

Turni e orari di lavoro “a menù”

Che cos'è

La flessibilità organizzativa e oraria dentro una azienda non necessariamente è solo a vantaggio dell'azienda ed è negativa per il lavoratore. In certe condizioni si può combinare il vantaggio aziendale con il vantaggio del lavoratore e della lavoratrice, che sceglie parzialmente l'orario che preferisce. Queste condizioni sono chiamate “orario a menù”. Attraverso l'orario “a menù”, infatti, le scelte personali di flessibilità oraria vengono collegate alle esigenze di produttività aziendali per utilizzare un numero di ore variabile in funzione di specifici fabbisogni (ad esempio: di produzione, di mercato, ecc.). È importante in questa fase di riapertura produttiva, con la pandemia ancora in corso, i servizi alla persona e alle famiglie chiusi e il sistema di trasporti in affanno nel gestire la mobilità in condizione di distanziamento sociale, **considerare con una attenzione maggiore rispetto al passato le esigenze/vincoli della vita personale e familiare di chi lavora in azienda, a tutti i livelli**. Una maggiore attenzione a questo aspetto consentirà di trovare soluzioni sostenibili e di garantire una maggiore produttività del lavoro.

Gli orari a menù sono stati adottati inizialmente nel settore manifatturiero per conseguire un maggiore equilibrio tra esigenze di conciliazione e produttività, questa modalità di flessibilizzazione dell'orario di lavoro può essere adottata anche in altri ambiti produttivi e può essere regolata a diversi livelli (contratto nazionale, aziendale, singolo reparto) e rappresenta una possibile soluzione ad esigenze aziendali di maggiore flessibilità.

Rispetto al modello standard di regolazione del tempo di lavoro presenta differenze sostanziali.

La principale risiede nel fatto che, pur regolando il lavoro entro i tetti massimi di legge, **permette di operare una scelta parziale sugli orari, da parte sia del lavoratore sia dell'azienda**. La premessa per il corretto funzionamento del sistema risiede nella formulazione e condivisione di schemi orari variabili, negoziati e ben definiti, seguendo un approccio contrapposto a quello tradizionale, che prevede rigide limitazioni (tetti orari giornalieri e settimanali) uguali per tutte le funzioni e per tutti i lavoratori in azienda.

Inoltre, il modello si fonda sulla **ridefinizione periodica degli orari di lavoro**. Ad esempio, l'azienda può chiedere al lavoratore una presenza oraria più lunga o la copertura di specifici turni di lavoro (come il sabato mattina, oppure la notte, ecc.), mentre il lavoratore ha a disposizione alcune opzioni per diminuire il proprio impegno orario sulla base delle proprie esigenze (ad esempio: il venerdì pomeriggio libero, la riduzione di un'ora tutti i giorni, ecc.).

Le soluzioni che possono essere adottate sono personalizzabili per ogni azienda ed incorporare livelli di complessità e di flessibilità differenti. La popolazione aziendale è generalmente varia e questo rappresenta una opportunità per favorire una maggiore flessibilità produttiva di una organizzazione. Si possono identificare alcuni gruppi-tipo, che in gergo tecnico sono definite “figure socio-temporali”, ossia gruppi individui che per caratteristiche anagrafiche e condizione sociale tendono ad esprimere esigenze simili, come ad esempio, i padri e le madri con figli piccoli, o i lavoratori giovani senza impegni di cura, oppure i lavoratori con genitori anziani bisognosi di assistenza, i lavoratori con domicilio distante dall’azienda, e così via. Ciascun gruppo o figura socio-temporale esprimerà preferenze diverse in relazione, ad esempio, agli orari di lavoro che predilige rispetto anche alla propria condizione personale e familiare. E questo per la direzione aziendale potrà costituire un vantaggio, perché sarà relativamente possibile coprire la maggior parte dei turni puntando sulle preferenze differenziate dei propri lavoratori e lavoratrici.

Le aziende possono anche decidere di adottare **un modello “a menù” fondato sulla delega ai team di lavoro**. In questo caso vengono stabilite delle regole condivise e comuni di gestione della flessibilità, ma quando si presentano esigenze impreviste sul breve termine è il team leader ad individuare le possibili soluzioni dopo aver consultato le disponibilità dei membri del suo team.

La realizzazione efficace di un piano orario “a menù” richiede polivalenza rispetto alle competenze del personale, in quanto la pianificazione dei cicli di produzione dovrà tenere in considerazione non solo le esigenze di mercato, ma anche le ore di lavoro disponibili delle persone con le competenze necessarie.

Quali problemi può risolvere

Gli orari a menù hanno mostrato una grande efficacia nel:

- recuperare punti di produttività del lavoro soprattutto in ambito manifatturiero, scongiurando in molti casi l’attuazione di progetti di delocalizzazione della produzione, e mantenendo i posti di lavoro;
- contrastare l’assenteismo;
- migliora l’ambiente di lavoro alimentando la coesione tra lavoratori e tra manager e gruppi di lavoro;
- favorisce la comunicazione interna all’azienda tra lavoratori e manager in relazione all’andamento della produzione e alle esigenze/difficoltà di gestione del lavoro.

Come si fa

In termini generali, per la definizione di orari a menù si possono identificare i seguenti principali passi operativi.

- Indagine conoscitiva interna all'azienda volta ad identificare le principali esigenze di conciliazione legate agli orari di lavoro, con il coinvolgimento delle rappresentanze sindacali ma senza escludere la consultazione diretta dei lavoratori e delle lavoratrici
- Analisi degli eventuali vincoli organizzativi/produttivi che possono circoscrivere il campo delle opzioni applicabili
- Scelta delle modalità di flessibilizzazione dell'orario di lavoro in coerenza alle esigenze espresse dai lavoratori e dalle lavoratrici, ai vincoli organizzativi/produttivi, alle tipologie di lavoratori potenzialmente interessati, valutando potenziali rischi e squilibri
- Condivisione con i lavoratori e le loro rappresentanze
- Pianificazione operativa delle attività e contestuale valutazione dell'opportunità di agire gradualmente (ad esempio, attraverso la sperimentazione per un dato periodo di tempo nell'ambito di una certa area funzionale, di un team di lavoro, ecc.)
- Predisposizione di un sistema di informazione/comunicazione chiaro e trasparente relativo al piano di flessibilità da attuare (ad esempio, condividendo con tutti i lavoratori un regolamento dedicato), in quanto l'azienda e i lavoratori dovranno garantire lo scambio, e le regole stabilite nell'accordo dovranno essere applicate coerentemente e consensualmente
- Predisposizione di un sistema di monitoraggio dei risultati (soddisfazione dei lavoratori, valutazione degli effetti sull'organizzazione e sulla qualità del lavoro, sulla produttività, ecc.)
- Avvio "a regime" del nuovo piano orario "a menù", tenendo presente che i fabbisogni dell'impresa (lavoro ed orari richiesti per figure professionali e per reparto/unità organizzativa) devono essere pianificati e comunicati attraverso modalità e tempistiche condivise, per consentire ai lavoratori di aderire al fabbisogno espresso dall'azienda e di organizzare i propri tempi di vita-lavoro
- Monitoraggio e valutazione dell'incrocio raggiunto ed eventuali proposte di riprogrammazione del piano per gestire le evoluzioni produttive, delle condizioni esterne e dei cambiamenti nelle esigenze dei lavoratori e lavoratrici.

Questi passaggi individuati in un periodo relativamente "normale" potranno prevedere un piccolo stravolgimento nella loro sequenzialità e tempistica in questa fase "straordinaria", in cui è necessario prendere decisioni rapide. Si suggerisce, tuttavia, di **non prescindere in ogni caso da una effettiva consultazione della popolazione aziendale, da un lato, e di realizzare un costante monitoraggio anche quotidiana dell'andamento delle soluzioni adottate, dall'altro**. Si possono

utilizzare strumenti semplici, anche contatti telefonici e di gruppo tramite le applicazioni informatiche ormai di uso quotidiano (chi non ha utilizzato in questi mesi Zoom, gomeeting, whatapp di gruppo, skype, ecc.), e monitoraggi che prevedono l'osservazione diretta (a distanza di sicurezza) di come procede il lavoro da un capo tecnico, da chi si occupa di qualità, o dallo stesso imprenditore. Non sarà possibile sperimentare le soluzioni su gruppi ristretti, questo potrà creare maggiori défaillance del previsto, ma la condivisione e consultazione di tutte le persone coinvolte (direzione aziendale, manager, lavoratori e lavoratrici) sarà fondamentale per approdare alla soluzione più efficiente e sostenibile.

Esperienza aziendale

Nuovi orari a menu, flessibilità e responsabilizzazione dei team: il caso di un call center.

Vi raccontiamo una esperienza realizzata diversi anni fa da ANPAL Servizi, quindi in un periodo diverso dalla situazione che stiamo vivendo attualmente in fase di ripresa con la pandemia in corso. Tuttavia, l'esperienza presenta elementi e suggestioni utili anche per la situazione attuale, soprattutto in riferimento al metodo utilizzato e al risultato raggiunto in termini di riorganizzazione di turni con maggiore considerazione delle esigenze dei lavoratori e degli obiettivi di produttività aziendale.

Guarda il video che racconta questa esperienza