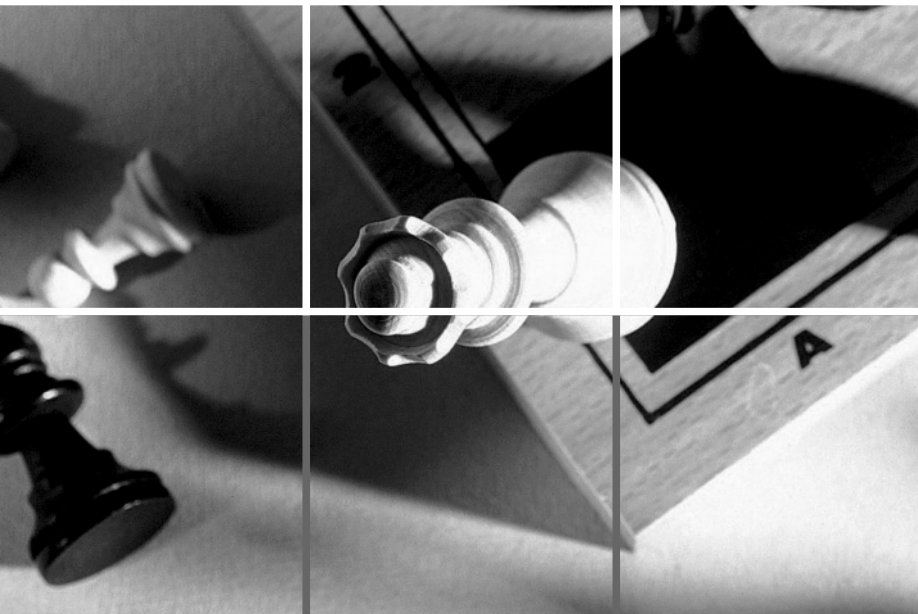


TIJDSTUDIES IN DE PRAKTIJK

*Het nut van tijdstudies voor het
meten van verspillingen*



A c c e n t
Organisatie Advies

Auteur

Drs. Carla van der Weerd RA is Managing Director en eigenaar van Accent Organisatie Advies B.V. gevestigd te Bussum.

E-mail: c.vdweerd@accentadvies.nl

Web: www.accentadvies.nl

Copyright © 2009 Accent Organisatie Advies B.V.



A c c e n t
Organisatie Advies

Binnen Lean Management is er een heel scala aan methoden en technieken om verspillingen in een organisatie te identificeren en te elimineren.

Een methode die in de praktijk heel effectief blijkt te zijn, is een tijdstudie. Een tijdstudie geeft namelijk een goed en objectief beeld van de tijd die wordt besteed aan activiteiten in een organisatie. Dit leidt soms tot geheel nieuwe inzichten, soms is het vooral een bevestiging van een beeld dat reeds aanwezig was. Het grote voordeel van een tijdstudie is, dat deze objectieve weergave van de feiten een eind maakt aan ellenlange discussies die met name gebaseerd zijn op 'buikgevoelens' en dat concrete maatregelen kunnen worden genomen om de tijdsbesteding te wijzigen en daarmee verspillingen te elimineren.

Er zijn verschillende soorten tijdstudies die voor verschillende doeleinden kunnen worden ingezet. In de tabel hieronder wordt een overzicht gegeven van de toepassing van mogelijke doelstellingen van een tijdstudie en de daarbij behorende tijdstudietechniek.

Toepassingsvoorbeelden

In dit artikel wordt een aantal voorbeelden gegeven van tijdstudies die werden ingezet om verspillingen te identificeren. Dit zijn voor-

beelden uit verschillende sectoren: een zorginstelling, een dienstverlenende organisatie, een logistieke afdeling van een productiebedrijf en een onderhoudsbedrijf.

De zorginstelling

Deze tijdstudie werd uitgevoerd in een ziekenhuis. Op dertien afdelingen werd de tijdsbesteding gemeten van het verplegend personeel. Aanleiding voor het onderzoek was het verkrijgen van inzicht in de tijdsbesteding van het personeel, gecombineerd met een onderzoek naar de door het personeel ervaren werkdruk en een bezetting van de bedden op de afdelingen. Binnen het ziekenhuis waren veel discussies over het wel of niet vergroten van de capaciteit op sommige afdelingen. Deze discussies waren echter gebaseerd op meningen van de verschillende betrokkenen en niet op feiten.

De resultaten van het onderzoek waren op sommige punten een bevestiging van de gevoelens, maar op sommige aspecten leverden de resultaten volstrekt andere inzichten op. Zo bleek de gewenste uitbreiding op een bepaalde afdeling niet nodig te zijn en kon door het anders inrichten van de processen, veel verspilde tijd geëlimineerd worden.

Doelstelling	Soort tijdstudie
Identificeren van verspillingen / inefficiënties	Multi Moment Opname (MMO)
Optimaliseren van planning	Continue Tijdstudie (CTS) of Methods Time Measurement (MTM), gecombineerd met MMO
Betere voor- en nacalculatie (bijvoorbeeld voor offertes)	Continue Tijdstudie (CTS) of Methods Time Measurement (MTM), gecombineerd met MMO
Prestatiemeting van een organisatie of van specifieke processen en/of machines (bijvoorbeeld ten behoeve van een earn-out berekening)	Multi Moment Opname (MMO)
Kostprijscalculatie (Time-driven activity based costing)	Continue Tijdstudie (CTS), gecombineerd met MMO

De dienstverlenende organisatie

In de betreffende dienstverlenende organisatie was geconstateerd dat de productiviteit terugliep. De medewerkers waren teveel tijd kwijt aan intern overleg en allerlei administratieve handelingen, waardoor te weinig tijd overbleef voor waardetoevoegende activiteiten. Dit beeld werd door een tijdstudie, een multi moment opname bevestigd. Het beeld van de resultaten van deze tijdstudie was een uitstekende basis om de niet waarde toevoegende activiteiten te analyseren. De oorzaken werden gezocht waarom aan deze activiteiten zoveel tijd werd besteed. De medewerkers speelden hierin een belangrijke rol; zij konden goed duidelijk maken waarom dit zo was en hoe het in hun ogen anders zou kunnen. De doelgerichtheid van de activiteiten was te beperkt, er werd niet goed gestuurd op de juiste doelstellingen.

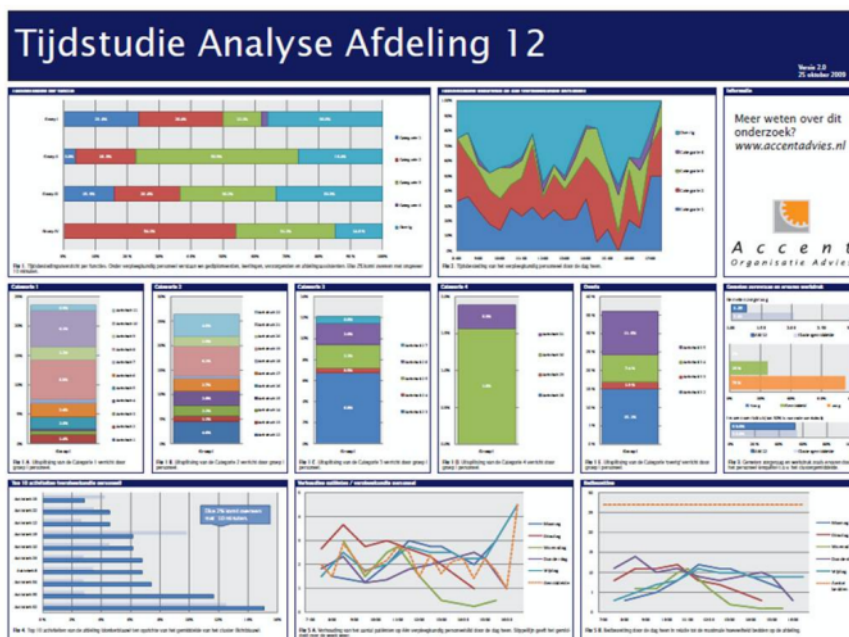
Het onderzoek, de analyse en de vervolgstappen hebben uiteindelijk geresulteerd in een nieuwe blauwdruk voor de processen, waarbij alle overbodige activiteiten zijn geëli-

mineerd en veel meer wordt gestuurd op de output van de processen.

Een logistieke afdeling van een productiebedrijf

Doelstelling van het onderzoek binnen dit bedrijf was het verkrijgen van inzicht in de werklast van de verschillende ploegen en inzicht in de waardetoevoegende, indirect waardetoevoegende en niet waardetoevoegende activiteiten in de operationele processen. De verschillen tussen de ploegen bleken heel erg groot, de werkprocessen waren nauwelijks gestandaardiseerd. Bovendien bleek er veel tijd te worden besteed aan niet waardetoevoegende activiteiten, zoals bijvoorbeeld het herstellen van fouten, onder andere omdat deze fouten pas in een (te) laat stadium van het proces werden geconstateerd.

Ook werd geconstateerd dat veel tijd werd besteed aan administratieve handelingen, waarvan het nut eigenlijk niet duidelijk was.



Deze organisatie heeft nu een goed inzicht in de verspillingen, die snel kunnen worden aangepakt waardoor de tijd voor waardetoevoegende activiteiten zal toenemen.

Een onderhoudsbedrijf

Dit onderhoudsbedrijf heeft een benchmark-onderzoek laten uitvoeren waarbij de waardetoevoegende, indirect waardetoevoegende en niet waardetoevoegende activiteiten van vier verschillende locaties met elkaar werden vergeleken. Door deze (objectieve) vergelijking konden de werkprocessen van de verschillende locaties met elkaar vergeleken worden en konden de locaties de best practices van elkaar overnemen. Dit leidt tot een hogere productiviteit op alle locaties. De resultaten van deze tijdstudie hebben geleid tot de wens om deze benchmark ieder jaar te herhalen.

Vorbereiding van een tijdstudie

Een goede voorbereiding van een tijdstudie is essentieel. Vooraf moet worden vastgesteld wat de te meten activiteiten en functies zijn en hoe zichtbaar gemaakt wordt welke activiteit het is. Dit laatste is in een productieproces vaak niet zo moeilijk; het is goed zichtbaar welke fysieke handelingen verricht worden. In een dienstverlenend proces of in een zorgproces is dit soms wat moeilijker. Zo is het voor de meetmedewerker niet eenvoudig vast te stellen wat de exacte activiteit is van iemand die achter een computer werkt (email, administratie, acquisitie). In dat geval kan gebruik worden gemaakt van kleurkaarten of van 'turflijsten'. In de zorgprocessen is het soms om privacy redenen niet gewenst om meetmedewerkers bij de activiteiten aanwezig te laten zijn. Er zijn dan echter weer verschillende manieren om dit toch mee te nemen in de te meten activiteiten.

Een goede voorbereiding is dus belangrijk, maar ook het projectmanagement tijdens de tijdstudie moet goed zijn ingericht. De meetdata moeten tussentijds gecontroleerd worden om te beoordelen of op de juiste wijze wordt gemeten, of er sprake is van speciale meeteffecten (ander gedrag van medewerkers omdat er gemeten wordt) en of er voldoende data verzameld worden per activiteit.

Tenslotte moet aandacht worden besteed aan de medewerkers waarvan de activiteiten worden gemeten. De attitude van deze medewerkers ten aanzien van het onderzoek kan heel verschillend zijn; soms hebben ze er zelf expliciet om gevraagd, soms staan ze geheel neutraal tegenover het onderzoek en soms vinden ze het in eerste instantie vervelend. Goede communicatie over de doelstellingen van het onderzoek is belangrijk. De medewerkers moeten begrijpen waarom het onderzoek wordt gedaan en wat er met de resultaten zal gebeuren. Zodra ze begrijpen dat niet op persoonsniveau, maar op functieniveau wordt gemeten, is het meeste wantrouwen vaak verdwenen.

Tot slot

Een tijdstudie is geen doel op zich, een tijdstudie is een goed middel om prestaties en verspillingen in een organisatie te kwantificeren. De methode is niet ingewikkeld, maar een goede voorbereiding en goed project management is essentieel. De resultaten kunnen worden gebruikt om op korte termijn verbeteringen aan te brengen in de processen. De objectieve vaststelling van de feiten voorkomt (of beëindigt) veel discussies en de potentiële besparingen kunnen eenvoudiger gekwantificeerd worden. Dit geldt niet alleen voor industriële processen, maar voor processen in allerlei organisaties, op allerlei soorten afdelingen.

Accent Organisatie Advies

Accent Organisatie Advies is een adviesbureau dat gespecialiseerd is in het adviseren van organisaties op het gebied van Lean Management, Enterprise Risk Management en Financial Performance Management met behulp van bewezen methoden en technieken. Ondersteuning van bedrijven vindt altijd plaats op basis van drie pijlers: kwantificeren, visualiseren en verbeteren.

De adviseurs van Accent Organisatie Advies hebben ruime kennis van en ervaring met de ontwikkeling, implementatie, uitvoering en/of advisering op het gebied van Lean Management, Enterprise Risk Management en Financial Performance Management. De mix van kennis en ervaring in het team biedt ons de mogelijkheid flexibel multidisciplinaire teams samen te stellen voor het uitvoeren van adviesopdrachten bij klanten.

Daarnaast geeft Accent opleidingen en workshops aan organisaties op het gebied van Lean Management, Enterprise Risk Management, tijdstudies en modellering van bedrijfsprocessen.

Voor meer informatie: www.accentadvies.nl