

**ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO E
RELAZIONI INDUSTRIALI**

QUADERNI GIFRAM

Prof. Ing. Francesco GUERRA

Gennaio 2011

I quaderni della Gifram rappresentano una sintesi della attività di analisi e ricerca sviluppata nei vari campi di interesse organizzativo e gestionale nei diversi settori di interesse.

I settori di interesse sono quelli classici del campo industriale e quello dei servizi collegati e collegabili.

I quaderni si propongono come contributo di trasferimento di conoscenze teoriche ed applicative nei vari campi affrontati in imprese leader per dimensioni ed innovatività gestionale.

Sono a disposizione per sottolineare l'importanza di codificare attività di ricerca, applicazione, simulazione ed opportunità per piccole, medie e grandi imprese onde favorire ulteriori passi di miglioramento basati su esempi, valutazioni, problemi e realtà in un qualche modo già studiate.

Vogliono, pertanto, essere un punto di partenza sia interno sia esterno, nei limiti di riservatezza imposti, per ulteriori spunti di ricerca e di base organizzativa applicata

INDICE

INTRODUZIONE

ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO

METODI E TEMPI DI LAVORO

Ciclo, Operazione, Elementi di operazione

Modalità di definizione e documentazione del metodo

Modalità di definizione e documentazione del tempo di lavorazione

Determinazione dei tempi assegnati

Rilievo cronometrico

Tempo rilevato

Fattore di resa

Il Tempo livellato

Maggiorazioni tecniche di riposo

Il Tempo assegnato

Rilievo con elementi normalizzati

Rilievo con osservazioni istantanee

Rilievo di attività periodiche a bassa ripetitività

Tariffa aziendale di cottimo

Bolle supplementari eventuali

Definizione di rendimento prestativo

Variabilità del rendimento mensile (bolle di perdita)

Applicabilità dei rilievi

MODALITA' DI COMUNICAZIONE

Comunicazione del tempo

Tempi nuovi

Revisioni e modifiche del tempo

Tempo provvisorio

Modifiche dei tempi assestati (miglioramento continuo)

Nuovi investimenti in prodotto, processo ed organizzazione rilevanti

GESTIONE DELLE PROBLEMATICHE

Controversie

ASPETTI ORGANIZZATIVI

Commissione Tecnica Paritetica

Aspetti di coinvolgimento preventivo della Commissione Tecnica Paritetica

Evoluzione della documentazione tecnica

Fabbisogno di lavoro

Matrice di polifunzionalità

ALLEGATI

INTRODUZIONE

Sono presentati i principali punti propri della gestione dell'organizzazione del lavoro a supporto delle relazioni industriali nell'assegnazione delle risorse e nella determinazione delle quantità da prodursi.

La successione degli elementi segue una classica esposizione della contrattualistica azienda – sindacato ma presenta aspetti di originalità in alcuni paragrafi di rilevazione dei tempi, risoluzione delle controversie ed assegnazione del fabbisogno di lavoro.

Tale trattazione è riferita al settore manifatturiero meccanico ma può essere traslata ad altri settori senza difficoltà data l'impostazione della stessa.

Alcuni aspetti e definizioni sono date per conosciute secondo una prassi consolidata nelle relazioni industriali alle quali si rimanda per i dettagli.

I riferimenti di base sono i documenti di contrattazione tra le imprese ed i rappresentanti dei lavoratori, spesso raccolte in modo non strutturato e, o frutto di non facili evoluzioni operative.

Il quaderno vuole essere un esempio di buona pratica e di rigorosi riferimenti teorici in prassi anche in vario modo consolidate.

In altri termini questa sintesi vuole essere di aiuto per strutturare caratteristiche organizzative e prassi aziendali e sindacali basate, spesso, su abitudini orali con fogli e commenti scritti tra addetti ai lavori.

I principali capitoli e sottoparagrafi si riferiscono, pertanto:
alla determinazione dei confini dell'organizzazione del lavoro focalizzata al lavoro operaio diretto ed indiretto,

alla definizione dei metodi e tempi lavoro in termini documentali e di supporto,

alla determinazione delle quantità da prodursi con la determinazione del tempo assegnato attraverso i rilievi cronometrici, i micromovimenti con elementi normalizzati e le osservazioni istantanee,

l'organizzazione delle inefficienze attraverso le bolle di perdita, il rendimento prestativo sul posto di lavoro,

la comunicazione dei tempi nuovi ed il superamento di eventuali situazioni storiche modificate per aspetti organizzativi e di investimento,

la soluzione delle controversie attraverso aspetti organizzativi,

la definizione del fabbisogno di lavoro e delle mansioni.

ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO

Il riferimento è quello delle attività con inquadramento operaio e riguarda principalmente le attività di carattere produttivo ma è applicabile a tutti i settori aziendali.

La classificazione delle attività prevede la suddivisione in attività dirette ed attività indirette.

Le attività dirette sono principalmente quelle che presentano valore aggiunto sui materiali trasformati.

Le attività indirette sono quelle di supporto alle attività dirette.

In relazione allo sviluppo delle prestazioni proprie della “produzione snella” e delle tendenze in atto verso il miglioramento continuo le attività dirette ed indirette potranno essere sempre più integrate sul punto del fare a livello di singola postazione di lavoro, centro di costo e reparto.

Tale fatto è in linea con la tendenza ad allargare ed arricchire i contenuti delle prestazioni (si vedano i concetti di attrezzaggio produttivo, auto controllo, movimentazione dei materiali, manutenzione produttiva ecc.).

L'organizzazione del lavoro è funzione della tecnologia utilizzata (attività principalmente manuali, attività con una o più macchine in abbinamento, linee interconnesse, isole di lavoro, linee di assiemaggio ecc.), della planimetria di produzione (a reparto come aggregazioni di mezzi simili, a flusso secondo le operazioni del prodotto) e delle quantità da prodursi (piccola, media, grande serie).

L'organizzazione del lavoro è collegata alle prestazioni di produttività, qualità di conformità, flessibilità e livello di servizio atteso in funzione dell'ottimizzazione degli investimenti e delle esigenze delle risorse umane coinvolte con costante attenzione alla sicurezza e salute sui luoghi di lavoro.

L'organizzazione del lavoro risulta collegata alla miglior soluzione delle necessità del Cliente in una visione di competitività globale e, quindi, in costante e dinamica evoluzione.

L'assegnazione delle attività potrà essere supportata in modo formale o informale dalla matrice di polifunzionalità (informazioni strutturate della corrispondenza tra conoscenza ed esecuzione delle attività).

Le attività risultano indicate dal metodo di lavoro con il corrispondente tempo di lavoro dell'uomo e dei mezzi di lavoro ed eventuale valutazione del flusso dei materiali e sono ordinate, generalmente, per codice di prodotto.

Le indicazioni e la responsabilità dell'organizzazione del lavoro sono di competenza aziendale, tramite le strutture preposte, ma necessitano di un confronto costruttivo e costante con i Rappresentanti dei Lavoratori nelle sedi e nei modi più opportuni anche tramite commissioni tecniche dedicate (si veda il paragrafo Commissione Tecnica Paritetica)

Si espongono le indicazioni ed i criteri di base della documentazione di supporto al metodo ed al tempo di lavoro nel paragrafo successivo “metodi e tempi di lavoro”

METODI E TEMPI DI LAVORO

Il metodo rappresenta l'indicazione, in successione, delle attività necessarie per la realizzazione di un determinato prodotto o servizio con la determinazione degli opportuni mezzi di lavoro, attrezzature e strumenti opportunamente codificate.

Il metodo di lavoro determina il tempo di lavoro dell'uomo e della macchina insieme alla planimetria ed al flusso dei materiali.

Ad ogni metodo di lavoro corrisponde il tempo di lavoro e viceversa.

La definizione del metodo avviene, principalmente, attraverso l'indicazione del ciclo e delle operazioni componenti il ciclo ed eventualmente degli elementi di dettaglio dell'operazione.

La definizione del tempo di lavoro, a metodo dato, avviene, generalmente, a livello di singola operazione con la suddivisione della stessa negli elementi di dettaglio elementari.

Ciclo, Operazione, Elementi di operazione

Si definisce ciclo di lavoro il razionale susseguirsi delle operazioni secondo un ordine prestabilito per la realizzazione di un determinato prodotto.

Si definisce operazione l'insieme delle singole fasi (dette elementi elementari) svolte sullo stesso posto di lavoro dall'uomo e dalla macchina (se prevista) in modo separato o integrato.

Si definiscono elementi di operazioni le singole fasi ripetitive e periodiche che compongono l'operazione stessa in modo univoco o che, opportunamente integrati in modo variabile, determinano il bilanciamento delle attività (anche su più operazioni).

Modalità di definizione e documentazione del metodo

Il metodo è di competenza della funzione tecnica aziendale preposta ed è codificato attraverso i documenti cartacei ed informatici definiti " ciclo di lavorazione" e dai documenti di supporto con i dati tecnici di competenza

Modalità di definizione e documentazione del tempo di lavorazione

Il tempo è di competenza della funzione tecnica aziendale preposta ed è codificato attraverso i documenti cartacei ed informatici definiti " foglio analisi " con diversi approfondimenti di sviluppo dei tempi di lavorazione e dai documenti di supporto con i dati a preventivo e di rilievo di competenza.

La definizione del tempo di lavoro e della relativa documentazione porta alla seguente determinazione dei tempi assegnati,

Determinazione dei tempi assegnati

L'assegnazione del tempo assegnato, a metodo definito, potrà essere sviluppata attraverso le seguenti tecniche che sono diversamente applicabili in funzione del prodotto, delle varianti, delle quantità e della tecnologia produttiva in uno con le mansioni analizzate quali:

- preventivazione di stima globale per centro di costo ed operazione,
- preventivazione di stima di dettaglio con valori pratici, storici e di confronto aziendale per una determinazione sintetica per operazione ed eventualmente per elementi di operazione,
- preventivazione con elementi predeterminati e normalizzati,
- rilevazione cronometrica,
- rilevazione con elementi predeterminati e normalizzati,
- rilevazioni con il metodo delle osservazioni istantanee.

Gli aspetti di preventivazione sono sviluppati in sede di prima attribuzione del tempo ad impianto e prodotti ancora non in produzione o in fase di primo avviamento e rappresentano una prima indicazione di assegnazione.

I rilievi rappresentano una indicazione effettiva del tempo assegnato che si realizzano ad impianto e prodotto in produzione.

I rilievi esprimono la validazione dei tempi a preventivo e, o l'assegnazione del tempo assegnato.

Rilievo cronometrico

Il rilievo cronometrico può essere effettuato sugli addetti direttamente impegnati con adeguata esperienza, abilità ed interesse e, o su operatori di riconosciuta abilità detti "allenatori" per la determinazione, in fase di avviamento, del miglior micrometodo.

Prima di effettuare il rilievo cronometrico è necessario informare il diretto interessato, i preposti aziendali ed i rappresentanti dei lavoratori e le funzioni aziendali tecniche interessate affinché siano validati i dati tecnici dei mezzi di lavoro e le condizioni di sicurezza.

La determinazione del tempo assegnato si basa sui seguenti elementi base: il tempo rilevato, il fattore di resa per la determinazione del tempo effettivo livellato e le maggiorazioni tecniche di riposo comprensive dei fattori di fatica fisica e psichica e del fattore fisiologico per la determinazione del tempo assegnato vero e proprio.

Tempo rilevato

I rilievi cronometrici vengono eseguiti sul posto di lavoro mediante l'utilizzo di opportuno mezzo di rilevazione, generalmente, per singoli elementi elementari di operazione.

Gli elementi elementari possono essere ripetitivi per ogni ciclo, periodici con opportuna frequenza e riferiti all'attività dell'uomo e della macchina.

E' buona regola separare le fasi elementari necessarie alla realizzazione del prodotto da quelle che portano a inefficienze, errori ed imprevisti.

Il numero di osservazioni di rilievo da considerarsi adeguato è funzione della ripetitività dell'operazione e della fase elementare, dell'esperienza di chi effettua l'analisi, della variabilità dei singoli valori elementari e del grado di approfondimento accettabile.

Dalle sopraindicate osservazioni è possibile definire il tempo più probabile ed il tempo medio.

Il fattore di resa

Il tempo osservato può essere mediato attraverso una valutazione di resa prestativa che tenga conto della velocità di lavoro, della abilità, dell'applicazione e della regolarità e continuità dell'attività dell'operatore.

Tale fattore atto ad aumentare o diminuire il tempo osservato è definito fattore di resa.

Il fattore di resa può essere determinato per singola fase elementare e per singola osservazione in modo che vi sia un abbinamento diretto tra tempo osservato e fattore di resa osservato.

Il fattore di resa può essere determinato attraverso tabelle di valutazione con specifici coefficienti di abilità, applicazione e regolarità opportunamente valutati e, o con giudizi prestativi riferiti a prestazioni considerate di riferimento in generale e nella specifica realtà.

Il tempo livellato

Il tempo livellato è dato dalla moltiplica tra il tempo osservato ed il fattore di resa per fase elementare.

In base alla situazione osservata il tempo livellato potrà essere calcolato utilizzando i valori medi e, o i valori più probabili derivanti dalle opportune triangolazioni di calcolo per singola fase elementare.

Il tempo livellato risulta, pertanto, misurato in minuti orologio, utilizzando, normalmente, i centesimi di minuto

Il fattore di riposo

Il tempo livellato rappresenta la base per la determinazione del tempo dell'uomo da assegnare alla singola fase elementare oltre alle relative maggiorazioni tecniche per fatica e riposo (comprensivo del fattore fisiologico) in funzione della posizione di base, dell'atteggiamento del tronco e degli arti e della resistenza data dal peso del prodotto da lavorarsi (si consulti la tabella Maggiorazioni per fattori di riposo).

Nel calcolo del tempo assegnato che tiene conto della somma di tutte le fasi elementari con i relativi

Fattori di maggiorazione assegnati all'uomo è necessario verificare che il fattore fisiologico cumulabile sia maggiore del valore di riferimento esistente (4% del tempo ciclo).

Nel caso in cui il fattore di riposo cumulabile risultasse inferiore al 4% è necessario prevedere un incremento del tempo assegnato per garantire il 4% tramite un apposito elemento definito fattore fisiologico mancante.

Il fattore fisiologico cumulabile può essere fruito con allontanamento dal posto di lavoro a livello individuale o a livello collettivo per reparto con l'indicazione di apposite pause collettive.

Il fattore fisiologico, qualora le condizioni tecnologiche e produttive lo impongano o lo consigliano, potrà essere sostituito dalla figura del rimpiazzo o jolly.

Il tempo assegnato

Il tempo assegnato è dato dalla somma dei tempi delle singole fasi elementari opportunamente valutate dalla loro posizione operativa in macchina ferma e macchina lavora e tempo macchina, risultando, in generale, la ricopertura delle attività in macchina lavora dell'uomo nel tempo macchina.

Una volta che viene verificata la sussistenza del fattore fisiologico cumulabile nella misura prevista il tempo assegnato è da considerarsi determinato.

Il tempo assegnato sarà riportato sulla documentazione tecnica "foglio analisi".

Il foglio analisi potrà riferirsi ad operazioni singole ed ad operazioni abbinate a più mezzi di lavoro o a più postazioni.

In linea con il tempo livellato il tempo assegnato è espresso in minuti orologio e centesimi di minuto e la produzione oraria assegnata (in condizioni di buon funzionamento) è data dal rapporto tra sessanta (minuti all'ora) ed il tempo assegnato stesso e la produzione turno è data dal rapporto tra quattrocentocinquanta (minuti al turno) (esempio per una turnazione 8 x 5 x 3) ed il tempo assegnato stesso.

Rilievo con elementi normalizzati

Il rilievo con elementi normalizzati che portano a suddividere le operazioni in fasi elementari normalizzate, che fanno parte di codifiche predeterminate di applicazione sovraaziendale (per esempio i modelli MTM, metodi - tempi -misura, TMC, tempi- movimenti-collegati, UAS, universale - analisi - sistema, Work-Factor, Lavoro - fattore, ed altri ancora) portano direttamente a valutare il tempo livellato, come sopra definito.

Le fasi normalizzate sopra definite presentano, infatti, tempi di riferimento già definiti in apposite tabelle in funzione di numerosi fattori quali il tipo di movimento, la distanza, il peso ed altro ancora.

Dopo la sopraddetta determinazione del tempo livellato i rilievi con elementi normalizzati procedono come i rilievi cronometrici con l'assegnazione dei corrispondenti fattori di riposo e la determinazione dei tempi assegnati.

In prima approssimazione è possibile definire che la differenza tra i rilievi con elementi normalizzati e quelli cronometrici è nella definizione del tempo livellato.

Rilievo con osservazioni istantanee

Il metodo delle osservazioni istantanee prevede una osservazione discontinua delle attività alle quali si applicano valutazioni statistiche di buon funzionamento e così via.

Il metodo è indicato per osservazioni di massima in settori a scarsa ripetitività quali il lavoro indiretto e per le valutazioni di buon funzionamento dei mezzi di lavoro per la definizione degli indici di utilizzo e di saturazione prestativa insieme ai rendiconti produttivi.

Rilievo di attività periodiche a bassa ripetitività

Il rilievo di attività periodiche a bassa ripetitività presenta significative difficoltà per la non possibilità di effettuare facilmente più osservazioni.

In questo caso è possibile, previa l'autorizzazione formale dell'addetto interessato, riprendere con appositi strumenti l'attività in modo da poter effettuare, a tavolino, valutazioni di miglioramento del metodo di lavoro e conseguentemente definizione delle attrezzature e del tempo di lavoro, qualora fosse necessario assegnarlo.

Tale applicazione è indicata per rilievi di attività che prevedano l'applicazione di suggerimenti metodistici da parte dei diretti interessati con confronti sulla organizzazione del lavoro lontani dal posto di lavoro (per esempio le preparazioni macchina).

In questo modo viene definito il tempo livellato per passare alla determinazione del tempo assegnato con le maggiorazioni di competenza per l'attività considerata.

Tariffa aziendale di cottimo

La tariffa di cottimo per singolo prodotto si ottiene moltiplicando il tempo assegnato per un apposito indice aziendale che colleghi la valorizzazione della produzione in tempo rispetto alle ore di presenza sul posto di lavoro alla retribuzione oraria di cottimo corrispondente (si consulti la tabella di cottimo).

Tale tariffa aziendale rappresenta un incentivo al mantenimento e miglioramento della prestazione di lavoro in termini di produttività e qualità.

Bolle supplementari eventuali

Le bolle supplementari rappresentano le perdite di lavoro per cause generalmente non ripetitive di natura tecnica, organizzativa e di forza maggiore.

Le bolle supplementari sono gestite per emissione dalla gerarchia di fabbricazione e viste dai Metodi e Tempi e verificate per competenza dagli enti responsabili dell'inefficienza stessa.

Le bolle potranno essere di responsabilità aziendale, fornitura esterna ed anche di responsabilità dell'addetto interessato in funzione della tipologia di inefficienza riscontrata.

Le bolle potranno essere a tempo predeterminato dai Metodi e Tempi (per esempio rilevanti rilavorazioni o riparazioni o operazioni aggiuntive per un certo periodo di tempo) o ad economia.

Nel primo caso le bolle saranno riconosciute come prestazione incentivata, nel secondo caso saranno ad economia e ridurranno la presenza lavorativa incentivata sul posto di lavoro.

Le perdite comprendono gran parte degli imprevisti in quanto risolvibili per competenza, soprattutto se si presentano con una certa frequenza, dagli enti di competenza.

Le perdite potranno comprendere anche la motivazione formazione ed avviamento produttivo se superiore al valore preventivato in sede di valorizzazione di un nuovo prodotto o di un investimento in mezzi produttivi o di una nuova procedura organizzativa.

Data la relazione diretta tra il mantenimento dei tempi assegnati e l'ammontare delle perdite si continuerà a monitorare l'incidenza delle perdite sulle ore dirette incentivate e sulla presenza sul posto di lavoro a livello di addetto, centro di costo, reparto e stabilimento sia per emissione sia per competenza.

Tale indice di perdita potrà essere oggetto di incentivazione economica nell'ambito delle politiche di retribuzione variabile collegata ai risultati.

L'emissione delle bolle supplementari è, di norma, giornaliera con verifica settimanale e mensile.

Definizione di rendimento prestativo

Il rendimento prestativo è dato dal rapporto tra un numeratore composto dalla somma dei tempi assegnati moltiplicati per le produzioni realizzate più le perdite incentivate ed un denominatore composto dalla presenza dedotte le perdite ad economia ed i trasferimenti di classe da diretto ad indiretto.

Per comodità di valutazione il dato sopra riportato sarà moltiplicato per cento per il calcolo del rendimento tecnico.

Il rendimento tecnico sopra indicato sarà moltiplicato per il coefficiente aziendale di cottimo per la definizione del premio di cottimo correlato alla tabella economica di cottimo (si consulti la tabella di cottimo).

Il rendimento prestativo sarà calcolato a livello individuale, centro di costo, reparto stabilimento con orizzonti temporali giornalieri, settimanali, mensili ed annuali.

Il rendimento prestativo che porta alla tariffa di cottimo per l'erogazione economica corrispondente è quello mensile.

Variabilità del rendimento mensile (bolle di perdita)

In generale è possibile affermare che il rendimento prestativo è allineato con quanto richiesto dai tempi assegnati e dalla produzione assegnata in quanto la variabilità è assorbita dalla corretta gestione delle inefficienze e che è obiettivo condiviso rispettare l'indice di rendimento previsto.

Quanto sopra porta ad una convergenza del valore minimo del rendimento e del valore massimo sul valore di rendimento assegnato (per esempio pari a 100 su 100 se tecnico o a 1,8688 o 186 se a tariffa di cottimo)

Applicabilità dei rilievi

In sede di eventuali controversie applicative dei tempi assegnati viene data priorità al rilievo cronometrico

MODALITA' DI COMUNICAZIONE

Si presentano le modalità di comunicazione e gestione dei metodi e dei tempi attraverso i seguenti paragrafi:

Comunicazione del tempo

La comunicazione e la informazione del metodo e del tempo di lavoro è effettuata tramite specifici documenti individuali e, o documenti e tabelle esposti o consultabili nella posizione di lavoro e, o documenti presso la gerarchia d'officina.

La comunicazione individuale prevede l'indicazione del tempo assegnato e della produzione assegnata per operazione e codice oltre agli elementi indicanti il numero di addetti, il numero delle macchine ed il tempo di cottimo. (vedi esempio allegato)

La comunicazione tempi di lavorazione presso la gerarchia d'officina integra i dati precedenti con la descrizione degli elementi dell'operazione utili alla comprensione dell'attività con specifica esposizione delle fasi ripetitive e delle fasi periodiche attinenti al metodo assegnato (vedi esempio allegato)

Tutti i dati di dettaglio che sono stati riepilogati nel foglio analisi di sviluppo dei tempi assegnati e quanto altro utile sono disponibili presso l'ente Metodi e Tempi per la consultazione da parte della gerarchia di fabbrica, dei Rappresentanti dei Lavoratori e delle eventuali Commissioni paritetiche di riferimento.

Nel caso di cicli e tempi nuovi o di significative modifiche di cicli esistenti la comunicazione sopra indicata potrà essere trasmessa anche ai rappresentanti dei Lavoratori in modo diretto o indirettamente tramite la Commissione Tecnica Paritetica

Tempi nuovi

Si definiscono nuovi cicli e nuovi tempi tutte quelle attività caratterizzate dalla costruzione e assiemaggio di nuovi prodotti e nuovi componenti sui mezzi produttivi esistenti (Investimenti di prodotto).

Si definiscono nuovi cicli e nuovi tempi anche le attività collegate all'introduzione di nuove macchine o impianti di rilevante importanza (Investimenti di processo).

L'assestamento dei tempi nuovi decorre da quando è stata messa a punto la lavorazione e vengono comunicati i tempi assegnati, sia che essi siano stati calcolati a preventivo sia con rilievo.

Durante il periodo di assestamento i metodi ed i tempi potranno essere oggetto di variazioni in aumento ed in riduzione (tempi lampeggianti).

Il periodo di assestamento si conclude quando permette all'addetto medio di raggiungere il rendimento prestativo richiesto pari a 100/100 come precedentemente definito e può mantenerlo per tutta la giornata senza nocimento per la salute.

La durata del periodo di assestamento è funzione del tipo di prodotto e dell'investimento realizzato e dell'organizzazione corrispondente, comunque ed indicativamente di circa un mese di effettiva produzione.

Durante il periodo di assestamento l'attività è prevista, comunque, ad incentivo con le regole tecniche ed economiche corrispondenti tramite la gestione dei tempi assegnati, le perdite e gli avviamenti.

Revisioni e modifiche del tempo

Quando siano intervenute modifiche o revisioni con variazioni di metodo, di fasi di lavoro, di frequenza delle operazioni periodiche, abbinamento fisso e variabile di diversi mezzi di lavoro, nuovi dati tecnici dei mezzi di lavoro, integrazioni di attività e quanto altro utile con investimenti limitati si provvederà alla rettifica dei tempi assegnati in modo proporzionale.

Le modifiche e revisioni possono essere apportate su proposta aziendale e su proposta dei diretti interessati.

In questi casi valgono le considerazioni di comunicazioni precedenti ma il tempo di assestamento è considerato trascurabile e, comunque, non superiore ad una settimana di effettiva produzione.

Tempo provvisorio

Nel caso di modifiche temporanee i tempi assegnati saranno integrati con specifiche bolle di perdita con tempi predeterminati.

Stante le regole precedentemente esposte tali bolle di perdita concorrono alla determinazione del rendimento prestativo ed alla corrispondente retribuzione incentivante.

Modifiche dei tempi assestati (miglioramento continuo)

In funzione delle necessità di miglioramento continuo è necessario superare il concetto di tempo assestato per una valutazione dinamica del metodo e del tempo di lavoro atta a valorizzare la curva di esperienza dell'organizzazione stessa.

Rimangono inalterati i principi e le regole di assegnazione del metodo e del tempo assegnato ma il tempo è da considerarsi in evoluzione costante con la possibilità di procedere alla revisione.

In particolare trascorsi due anni dalla assegnazione i tempi possono essere suscettibili di revisione.

La prima applicazione, per sua stessa natura abbastanza generalizzata, di tale revisione potrà essere discussa in Commissione Tecnica Paritetica e potrà portare alla introduzione di coefficienti correttivi per tipologie di mezzi e per centri di costo.

Nel caso in cui sia verificata la fattibilità tecnica di tale revisione sarà definito un obiettivo di miglioramento condiviso.

Stante il legame esistente tra tale obiettivo di miglioramento condiviso, il rendimento prestativo ad incentivo, il livello delle perdite collegate le Parti potranno procedere ad eventuali modifiche della tariffa di cottimo aziendale e, o di altre forme variabili di retribuzione collegata ai risultati, in modo proporzionale (indicativamente 1/3 agli investimenti aziendali, 1/3 ai diretti interessati, 1/3 ai Clienti).

Dopo la prima revisione sopra indicata la procedura è intesa a regime.

Nuovi investimenti in prodotto, processo ed organizzazione rilevanti

Nel caso di nuovi investimenti in prodotto, processo ed organizzazione considerati rilevanti potrà essere richiesto un parere consultivo e preventivo ai Componenti della Commissione Tecnica Paritetica sulla applicabilità dei metodi e dei tempi di lavoro attesi.

Tale procedura permetterà di verificare congiuntamente l'introduzione di nuovi cicli e nuovi tempi e raccogliere le proposte di miglioramento sull'organizzazione del lavoro, i flussi dei materiali ed i problemi di sicurezza e salute prima dell'avviamento delle attività.

La durata della procedura è funzione della complessità del problema ma dovrà essere compatibile con le esigenze del Cliente Committente.

Tale passaggio può favorire la riduzione delle problematiche di assestamento delle attività e di comunicazione dei nuovi tempi assegnati a vantaggio della riduzione di possibili ed eventuali controversie successive.

Nel caso in cui non fosse possibile avere opinioni condivise all'interno della Commissione Tecnica Paritetica le Parti risultano libere di procedere come meglio crederanno.

GESTIONE DELLE PROBLEMATICHE

Controversie

Le differenti interpretazioni e le controversie riguardanti la non condivisione delle applicazioni dei metodi di lavoro e dei tempi assegnati, che risultino discutibili sulla base di fattori tecnici, organizzativi ed ergonomici potranno essere esercitate dai singoli lavoratori secondo la seguente procedura:

- l'addetto interessato esporrà le proprie ragioni al proprio Responsabile diretto per avere maggiori indicazioni ed informazioni,

- nel caso in cui le informazioni ricevute non fossero ancora sufficienti e fosse necessario un ulteriore approfondimento verrà coinvolta la funzione aziendale "Metodi e Tempi" per le delucidazioni del caso ed eventuali aggiornamenti; nel citato approfondimento l'addetto interessato potrà essere affiancato da un delegato di Reparto o, eventualmente, da un altro delegato,

- nel caso in cui la controversia non fosse ancora risolta si presenterà motivato reclamo scritto, tramite i Rappresentanti dei Lavoratori, alle funzioni aziendali preposte, che esamineranno la questione, normalmente, entro sette giorni dal reclamo scritto,

- nel caso in cui permangano diverse interpretazioni applicative e la controversia non fosse ancora risolta si potrà richiedere, tramite conferma del reclamo scritto, l'intervento della Commissione Tecnica Paritetica che istruirà la pratica attraverso l'analisi tecnica dei documenti e di quanto altro riterrà utile per raggiungere una soluzione condivisa;

la Commissione Tecnica Paritetica potrà, se ritenuto necessario, procedere alla verifica delle quantità prodotte e dei tempi assegnati attraverso le tecniche di analisi metodi e tempi (rilievo cronometrico, rilievo con elementi normalizzati, osservazioni istantanee) precedentemente esposte; nei casi più complessi la Commissione potrà applicare, previa autorizzazione scritta del diretto interessato, anche il criterio del rilievo supportato da telecamera per un numero adeguato di

osservazioni per poter documentare e discutere, poi, in sede di Commissione stessa, sulla base di un documento di supporto rivedibile e condiviso;
le indicazioni della Commissione Tecnica Paritetica saranno, di norma, espresse entro due settimane di effettiva produzione del prodotto le cui attività siano oggetto di contestazione a far data da quando la Commissione sia stata attivata sul problema specifico,
la Commissione tecnica Paritetica è attivata su richiesta, anche disgiunta, da parte della Direzione Aziendale e dalle RSU.

Nel deprecabile caso in cui la Commissione Tecnica Paritetica non raggiunga una conclusione applicativa unanime le Parti sono libere di procedere sulla questione come meglio crederanno nei limiti dei contratti in essere.

Durante il periodo della controversia il tempo assegnato, oggetto di reclamo, e non rispettato, sarà integrato con opportune bolle di perdita specifica.

Alla conclusione della controversia il tempo assegnato potrà essere applicato con decorrenza retroattiva.

ASPETTI ORGANIZZATIVI

Commissione Tecnica Paritetica

Allo scopo di prevenire e superare le controversie in merito alle problematiche qui trattate viene istituita una apposita “Commissione Tecnica Paritetica”

La “Commissione Tecnica Paritetica” è composta da tre Componenti di nomina Aziendale e da tre Componenti di nomina Sindacale e da alcuni componenti supplenti.

La “Commissione” nominerà tra i propri Componenti un Segretario che verbalizzerà le indicazioni della Commissione stessa ed indirà le riunioni redigendone sia l’ordine del giorno sia la documentazione di supporto.

In un periodo iniziale transitorio il Segretario potrà anche essere esterno alla Commissione e parteciperà alle Riunioni senza diritto di voto.

La Commissione opera, di norma, con indicazioni all’unanimità.

In funzione di specifiche attività o problematiche la Commissione potrà essere integrata con Componenti esterni, anche di parte, purché congiuntamente approvati, ma senza diritto di voto.

In una fase iniziale la Commissione potrà essere integrata da un Componente esterno “Super Partes” nominato congiuntamente dalle Parti (scelto tra i docenti universitari di materie attinenti) per specifiche necessità.

In tal caso la Commissione continuerà ad esporre le proprie indicazioni all’unanimità ma si rimetterà alle indicazioni dirimenti ed articolate nelle motivazioni del Componente “Super Partes” in caso di disaccordi.

Le Parti non risultano, comunque, vincolate da tali indicazioni e potranno comportarsi come meglio credono

Aspetti di coinvolgimento preventivo della Commissione Tecnica Paritetica

La Commissione Tecnica Paritetica esprimerà, di norma, una propria indicazione preventiva nel caso di investimenti rilevanti in termini di nuovi prodotti, nuovi mezzi di lavoro e nuova organizzazione del lavoro.

Tale coinvolgimento preventivo è rivolto ad una condivisione, di massima, dei metodi e dei tempi assegnati.

Nel caso di applicazione iniziale della revisione dei tempi assestati (come indicato nel paragrafo “modifiche dei tempi assestati, miglioramento continuo”) in miglioramento continuo la Commissione Tecnica Paritetica esprimerà la propria indicazione tecnica quantitativa di fattibilità attraverso un intervallo di percentuali possibili.

Evoluzione della documentazione tecnica

In funzione dell’evoluzione organizzativa e dei mezzi di valutazione ed archiviazione tecnica dei dati e delle indicazioni di metodo e tempi si potrà istituire in via sperimentale un laboratorio di metodi e tempi che presenti modelli condivisi di determinazione ed archiviazione delle indicazioni e delle informazioni tecniche con la strumentazione più adeguata.

Fabbisogno di lavoro

Il fabbisogno di lavoro diretto è assegnato sulla base della produzione da realizzarsi, dei tempi assegnati, del rendimento prestativo, delle perdite di lavoro diretto, dei trasferimenti da lavoro diretto ad indiretto, dell’assenteismo per malattia, ferie ed altro ed allo straordinario minimo, dell’orario di lavoro giornaliero, settimanale, mensile ed annuale.

Il fabbisogno di lavoro indiretto è assegnato in funzione del lavoro diretto per la parte variabile e semivariabile e, parzialmente, delle necessità di struttura per la parte semifissa.

Matrice di polifunzionalità

L’assegnazione delle attività sui posti di lavoro potrà avvenire sulla base della matrice di polifunzionalità formale o informale che associa le competenze e l’addestramento formativo al ciclo metodologico di lavoro

ALLEGATI E BIBLIOGRAFIA

Sono a disposizione in biblioteca

Esempi di Tabelle delle maggiorazioni per fattori di riposo

Esempi di Tabelle di cottimo

Esempio di comunicazione tempi individuale

Esempio di comunicazione tempi di lavorazione in officina

Esempi di contrattualistica