

Università degli Studi di Padova
Dipartimento di Diritto Privato e Critica del Diritto

Corso di Laurea in
Consulente del Lavoro
a.a. 2022/2023

Titolo tesi: Persone, orario lavorativo e produttività

Relatore: Prof. Giuseppe Favretto

Studente: Maria Brahimllari

INDICE

INTRODUZIONE

1. LA NORMATIVA SULL'ORARIO DI LAVORO.....	1
1.1 DAL VUOTO NORMATIVO ALLE CONVENZIONI DELLE NAZIONI UNITE, L'ORGANIZZAZIONE INTERNAZIONALE DEL LAVORO	3
1.1.1 CONVENZIONE N.1 DEL 1919.....	4
1.1.2 CONVENZIONE N.14 DEL 1921.....	5
1.2 I REGI DECRETI DEI PRIMI ANNI VENTI.....	6
1.2.1 REGIO DECRETO 15 MARZO 1923 N. 692, CONVERTITO IN LEGGE 17 APRILE DEL 1925 n. 473.....	6
1.2.2 REGIO DECRETO DEL 10 SETTEMBRE 1923 N.1955	6
1.3 IL PERIODO DEL REGIME FASCISTA: REGIO DECRETO-LEGGE N. 1768 DEL 29 MAGGIO 1937.....	7
1.4 IL PERIODO DEL REGIME FASCISTA: LEGGE N. 1109 DEL 16 LUGLIO 1940	8
1.5 ANNI NOVANTA: LEGGE N. 196 DEL 24 GIUGNO 1997	9
1.6 IL CONCETTO DI "ORARIO MEDIO", DECRETO LEGISLATIVO 8 APRILE 2003 N.66	10
1.7 LA MANCANZA DI CONCILIAZIONE FAMIGLIA – LAVORO ANCHE CON LE ULTIME NOVITA' LEGISLATIVE.....	11
2. ORARI DI LAVORO E MODELLI ORGANIZZATIVI ATTUALI.....	13
2.1 LA CURVA DELLA PRODUTTIVITÀ E LE ORE LAVORATE	15
2.2 PRODUTTIVITÀ E ORARI SETTIMANALI, I MODELLI ORGANIZZATIVI ATTUALI	17
2.3 LA CONTRATTAZIONE COLLETTIVA	19

2.3.1	CONSIDERAZIONI SULLA DIMINUZIONE DELLE ORE LAVORATIVE	21
3.	GLI ESPERIMENTI SVOLTI E L'IMPORTANZA DELLE VARIABILI SOGGETTIVE	23
3.1	GLI ESPERIMENTI DI ELTON MAYO	25
3.1.1	IL PRIMO ESPERIMENTO ALLA WESTERN ELECTRIC COMPANY (1924-1927).....	25
3.1.2	IL SECONDO ESPERIMENTO ALLA WESTERN ELECTRIC COMPANY (1927-1929).....	26
3.1.3	IL GRANDE CHIARIMENTO E L'EFFETTO HAWTHORNE .	29
3.2	CONSIDERAZIONI SUGLI ASPETTI SOGGETTIVI-RELAZIONALI DEI LAVORATORI	29
4.	IL CASO SVEDESE BRATH AB E GLI ALTRI CASI IN VIA DI SPERIMENTAZIONE	31
4.1	CHI È BRATH AB.....	33
4.1.1	SERVIZI OFFERTI	34
4.1.2	LE SEI ORE LAVORATIVE	35
4.1.3	INTERVISTA A MARIA BRATH.....	35
4.1.4	CONSIDERAZIONI FINALI SUL CASO BRATH AB.....	39
4.2	CASI IN VIA DI SPERIMENTAZIONE IN ITALIA	40
4.2.1	INTESA SANPAOLO E LA SETTIMANA CORTA	40
4.2.2	GRUPPO LEONARDO, SETTIMANA CORTA A CERTE CONDIZIONI	41
4.2.3	I RISULTATI DELLA SETTIMANA CORTA IN ELMY.....	41
	CONCLUSIONE	44
	BIBLIOGRAFIA.....	46
	SITOGRAFIA	47

INTRODUZIONE

Il lavoro analizza diversi aspetti dell'orario lavorativo considerando l'impatto che esso può avere su persone e organizzazioni. Su questo tema le norme italiane e internazionali si sono evolute nel tempo; agli inizi del secolo scorso c'era ancora troppa libertà in merito e solo nel 1919 fu approvata dall'International Labour Organization (ILO) la prima convenzione che limitava l'orario di lavoro dipendente. Tuttavia, gli operai furono ancora troppo spesso impiegati molte ore e solo dopo decenni furono emanate ulteriori leggi limitative. Il primo capitolo ripercorre le norme più significative emanate nel nostro Paese e le influenze ricevute in ambito comunitario e internazionale.

Il secondo capitolo approfondisce il tema delle ore effettive passate in azienda dalle persone in Italia. Con il supporto dei dati ISTAT si evidenzia, specialmente per alcuni settori, come le ore straordinarie registrate dalle aziende sono frequenti e continuative nel tempo. I contratti collettivi sono frutto di lunghi periodi di negoziazioni e generalmente tendono a lasciare troppa libertà alle organizzazioni di impiegare i dipendenti oltre l'orario ordinario. Per questo motivo, la via maggiormente utilizzata per migliorare le condizioni lavorative dei dipendenti è quella della contrattazione aziendale di secondo livello che consente di derogare al contratto collettivo di riferimento.

Tuttavia, esistono ancora frequenti situazioni di lavoro straordinario che, pur muovendosi all'interno dei limiti di legge, possono creare disagi fisici, psicologici e sociali ai lavoratori. Ridurre il tempo passato a lavoro può aiutare a migliorare il benessere dei dipendenti e in alcuni casi può anche migliorare la produttività portando benefici alle organizzazioni. Un approccio puramente oggettivo, però, non può essere sufficiente e valido per tutte le organizzazioni. Non è automatico che un dipendente che lavora meno ore sia anche più produttivo. A supporto di questa tesi, l'approfondimento prosegue nel terzo capitolo riportando gli esperimenti svolti da Elton Mayo ed evidenziando l'importanza delle variabili soggettive (abitudini, il gruppo sociale, la considerazione dei dipendenti...). Gli esperimenti analizzati si

svolsero presso la Western Electric Company (azienda statunitense fondata nel 1869) tra il 1924 e il 1929. Le scoperte di Mayo sono tutt'ora interessanti e mettono in luce alcuni temi fondamentali (approfonditi nel corso della trattazione) su cui le aziende dovrebbero concentrarsi.

Nel prosieguo della trattazione, nel quarto capitolo, si riporta un caso di orario lavorativo ridotto (6 ore giornaliere) adottato dalla società svedese Brath AB sin dalla sua nascita. Si sottolineano sia gli aspetti positivi che quelli negativi evidenziando ancora una volta le possibili motivazioni collegate a comportamenti inefficienti e quelle attribuibili a comportamenti positivi. L'approfondimento relativo all'azienda Brath AB include l'intervista svolta con la responsabile *Operation* la quale illustra le ragioni della loro scelta, gli effetti ottenuti e le perplessità attuali. Il caso presentato risulta interessante poiché permette di confrontare gli esperimenti di Elton Mayo con quanto ottenuto dall'azienda ed evidenziare i diversi punti di contatto.

Anche in Italia stanno nascendo innumerevoli iniziative in tema di orario lavorativo e di attenzione al benessere dei dipendenti. Quali sono le prospettive per il Paese? Alcune sperimentazioni sono in atto e si riportano in particolare le proposte di due importantissimi gruppi italiani, Intesa Sanpaolo S.p.A. e Leonardo S.p.A. Entrambi i gruppi hanno pensato alla settimana corta su quattro giorni lavorativi invece di cinque. Sebbene non siano ancora a disposizione i risultati di tali iniziative (il progetto di Intesa Sanpaolo S.p.A. è partito a gennaio 2023 mentre quello di Leonardo S.p.A. è in partenza nel 2024), è possibile ipotizzare alcuni effetti.

CAPITOLO 1

LA NORMATIVA SULL'ORARIO DI LAVORO

1. Evoluzione della normativa sull'orario di lavoro, l'importanza dei limiti imposti dalla legge

L'orario lavorativo così come lo conosciamo oggi ha subito nel tempo molte modifiche dal punto di vista puramente normativo. Nei primi del Novecento le leggi sul tema erano inesistenti e i lavoratori non potevano godere di nessuna tutela con tutte le conseguenze relative allo sfruttamento e alla scarsa qualità della vita. Ancora oggi ci sono realtà nelle quali possiamo trovare fenomeni di sfruttamento. Tuttavia, la normativa attuale riesce quantomeno a ridurre situazioni di questo tipo. Ciò non vuol dire che nell'età contemporanea le ore che lavoriamo sono sempre ideali, ma questo tema verrà affrontato nei capitoli successivi.

Il presente capitolo ripercorre le principali leggi emanate nel tempo fino ai giorni nostri per regolare l'orario lavorativo e tutelare le persone.

1.1 Dal vuoto normativo alle Convenzioni delle Nazioni Unite, l'Organizzazione Internazionale del Lavoro

Le Nazioni Unite nel 1919 istituirono la prima Agenzia specializzata sui temi della politica sociale e del lavoro, l'Organizzazione Internazionale del Lavoro (OIL). Il periodo di riferimento è successivo alla fine della Prima Guerra mondiale, le nazioni firmatarie avevano come obiettivo quello di sostenere i diritti fondamentali sul lavoro venuti spesso a mancare. L'OIL persegue il suo mandato attraverso tre organi principali: l'Ufficio Internazionale del Lavoro, la Conferenza Internazionale del Lavoro e il Consiglio d'Amministrazione (www.ilo.org/rome).

I lavoratori e gli operai durante la Prima Guerra mondiale spesso non erano tutelati ed erano sottoposti a ritmi e orari lavorativi non regolati da alcuna normativa, fino a quel momento ci fu un vero e proprio vuoto normativo.

Il vuoto normativo creò situazioni di forte intensità e ritmi infernali già a partire dalla rivoluzione industriale. Quest'ultima fu un processo storico strettamente legato allo sfruttamento di terre e uomini. La costruzione delle prime fabbriche generò un modo di lavorare radicalmente diverso. In precedenza, infatti, l'attività lavorativa e quella non lavorativa avveniva negli stessi spazi (i lavorativi, per lo più contadini, potevano decidere in autonomia la durata del proprio lavoro). Con l'avvento delle industrie gli operai dovevano spostarsi per lavorare nelle fabbriche sperimentando molte novità:

il lavoro è vincolato strettamente ad una macchina, il ritmo del lavoro è scandito da essa e non è più il contadino con la natura a decidere i tempi. I macchinari possono lavorare in continuazione, gli spazi lavorativi iniziano ad essere illuminati di notte e di conseguenza anche il numero di ore lavorative si è esteso senza limiti.

Marx sostenne che la nascita del lavoro industriale e delle fabbriche fecero perdere al lavoratore la connessione con il lavoro artigianale, essi si erano ormai estraniati dal lavoro.

Un primo tentativo di normazione è avvenuto con la Convenzione n.1 del 1919 emanata dall'OIL (Convenzione che limita ad otto per giorno ed a quarantotto per settimana il numero delle ore di lavoro nelle aziende industriali, Washington). Essa introduce alcune indicazioni sull'orario lavorativo che gli stati membri dovevano poi ratificare per renderle efficaci. L'Italia ratificò la Convenzione n.1 il giorno 6 ottobre 1924.

La Convenzione n.14 del 1921 emanata dall'OIL (Convenzione sul riposo settimanale negli stabilimenti industriali, Ginevra) introduce inoltre alcune indicazioni sul riposo settimanale che gli stati membri dovevano poi ratificare per renderle efficaci. L'Italia ratificò la Convenzione 14 il giorno 8 settembre 1924.

1.1.1 Convenzione n.1 del 1919

La Convenzione n.1 si è posta l'obiettivo di regolare l'orario lavorativo nelle aziende industriali. Come disposto dall'articolo 1 della suddetta Convenzione, sono aziende industriali:

- le miniere, le cave di pietra e le industrie estrattive di qualsiasi natura;
- le industrie nelle quali i prodotti sono manifatturati, modificati, ripuliti, riparati, decorati, finiti, preparati per la vendita, abbattuti e demoliti, ovvero le materie subiscono una trasformazione, compresa l'industria della costruzione delle navi, come pure la produzione, la trasformazione e la trasmissione dell'elettricità e della forza motrice in qualsiasi genere;
- la costruzione, la ricostruzione, la manutenzione, la riparazione, la modificazione o la demolizione di costruzioni ed edifici di ogni specie,

- ferrovie, tramvie, porti, docks, banchine, canali, impianti per la navigazione interna, strade, gallerie, ponti, viadotti, fogne, opere di drenaggio, pozzi, impianti telegrafici e telefonici, impianti elettrici, officine per gas, impianti per distribuzione d'acqua o di qualsiasi altro lavoro di costruzione, come pure le opere di preparazione e di fondazione che precedono i lavori summenzionati;
- il trasporto di persone o di merci per strada ordinaria, per strada ferrata o per via d'acqua, marittima o interna, compreso lo scarico delle merci nei docks, *quais*, depositi o magazzini generali ad eccezione del trasporto a mano.

Secondo quanto disposto, in tutte le aziende industriali la durata del lavoro non può eccedere le otto ore giornaliere e le quarantotto settimanali (escluse le aziende in cui lavora soltanto personale della stessa famiglia). Esistono alcune eccezioni (es. personale sorvegliante) ma il documento aprì finalmente la strada a una serie di normative relative al tempo speso sul luogo di lavoro.

1.1.2 Convenzione n.14 del 1921

La Convenzione n.14 fu emanata a Ginevra il giorno 25 ottobre 1921 ed è strettamente collegata alla Convenzione n.1. Le disposizioni si applicano agli stabilimenti industriali, dove l'elencazione è molto simile a quella relativa alle "aziende industriali" di cui alla Convenzione n.1.

Il testo originale afferma che "*The whole of the staff employed in any industrial undertaking, public or private, or in any branch thereof shall, except as otherwise provided for by the following Articles, enjoy in every period of seven days a period of rest comprising at least twenty-four consecutive hours*" (C014 - Weekly Rest Convention, 1921 (No. 14)). Ogni sette giorni lavorativi, quindi, il personale occupato ha diritto a un riposo di ventiquattro ore consecutive. Un altro elemento significativo è che, dove possibile, il giorno di riposo deve essere riconosciuto contemporaneamente a tutti i lavoratori (possibilmente nel giorno consacrato dalla tradizione o dalla consuetudine del paese o della regione).

1.2 I Regi decreti dei primi anni Venti

I primi anni Venti hanno contribuito fortemente alla legislazione in tema di tempi lavorativi. I due Decreti regi che per molto tempo hanno regolato questo argomento sono il n.692 e il n.1955 del 1923, il primo fu convertito in legge 17 aprile 1925 n. 473.

1.2.1 Regio decreto-legge 15 marzo 1923 n. 692, convertito in legge 17 aprile 1925 n. 473

Il Regio decreto-legge n.692 del 1923 fu convertito in legge 17 aprile 1925 n.473 ed è composto da 14 articoli riguardanti le limitazioni all'orario di lavoro per gli operai e gli impiegati. Lo spettro di aziende coinvolte è molto ampio in quanto il testo si rivolge a tutte le imprese industriali o commerciali di qualunque natura.

L'articolo 1 affronta il tema del tempo massimo in cui gli operai e impiegati possono offrire all'imprenditore la loro attività (lavoro effettivo), fissato a otto ore giornaliere e quarantotto settimanali.

Le eccezioni principali previste dal Decreto riguardano i lavori domestici, il personale di direzione e i commessi viaggiatori.

Cosa si intende per lavoro effettivo? La concezione riguarda il lavoro assiduo e continuativo, svolto in modo discontinuo non è sottoposto ai limiti di cui sopra il lavoro.

Un ulteriore elemento da evidenziare è il limite alle ore di straordinario. Lo straordinario è consentito nel limite delle due ore giornaliere e delle dodici ore settimanali ma la paga prevista deve essere superiore a quella ordinaria almeno del 10%.

Gli ultimi articoli informano il lettore che l'entrata in vigore del Decreto era prevista dopo due anni (la conversione in legge è avvenuta il 17 aprile 1925).

1.2.2 Regio decreto del 10 settembre 1923, n. 1955

Il Regio decreto 1955 del 1923 è successivo al n.692 descritto poiché riprende le stesse disposizioni approfondendo i temi trattati. Il decreto, infatti, rappresenta un regolamento approvato per l'applicazione del Regio decreto-legge n.692 e descrive

puntualmente in diciassette articoli le regole che le aziende devono seguire.

I chiarimenti offerti dal regolamento sono molteplici:

- definizione di “lavori domestici”: prestazioni d'opera inerenti al normale funzionamento della vita interna di ogni famiglia o convivenza (art.3, *Regio decreto del 10 settembre 1923, n. 1955*);
- definizione di “personale direttivo”: preposto alla direzione tecnica o amministrativa dell'azienda o di un reparto di essa con la diretta responsabilità dell'andamento dei servizi e cioè: gli institori, i gerenti, i direttori tecnici o amministrativi, i capi ufficio ed i capi reparto che partecipano soltanto eccezionalmente al lavoro manuale, esclusi i commessi di negozio e gli altri impiegati di grado comune di cui al n. 3 del decreto-legge 9 febbraio 1919, n. 112, e coloro che, pur essendo adibiti alla direzione tecnica di una lavorazione, concorrono, con prestazione d'opera manuale, alla esecuzione di essa (art.3, *Regio decreto del 10 settembre 1923, n. 1955*);
- possibilità di accordo tra lavoratori e datori di lavoro per superare il limite delle dodici ore straordinarie settimanali senza oltrepassare le nove settimane consecutive (ma la media del periodo non deve essere superiore a dodici ore settimanali straordinarie);
- elenco di altre attività necessarie che possono superare la durata massima lavorativa del giorno;
- disposizioni in termini di vigilanza sull'applicazione delle disposizioni (ispettori e aiutanti ispettori del lavoro).

1.3 Il periodo del regime fascista: Regio decreto-legge n. 1768 del 29 maggio 1937

Durante il periodo fascista (1937) venne emanato il Regio decreto-legge n.1768 che per la prima volta abbassò il limite massimo di ore lavorative settimanali a quaranta. Il decreto è composto da sedici articoli. A prima vista l'intervento del Regime

potrebbe sembrare molto favorevole ai lavoratori. Tuttavia, un'attenta lettura del testo accompagnata da un'analisi del periodo storico forniscono indicazioni opposte. Il Ministero delle corporazioni, come si legge all'articolo n.4, poteva di incrementare la settimana lavorativa fino alle 48 ore (stabilite nel precedente Regio decreto-legge n.692 del 1923) in caso di necessità particolare. In questo modo il lavoratore è stato privato del potere decisionale in merito. Anche l'articolo n.5 dispone che era possibile allungare l'orario lavorativo "per eseguire lavori preparatori o complementari [...] allo scopo di assicurare l'inizio o la regolare ripresa o cessazione dei lavori ovvero per evitare inconvenienti all'esercizio o pericolo ai lavoratori" (*Regio decreto-legge n. 1768 del 29 maggio 1937*).

Di fatto la realtà era molto diversa da quanto può apparire. L'articolo n.11 è rappresentativo e recita così: "in caso di avvenimenti che presentino un pericolo per la sicurezza e per l'economia della Nazione, le disposizioni del presente decreto possono essere sospese con decreto Reale, su proposta del Ministro per le corporazioni, da emanarsi ai sensi dell'art.3, N.1, della Legge 31 gennaio 1926, n.100". Da lì a poco, a causa dello scoppio della Seconda Guerra Mondiale (1940), il decreto venne definitivamente soppresso (rimanendo in vigore soltanto due anni).

1.4 Il periodo del regime fascista: Legge n.1109 del 16 luglio 1940

Nel 1940 il Regime italiano tornò alle quarantotto ore settimanali massime di lavoro grazie all'emanazione della Legge n.1109 del 16 luglio 1940. La causa principale di questa decisione è data dalle importanti spese belliche che l'Italia stava affrontando e avrebbe dovuto affrontare nel periodo successivo. L'orario lavorativo purtroppo non fu l'unico elemento colpito dalla Legge n.1109. Vennero disapplicate tutte le norme dei contratti collettivi di lavoro che stabilivano l'orario lavorativo massimo a quaranta ore. Fu sospesa inoltre l'applicazione delle norme di contratto collettivo che vietino o limitino le prestazioni di lavoro straordinario previste dal Regio decreto-legge n.692 del 1923).

1.5 Anni Novanta: Legge n.196 del 24 giugno 1997

Prima di analizzare la normativa successiva alle Guerre Mondiali e, in particolare, quella degli anni Novanta, bisogna sottolineare come la Costituzione della Repubblica Italiana entrata in vigore il 1° gennaio 1948 non fornì alcuna definizione dell'orario lavorativo e non fissò alcun limite. Soltanto l'articolo n.36 al secondo comma fece un rinvio alla legge per la fissazione di un tetto massimo di durata giornaliera (la stessa considerazione può essere fatta per l'articolo n.2107 del Codice civile).

Dopo diversi anni trascorsi senza particolari novità in tema di durata lavorativa, il 24 giugno 1997 venne emanata la legge n.196, composta da ventisette articoli. I punti regolati dalla legge di cui sopra sono molteplici:

- contratto di fornitura di lavoro temporaneo;
- trattamento retributivo del lavoro temporaneo;
- formazione professionale;
- diritti sindacali;
- norme previdenziali;
- norme sanzionatorie;
- rimodulazione degli orari di lavoro;
- settore della ricerca;
- contratto di formazione e lavoro;
- apprendistato;
- tirocini formativi e di orientamento;
- lavori socialmente utili;
- altri temi.

L'elemento di interesse è trattato all'articolo 13 dove "l'orario normale di lavoro è fissato in quaranta ore settimanali". La legge n.196 del 1997 però fa un passo in avanti non soltanto con riguardo all'orario normale ma anche sul lavoro a tempo parziale.

Il legislatore ha finalmente l'obiettivo di ridurre il carico lavorativo delle persone e

offre la possibilità alle imprese personale a tempo indeterminato e parziali con riduzione delle aliquote contributive (comma 2, art. 13). Le aliquote contributive sono crescenti a scaglioni in funzione dell'orario lavorativo contrattualizzato. Gli scaglioni previsti dalla legge sono: fino a ventiquattro ore, da ventiquattro a trentadue ore, da trentadue a trentasei ore e da trentasei a quaranta ore settimanali. Per i primi due anni dall'applicazione della legge, le riduzioni contributive erano previste per le nuove assunzioni a tempo indeterminato a incremento dell'organico.

1.6 Il concetto di “orario medio”, decreto legislativo 8 aprile 2003 n.66

Un ulteriore passo in avanti è stato eseguito con il decreto legislativo n.66 del 2003 emanato in data 8 aprile. Come scritto nel testo, le disposizioni contenute sono in “attuazione organica alla direttiva 93/104/CE del Consiglio, del 23 novembre 1993, così come modificata dalla direttiva 2000/34/CE del Parlamento europeo e del Consiglio, del 22 giugno 2000”. L'obiettivo è quello di regolamentare su tutto il territorio italiano la disciplina del rapporto di lavoro e dell'organizzazione dell'orario di lavoro.

Dopo aver definito l'ambito di applicazione, all'articolo 3 il decreto conferma che l'orario normale di lavoro è fissato in quaranta ore settimanali. La durata massima viene invece indicata dai singoli contratti collettivi che non possono in nessun caso derogare, come durata media, alle quarantotto ore settimanali (inclusi gli straordinari). La durata media si calcola considerando un periodo non superiore a quattro mesi (derogabile fino a dodici mesi dai singoli contratti collettivi).

L'articolo 4 dispone che l'utilizzo del lavoro straordinario deve comunque essere contenuto, il legislatore vuole evitare che questa leva venga utilizzata alla stregua del lavoro ordinario.

Un ulteriore elemento di interesse è rappresentato dalla previsione di un periodo minimo di riposo giornaliero di undici ore consecutive ogni ventiquattro ore. Questo periodo di riposo è da distinguere rispetto al concetto di pausa. Le pause sono infatti obbligatorie al superamento delle sei ore di lavoro. Esiste infine un riposo settimanale, identificato in ventiquattro ore consecutive ogni sette giorni. Normalmente il giorno di riposo è la domenica (con alcune eccezioni descritte al

comma 3 dell'articolo 9).

Le altre disposizioni del decreto trattano le ferie annuali e il lavoro notturno. Infine, troviamo l'elenco delle deroghe alla disciplina.

La domanda che il lettore deve porsi è se queste limitazioni al tempo in cui il lavoratore offre la sua prestazione sono sufficienti per avere abbastanza tempo libero a disposizione per altri interessi. Lo Stato italiano è stato in grado di garantire a tutti i cittadini un equilibrato rapporto tra vita lavorativa, vita sociale e vita familiare? Un rapido calcolo svolto nella figura A dimostra che anche con la regolamentazione del decreto legislativo 8 aprile 2003 n.66 le ore potenziali annue si avvicinano a duemila. Il calcolo non considera eventuali periodi di lavoro straordinario.

Figura A: calcolo ore annue

N. settimane all'anno	52
N. settimane minime di ferie	4
<hr/>	
N. settimane lavorate all'anno	48
	X
<u>Orario settimanale "normale"</u>	<u>40</u>
Ore lavorate annue	1920

Fonte: elaborazione dell'autore.

1.7 La mancanza di conciliazione tra famiglia e lavoro anche con le ultime novità legislative

La legge n.183 del 4 novembre 2010 chiude l'analisi della normativa italiana in tema di orario lavorativo. La legge segue il disegno di legge n.1167-B del 2010. Gli argomenti regolati dalle disposizioni sono molteplici, l'articolo utile ai fini del presente lavoro è il numero 7 (Modifiche alla disciplina sull'orario di lavoro). L'articolo 7 apporta alcune modifiche alla regolamentazione introdotta dalla legge n.66 del 2003. Le modifiche, tuttavia, sono relative soltanto al tema delle sanzioni in caso di violazioni e non cambiano il tempo in cui i lavoratori sono impegnati nella

loro prestazione offerta al datore.

Tuttavia, anche se sono stati fatti importanti passi avanti negli ultimi decenni, la normativa attuale ancora non garantisce una regolare conciliazione tra lavoro e famiglia.

Le riforme hanno seguito tre direttrici principali (*Le politiche di conciliazione*, Ilaria Madama):

- accrescimento dell'occupazione attraverso una maggiore flessibilità del lavoro e la ridefinizione del lavoro part-time;
- sensibile aumento della disponibilità dei servizi di cura per la prima infanzia;
- adeguamento alle disposizioni europee in ambito di sistema dei congedi parentali, resi più paritari.

L'Italia è tuttora però un Paese in cui la conciliazione è molto difficile. Secondo l'indagine Isfol (2010) il 30% delle donne inattive tra 25 e 45 anni è poco o per nulla soddisfatta riguardo la possibilità di conciliare il lavoro con le esigenze familiari. Ulteriori riforme per migliorare questo aspetto rappresentano una sfida importantissima per il nostro Paese.

CAPITOLO 2

ORARI DI LAVORO E MODELLI ORGANIZZATIVI ATTUALI

2. Gli orari di lavoro attuali e contratti collettivi. I potenziali benefici derivanti dalla riduzione del tempo passato in azienda

Gli orari di lavoro delle persone in Italia possono dipendere da diversi fattori quali il settore di appartenenza, i contratti collettivi e le esigenze aziendali. Negli ultimi anni si pone maggior attenzione sul tema e spesso i dipendenti si lamentano del troppo tempo passato in azienda. I contratti collettivi potrebbero aiutare nel ridurre i carichi di lavoro? E, soprattutto, quando una diminuzione delle ore lavorative può portare vantaggi sia ai dipendenti che all'azienda?

2.1 La curva della produttività e le ore lavorate

L'orario lavorativo rappresenta il tempo in cui il dipendente offre la sua prestazione al proprio datore. Il tempo, calcolato generalmente in ore, è un elemento necessario al lavoratore per produrre. Se prendiamo come esempio un'impresa industriale, gli operai hanno bisogno di tempo per mettere a frutto il loro lavoro e produrre gli articoli che vengono successivamente venduti.

La stessa considerazione può essere inserita in altri contesti; le aziende di servizi hanno bisogno dei dipendenti che grazie al tempo in cui sono impiegati offrono il servizio richiesto. Un impiegato di azienda necessita di tempo per svolgere la propria attività. Il tempo dunque è necessario, all'aumentare del tempo aumenta l'output prodotto. È indubbio che un operaio produce più quantità in otto ore rispetto a quante ne possa produrre in quattro. È quindi utile per una azienda impiegare i propri dipendenti per il maggior tempo possibile?

La risposta è chiaramente negativa, il fattore umano non è trascurabile e incide sulla produttività della persona. Un impiegato che rimane otto ore davanti a uno schermo probabilmente alla nona ora non renderebbe come ha fatto durante la prima. Possiamo quindi ipotizzare che esista una curva che rappresenti la produzione settimanale del lavoratore in base al totale di ore lavorate. La curva sarà tuttavia diversa per ogni persona, per ogni azienda e per ogni tipologia di mansione.

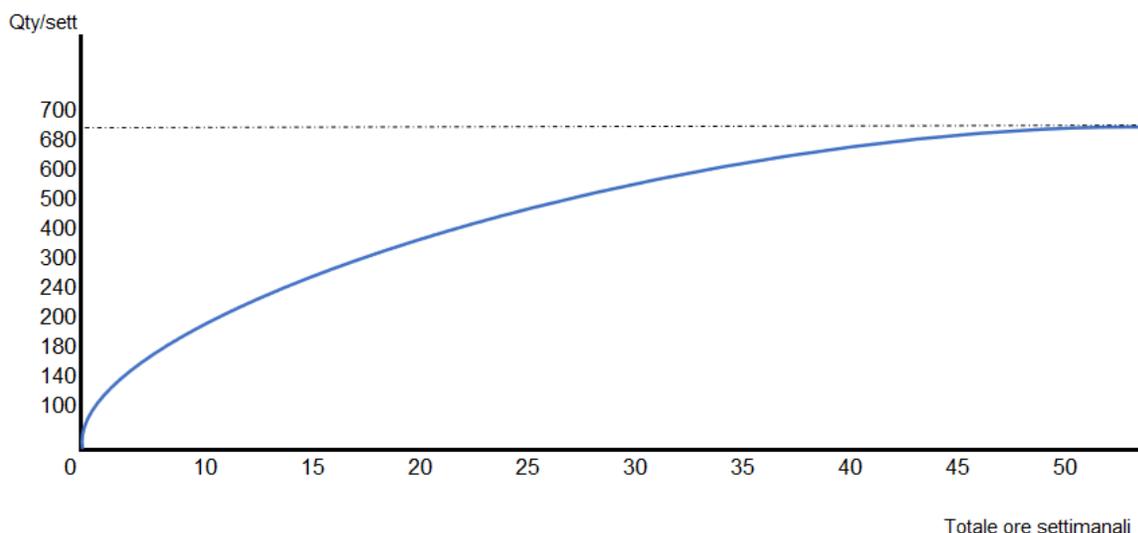
Per meglio comprendere questo passaggio viene illustrato di seguito un esempio di

curve per una azienda produttiva tipo. I numeri non rappresentano un'impresa specifica. In figura B troviamo la curva "quantità prodotte settimanali – ore settimanali". Il grafico mette in relazione il numero di prodotti che un operaio medio realizza in una settimana con il numero di ore settimanali lavorate dallo stesso.

Nell'asse delle ascisse vengono rappresentate le ore settimanali che vanno da zero a cinquanta. Nell'asse delle ordinate, invece, si mostra il numero di articoli prodotti in una settimana (da zero a settecento). La linea tratteggiata misura le quantità massime producibili in una settimana con l'impianto a disposizione (695 circa). Un operaio che non lavora mai produce zero articoli, un operaio che si impegna in turno per cinquanta ore a settimana ne realizza 693. In mezzo agli estremi c'è però un grande insieme di possibilità.

Ciò che il lettore può facilmente notare dal grafico è che all'aumentare delle ore aumenta anche la produzione ma in modo meno che proporzionale. L'azienda deve quindi lavorare per capire quale sia la quantità ottimale di ore durante le quali i propri operai dovrebbero stare in fabbrica.

Figura B: curva quantità prodotte – ore settimanali



Fonte: elaborazione dell'autore.

Ogni azienda dovrebbe trovare la sua curva ideale da applicare ai dipendenti. Tuttavia, come vedremo in seguito, l'errore da non commettere è quello di

considerare la curva con il solo rapporto tempo-produttività. I lavoratori sono persone e non possono essere considerati delle macchine. È necessario introdurre le variabili soggettive legate agli aspetti psicologici, sociali, relazionali e motivazionali.

2.2 Produttività e orari settimanali, i modelli organizzativi attuali

Le ore di lavoro ideali sono difficilmente identificabili. Oggi si sta ponendo sempre più attenzione al tema e spesso si pensa che le ore passate in azienda siano eccessive e portino conseguenze negative alle persone e alle organizzazioni.

Nell'esempio riportato in figura B del paragrafo precedente si è ipotizzato un orario lavorativo settimanale che si spinge fino a cinquanta ore. Purtroppo, le cinquanta ore settimanali rappresentano ancora un numero realistico per alcune aziende e soprattutto per i lavoratori autonomi. Secondo i dati ISTAT aggiornati al primo trimestre 2023 (<http://dati.istat.it/index.aspx?queryid=34725>) ci sono diversi settori di mercato dove i lavoratori svolgono molte ore di straordinario. Nella Tabella 1¹ si evidenzia il numero ore di straordinari ogni cento lavorate per trimestre e per settore (dal primo trimestre 2022 al primo trimestre 2023, per imprese con almeno 500 dipendenti):

¹ Rilevazione mensile sull'occupazione, gli orari di lavoro, le retribuzioni e il costo del lavoro nelle grandi imprese: La rilevazione è condotta a cadenza mensile e interessa tutte le imprese dell'industria e dei servizi aventi almeno 500 addetti che svolgono la loro attività economica nei settori B-S (escluso O) della classificazione economica Ateco 2007. Attualmente la rilevazione è condotta su circa 1600 imprese individuate nell'Archivio Statistico delle Imprese Attive (ASIA 2013). L'indagine fornisce degli indicatori per l'analisi di breve periodo dell'andamento congiunturale dell'occupazione, delle ore lavorate, delle retribuzioni e del costo del lavoro nelle imprese di grande dimensione.

Tabella 1

Dataset:Ore lavorate - Imprese con dipendenti					
Territorio	Italia				
Tipo dato	ore di straordinario per 100 ore lavorate				
Correzione	dati grezzi				
Classe di dipendenti	500 e più				
Seleziona periodo	T1-2022	T2-2022	T3-2022	T4-2022	T1-2023
Ateco 2007					
industria e servizi (b-s, escluso o)	3,5	3,6	3,6	..	3,3
TOTALE INDUSTRIA E SERVIZI (b-n)	3,6	3,7	3,7	..	3,4
TOTALE INDUSTRIA (b-f)	3,6	3,7	3,5	3,7	3,3
TOTALE INDUSTRIA ESCLUSE COSTRUZIONI (b-e)	3,7	3,7	3,6	..	3,3
estrazione di minerali da cave e miniere	4	4,4	4,8	4,3	4,2
attività manifatturiere	3,6	3,6	3,4	..	3,2
fornitura di energia elettrica, gas, vapore e aria condizionata	5	6	6,3	5,9	5,4
fornitura di acqua reti fognarie, attività di gestione dei rifiuti e risanamento	4,5	5,2	4,9	4,8	3,9
costruzioni	3,2	3,4	3,3	3,6	3,4
servizi (g-s, escluso o)	3,4	3,6	3,7	..	3,3
istruzione, sanità e assistenza sociale, attività artistiche e altre attività di servizi (P-S)	2,2	2,5	2,5	..	2,2
TOTALE SERVIZI DI MERCATO (g-n)	3,6	3,8	3,8	3,8	3,5
commercio all'ingrosso e al dettaglio, riparazione di autoveicoli e motocicli	3,9	3,9	4,2	4,3	3,5
trasporto e magazzinaggio	4,5	4,6	4,9	4,7	4,7
attività dei servizi di alloggio e di ristorazione	3	3,7	3,4	..	3,3
servizi di informazione e comunicazione	1,3	1,4	1,1	1,1	1
attività finanziarie e assicurative	0,6	0,7	0,7	..	0,6
servizi alle imprese (l-n)	4,7	4,8	4,9	..	4,5
attività professionali, scientifiche e tecniche	1,6	1,7	1,6	..	1,8
noleggio, agenzie di viaggio, servizi di supporto alle imprese	6,8	6,9	6,9	..	6,5
istruzione	1,3	1	0,8	0,9	0,9
sanità e assistenza sociale	2,3	2,4	2,5	..	2,3
attività artistiche, sportive, di intrattenimento e divertimento	1,5	2,3	2,2	..	1,5
altre attività di servizi	2,8	3,7	3,5	3,8	3,2

Dati estratti il 06 ago 2023 10:03 UTC (GMT) da I.Stat

Fonte: ISTAT, <http://dati.istat.it/index.aspx?queryid=34725>.

Le ore straordinarie rappresentano un dato medio che include sia dipendenti che non si trattengono più del tempo previsto sia dipendenti talvolta costretti a numerose ore extra. Inoltre, imprese con più di cinquecento dipendenti sono tendenzialmente più strutturate rispetto alle piccole aziende e ci si aspetta che possano organizzare il lavoro in modo più efficiente ponendo maggior attenzione al numero di straordinari.

Il dato rilevante è che, soprattutto in alcuni settori, si svolgono innumerevoli ore extra quasi tutti i trimestri come se fosse effettivamente lavoro ordinario. Possiamo considerare tale una corretta gestione del personale?

Le troppe e continue ore di straordinario sottolineano delle inefficienze spesso ribaltate sui dipendenti con conseguenze negative sugli aspetti psicologici e sociali.

2.3 La contrattazione collettiva

Talvolta le aziende non sono incentivate a studiare metodi alternativi a carichi eccessivi di lavoro. La maggior parte dei contratti collettivi, infatti, prevede la possibilità di impiegare i propri dipendenti per molto più di quaranta ore settimanali. Se i contratti fossero più stringenti probabilmente gli imprenditori sarebbero obbligati a pensare a qualcosa di diverso per mantenere alta la produzione.

Considerando la Tabella 1 del paragrafo 2.1, notiamo che il settore dei servizi alle imprese ha registrato costantemente quasi cinque ore straordinarie ogni cento. Il contratto collettivo maggiormente utilizzato in questo settore è quello del Commercio, Terziario, Distribuzione e Servizi (attualmente in vigore dal 01/02/2023 al 31/01/2026). Il primo punto dell'art. 7 del CCNL indicato tratta l'articolazione del normale orario lavorativo:

- la durata normale del lavoro effettivo è fissata in 40 ore settimanali suddivise di norma in cinque giornate per la generalità dei lavoratori, 38 per i dipendenti da aziende che si occupano di vendita al pubblico nei magazzini a prezzo unico, ipermercati, grandi magazzini, supermercati alimentari e *cash and*

carry, 42 ore per i dipendenti da aziende distributrici di carburante metano compresso per autotrazione, 45 per i dipendenti da gestori di impianti di distribuzione carburanti. Per i dipendenti da gestori di impianti di distribuzione di carburante esclusivamente autostradali l'orario di lavoro è fissato in 40 ore settimanali.

Notiamo che per alcune categorie di aziende le ore normali non sono quaranta ma arrivano fino a quarantacinque per il settore degli impianti di distribuzione di carburante.

Proseguendo la lettura del CCNL all'art. 9 si evince che "in considerazione di particolari situazioni produttive, collegate ad incrementi di attività di carattere stagionale, è comunque consentito alle imprese di ripartire la durata normale dell'orario di lavoro su 6 giorni, con un limite massimo di 48 ore settimanali da recuperare mediante corrispondente rimodulazione dell'orario settimanale nelle precedenti o successive settimane". Non si tratta ancora di straordinari, in alcuni periodi i dipendenti potrebbero dover seguire un orario normale fino a quarantotto ore a settimana.

Introducendo gli straordinari il carico complessivo può diventare davvero pesante e insostenibile, il secondo punto dell'art 12 riporta che "è facoltà del datore di lavoro richiedere prestazioni lavorative straordinarie nel limite massimo di 250 ore annue per ogni lavoratore. Il ricorso a prestazioni di lavoro straordinario è sempre ammesso, anche in deroga al limite di 250 ore, in relazione a:

- casi di eccezionali esigenze tecnico produttive e di impossibilità di fronteggiarle attraverso l'assunzione di altri lavoratori;
- casi di forza maggiore o casi in cui la mancata esecuzione di prestazioni di lavoro straordinario possa dare luogo a un pericolo grave e immediato ovvero a un danno alle persone o alla produzione;
- eventi particolari come mostre, fiere e manifestazioni collegate all'attività produttiva, nonché allestimento di prototipi, modelli o simili, predisposti per le stesse, preventivamente comunicati agli uffici competenti e in tempo utile alla

RSA. Gli straordinari effettuati per queste cause non si computano ai fini del raggiungimento del limite legale (250 ore) o contrattuale dello straordinario.”

Ipotizzando che il dipendente goda delle quattro settimane di ferie annue che ha a disposizione (Art. 19 CCNL Commercio, Terziario, Distribuzione e Servizi), potrebbe dover lavorare fino a cinque ore in più dell'orario normale ogni settimana. Il contratto collettivo, quindi, permette alle aziende di imporre (sotto certe condizioni) un'ora di straordinario tutti i giorni.

2.3.1 Considerazioni sulla diminuzione delle ore lavorative

Le ore totali settimanali che diversi contratti collettivi permettono sono probabilmente eccessive. Una revisione dei contratti collettivi su questo tema potrebbe aiutare il processo di riduzione dei carichi di lavoro. Revisionare i contratti collettivi risulta però complicato in quanto essi sono frutto di lunghe contrattazioni e negoziazioni. Bisogna considerare anche il punto di vista dell'azienda, costringere improvvisamente le imprese a diminuire le ore in cui impiega i propri dipendenti rischierebbe di renderle vulnerabili e soggette a periodi di forte difficoltà.

L'obiettivo da ricercare è il doppio vantaggio, sia per i dipendenti che per l'azienda. Spesso si utilizza la contrattazione aziendale di secondo livello per migliorare le condizioni dei dipendenti.

Quando ridurre l'orario di lavoro può portare anche a una maggior efficienza per l'organizzazione? Trattandosi di persone è necessario considerare l'aspetto soggettivo. Nel capitolo 3 verranno analizzati gli esperimenti svolti in passato e l'importanza degli elementi sociali, relazionali e psicologici dei dipendenti.

CAPITOLO 3

GLI ESPERIMENTI SVOLTI E L'IMPORTANZA DELLE VARIABILI SOGGETTIVE

3. L'importanza della mente umana e gli esperimenti svolti nella storia

Il tema legato alle condizioni lavorative e, di conseguenza, anche all'orario lavorativo è stato più volte approfondito, testato e discusso dagli studiosi. La mente umana è da sempre fonte di interesse e di discussioni, ancora oggi molti lati della personalità umana sono oscuri. Spesso non sappiamo come può reagire una persona a un determinato *input* e più persone possono rispondere in maniera diversa trovandosi nella medesima situazione.

Per tutti questi motivi è difficile pensare a una regola assoluta secondo la quale ridurre l'orario di lavoro porta automaticamente a un aumento della produttività. Vale sempre? Vale per tutti? Oppure c'è qualcosa in più oltre alla semplice fatica fisica? Per tentare di fornire una risposta a queste domande tornano utili alcuni esperimenti svolti in passato che volevano dimostrare i limiti di un approccio tecnicista.

3.1 Gli esperimenti di Elton Mayo

L'approccio tecnicista portato dal modello taylorista ha iniziato ad essere messo in discussione grazie anche a una scuola di pensiero rappresentata dallo psicologo Elton Mayo. Egli studiò e approfondì diverse materie e raggiunse l'apice della carriera accademica presso Harvard insegnando alla *Graduate School of Business and Administration*. Mayo visse in un'epoca nella quale era ancora molto forte l'influenza del taylorismo-fordismo ma riuscì ugualmente a svolgere alcuni esperimenti che dimostrassero la natura della personalità umana (non paragonabile a una macchina).

Ai fini del presente lavoro torna utile presentare almeno due dei suoi esperimenti, analizzarne i risultati e comprendere come i temi trattati siano ancora attuali.

3.1.1 Il primo esperimento alla Western Electric Company (1924-1927)

La Western Electric Company era una grandissima azienda situata a Hawthorne che collaborò con l'Università di Harvard. Mayo fu responsabile di una serie di

esperimenti presso l'azienda. Il primo esperimento (1924-1927) si focalizzò sugli effetti provocati dai cambiamenti nell'illuminazione sul posto di lavoro. Lo studioso voleva capire se fosse possibile dimostrare un rapporto di causa-effetto tra un miglioramento dell'illuminazione e un aumento della produzione. Era plausibile pensare che da un punto di vista puramente fisico se un operaio avesse ricevuto una luce migliore avrebbe lavorato meglio e in modo più efficiente. L'esperimento si svolse creando due gruppi, il Gruppo A era quello sperimentale che ha ricevuto la migliore illuminazione, il Gruppo B invece era quello di controllo. Inoltre, a un certo punto la luce del Gruppo A venne gradualmente e lentamente diminuita fino a una condizione di oscurità quasi totale.

Se ragionassimo in modo razionale e meccanico potremmo ipotizzare che il Gruppo B abbia lavorato esattamente come al solito non avendo ricevuto alcun miglioramento sulla luce abituale. Per quanto riguarda il Gruppo A, invece, ipotizzeremmo un iniziale miglioramento della produttività e poi un graduale decremento della stessa in proporzione alla diminuzione dell'illuminazione.

Tuttavia, i reali risultati si sono dimostrati diversi. Come previsto, il Gruppo A ha aumentato l'efficienza ma questa efficienza è rimasta a livelli molto elevati anche con la successiva riduzione di illuminazione, gli operai si sono fermati solamente quando non vedevano quasi più nulla. Il risultato del Gruppo B è ancora più sorprendente, i lavoratori infatti hanno migliorato la loro produttività pur trovandosi in una condizione fisica esattamente uguale al passato.

Grazie a queste evidenze, Mayo decise di approfondire l'argomento tramite ulteriori esperimenti.

3.1.2 Il secondo esperimento alla Western Electric Company (1927-1929)

Anche il secondo esperimento si svolse alla Western Electric Company, tra il 1927 e il 1929. Mayo scelse di testare un gruppo di sei operaie del reparto di assemblaggio dei *relays*. Il luogo di lavoro non è quello abituale bensì una apposita stanza, la *test room*. Solo in questo modo lo studioso avrebbe potuto tenere sotto controllo tutti gli elementi.

Le condizioni iniziali di lavoro del gruppo testato erano uguali a quelle degli altri operai in termini di stipendio, di orario lavorativo (48 ore settimanali compreso il sabato) e di produzione media iniziale che era di 2.400 *relays* alla settimana (Favretto, G. 2010, *Organizzazione del lavoro per lo sviluppo delle risorse umane*, QuiEdit s.n.c., Verona). L'esperimento durò molto tempo, quasi due anni divisi in quattro fasi e tredici periodi. Ogni cambiamento che Mayo introdusse nell'esperimento venne registrato considerandone le relative conseguenze. Una prima importante considerazione è che Mayo registrò un aumento della produttività ad ogni cambiamento introdotto.

Si riporta sotto la tabella riepilogativa dell'esperimento condotto (Tabella D).

Tabella D

Periodi	Durata	Condizioni
<i>Prima fase preliminare</i>		
1	Due settimane	<i>Le operale si trovano nello stabilimento, sottoposte alle usuali condizioni di lavoro (settimana di 48 ore, distribuite su 6 giorni lavorativi). La retribuzione collettiva viene calcolata sulla base della produttività del gruppo di appartenenza (in questo caso circa cento salariati).</i>
2	Cinque settimane	<i>Le operaie vengono trasferite nella test room, mantenendo però lo condizioni di lavoro precedenti. Il rendimento individuale è al momento inferiore ai 2500 relays settimanali.</i>
3	Otto settimane	<i>Viene istituito un salario di gruppo (in questo caso le 6 salariate) in proporzione al lavoro svolto: la produttività aumenta.</i>
<i>Seconda fase delle pause intercalate nell'orario di lavoro</i>		
4	Cinque settimane	<i>Si introducono 2 pause di 5 minuti ciascuna, una alle 10, l'altra alle 14: la produttività aumenta.</i>
5	Quattro settimane	<i>Le pause sono portate a 10 minuti ciascuna: la produttività aumenta sensibilmente.</i>
6	Quattro settimane	<i>6 pause di 5 minuti. Le operaie dicono che si interrompe il ritmo del lavoro: la produttività diminuisce leggermente.</i>
7	Undici settimane	<i>Si ritorna a due pause, 15 minuti alle 9.30, 10 minuti alle 14,30. Durante la prima pausa, l'azienda offre alle operaie una colazione: la produttività riprende a salire, salvo per quanto riguarda 2 operaie, il cui spirito di cooperazione viene giudicato insufficiente (per questo vengono sostituite all'inizio dell'ottavo periodo).</i>

<i>Terza fase della riduzione della giornata e della settimana lavorativa</i>		
8	Sette settimane	<i>Ferme restando le condizioni precedenti, le operaie terminano alle 16.30 anziché alle 17: la produttività aumenta.</i>
9	Quattro settimane	<i>Il termine della giornata lavorativa è fissato alle 16: la produttività (settimanale) è stazionaria.</i>
10	Dodici settimane	<i>Il termine della giornata lavorativa è portato nuovamente alle 17: la produttività cresce nettamente (2800 relays), ma le operaie si lamentano della fatica.</i>
11	Nove settimane	<i>Il sabato mattina viene sospeso il lavoro: la produttività si mantiene allo stesso livello.</i>
<i>Quarta fase del grande chiarimento</i>		
12	Dodici settimane	<i>Si ritorna alla condizione del 3° periodo: nessuna pausa, niente colazione, settimana di 48 ore suddivise in 6 giorni lavorativi: la produttività supera la quota 2900.</i>
13	Trentuno settimane	<i>Si ripristinano le pause stabilite con il 7° periodo. La mattina, l'azienda offre soltanto una bevanda calda: la produttività raggiunge la quota massima di 3000.</i>

Fonte: Lombardo, Mayer, Favretto, 1996.

Un primo aumento della produttività è stato registrato nelle otto settimane del terzo periodo durante la fase preliminare in seguito allo spostamento delle sei operaie nella test room e all'inserimento del salario di gruppo, tutte le altre condizioni rimasero invariate. La seconda fase dell'esperimento è caratterizzata dall'introduzione di diverse tipologie di pause; la produttività risultò sempre in aumento ad eccezione del momento di introduzione di 6 pause giornaliere di 5 minuti, il ritmo di lavoro risultò interrotto troppo spesso.

Molto significativa risulta anche la terza fase del progetto. In questo caso l'efficienza produttiva aumenta quando l'orario di fine lavoro viene anticipato alle 16:30 (invece che alle 17:00), rimane invece invariato con una ulteriore riduzione alle 16:00. Davvero sorprendente è invece il forte aumento produttivo in seguito a un ritorno dell'orario di fine lavoro fissato alle 17:00, cosa può essere accaduto? Con questo cambiamento Mayo ha riportato le operaie alla stessa situazione iniziale ma l'efficienza lavorativa fu molto più elevata.

3.1.3 Il grande chiarimento e l'effetto Hawthorne

La fase finale del “grande chiarimento” riguarda lo straordinario effetto rappresentato dal fatto che la produttività delle operaie risultò in ulteriore aumento anche quando Mayo riportò la situazione alle condizioni precedenti.

Se stessimo analizzando apparecchi, macchinari o impianti questo risultato sarebbe impossibile e inimmaginabile. Per questo motivo non bisogna commettere l'errore di considerare le persone (e quindi i lavoratori) come delle macchine. I lavoratori sono persone fortemente trainate da aspetti sociali, relazionali e psicologici.

Mayo ragionò sui risultati dei suoi esperimenti e mise in luce l'importanza dell'aspetto sociale all'interno delle organizzazioni, affermando che si è creato tra le “ragazze un rapporto di fiducia e di amicizia così forte che in pratica non c'è nessun bisogno di sorveglianza” (Mayo, 1945).

Tuttavia, ai fini del presente lavoro, ancora più importante è la teorizzazione di quello che viene oggi chiamato *effetto Hawthorne*². Secondo tale teoria i segnali positivi dell'azienda verso gli operai generano meccanismi virtuosi (Favretto, G. 2010, *Organizzazione del lavoro per lo sviluppo delle risorse umane*, QuiEdit s.n.c., Verona).

3.2 Considerazioni sugli aspetti soggettivi-relazionali dei lavoratori

Considerando i sorprendenti risultati degli esperimenti svolti da Mayo e ragionando dal punto di vista del lavoratore, se l'azienda nella quale il dipendente è impiegato implementa una serie di iniziative in suo favore probabilmente si sentirà considerato e vorrà dare qualcosa in più rispetto a una condizione statica. Nel momento in cui il datore di lavoro offre la possibilità di lavorare un'ora in meno al giorno pagando la stessa retribuzione, gli impiegati dimostreranno probabilmente di meritare la fiducia tramite una maggior efficienza.

Avendo a che fare con persone (e non oggetti) non basta soffermarsi sul rapporto

² Hawthorne è il paese sede della fabbrica nella quale Mayo condusse gli esperimenti.

causa-effetto strettamente oggettivo (aumentano le ore e aumenta la produzione ecc...) perché spesso questi effetti sono poco evidenti. Gli imprenditori illuminati dovrebbero concentrarsi sull'essere sociale, un miglioramento della parte psico-sociale delle persone può portare effettivamente anche a prestazioni elevate. Questo tipo di miglioramento che si raggiunge grazie alle relazioni e alla forza del gruppo è anche solido e duraturo.

Negli esperimenti di Mayo l'effetto atteso conseguente alla causa (miglioramento dell'ambiente o delle condizioni lavorative) non è stato così significativo, la causa ha prodotto un altro effetto ben più incisivo che è quello della creazione di un gruppo sociale totalmente informale. In questo modo il gruppo sociale è diventato causa di un vero aumento produttivo duraturo. È importante sottolineare come il gruppo creatosi non è stato definito tramite un rigido organigramma aziendale, bensì informalmente e automaticamente definito dalle persone stesse.

L'esistenza di un gruppo psicologico informale e il relativo senso di appartenenza ad esso è molto più importante dei miglioramenti oggettivi dell'ambiente lavorativo. L'attenzione del management verso i dipendenti può aiutare a rafforzare il gruppo psicologico, la direzione aziendale dovrebbe tenere sempre in considerazione la dimensione sociale della loro organizzazione.

Ancora troppo spesso nelle aziende ci sono dirigenti e responsabili concentrati solo su sé stessi e sulla propria carriera, essi fanno fatica a comprendere quanto sia invece fondamentale la creazione di un gruppo unito che può essere raggiunta tramite diversi strumenti.

CAPITOLO 4

IL CASO SVEDESE BRATH AB E ALTRI CASI IN VIA DI SPERIMENTAZIONE

4. Casi aziendali attuali e sperimentazioni future

Negli ultimi anni sono diverse le organizzazioni che hanno agito sull'orario lavorativo dei dipendenti o su altre leve per migliorarne il benessere con l'obiettivo di un aumento della produttività. In Svezia è diventato rilevante il caso Brath AB, società svedese che opera nel settore SEO in Scandinavia. La particolarità di questo caso è che la società è nata nel 2012 applicando immediatamente le 30 ore settimanali (6 ore giornaliere) riconoscendo stipendi *full-time*. Vedremo nei successivi paragrafi gli effetti positivi e negativi di tale scelta.

Anche in Italia si sta iniziando a ragionare sul ruolo del benessere psico-fisico dei dipendenti, sui gruppi psicologici e sociali e la loro importanza nelle organizzazioni. A fine capitolo sono presentate le principali sperimentazioni che hanno preso vita recentemente. In Italia ancora non abbiamo abbastanza risultati per valutare gli effetti dei nuovi modelli organizzativi che alcune aziende stanno attuando; tuttavia, possiamo in conclusione analizzare i risultati che la società francese Elmy ha registrato dopo aver implementato la settimana corta (quattro giorni lavorativi settimanali).

4.1 Chi è Brath AB

Brath AB è una società svedese che opera nel settore SEO in Scandinavia. Il SEO rappresenta le tecniche e le strategie utili a un sito web nel farsi trovare facilmente all'interno dei motori di ricerca. L'acronimo inglese significa *Search Engine Optimization*. Per molte aziende il servizio citato diventa fondamentale specialmente in un contesto digitale in forte crescita.

Nell'anno 2022 lavorano 20 specialisti in Brath AB (30 dipendenti in totale), essi rappresentano uno dei gruppi più importanti nel settore SEO in Svezia e nei paesi nordici. La Società dispone di tre uffici dislocati in Svezia nei seguenti Paesi:

- Stoccolma;
- Helsingborg;
- Örnsköldsvik.

Brath ha ricevuto molti premi in diverse aree. Alcuni esempi sono: Bast I Branschen (Best in The Industry), Arets Normbrytare (The Norm Breaker of the Year) e DI Gasell. I fondatori della Società sono Magnus Brath e Anna Jonsson. Magnus Brath ha fondato Brath nel gennaio 2012 ma possedeva già diversa esperienza nel settore SEO. Magnus è conosciuto da tutti coloro che sono interessati all'ambito dell'ottimizzazione dei motori di ricerca in quanto vincitore del premio Best in the industry nel 2013 e creatore del più grande blog svedese sull'ottimizzazione dei motori di ricerca. La clientela di Brath è sempre più importante e oggi l'azienda serve oltre 150 clienti.

4.1.1 Servizi offerti

Dal sito web di Brath AB (<https://brath.com/>) si apprende che la Società oltre a servizi di SEO offre consulenza per il servizio di Google AdWords e consulenza di marketing nei social networks Instagram e Facebook.

La pubblicità per parole chiave, chiamata PPC (Pay Per Click) o SEM (Search Engine Marketing), è disponibile in varie forme in tutto il mondo. In Svezia Google ha circa il 95% del mercato come motore di ricerca, per questo motivo Brath ha scelto di lavorare principalmente con il sistema Google AdWords. Il servizio si basa sull'essere visto quando il potenziale cliente è alla ricerca di quei prodotti o servizi offerti. Google addebita solo quando il visitatore ha effettuato una scelta attiva come il fare clic sull'annuncio. I risultati di ricerca si basano sulle offerte, quindi sia su quanto l'azienda è disposta a pagare per un clic che sul valore che Google chiama punteggio di qualità. Il punteggio di qualità si basa su diversi tra i quali la pertinenza degli annunci e il sito web in relazione alla parola chiave e al termine di ricerca effettivo.

Infine, la Società svolge anche un servizio di consulenza marketing per le piattaforme Facebook e Instagram attraverso i seguenti punti:

- Gestione completa delle campagne pubblicitarie su Facebook e Instagram;
- test continui del pubblico e degli annunci accompagnati da rapporti;

- ottimizzazione continua delle campagne;
- rapporti mensili;
- continui contatti per rispondere alle richieste e per esaminare i risultati;
- completa trasparenza e accesso agli account che pubblicano annunci.

4.1.2 Le sei ore lavorative

Brath AB è diventata famosa perché fin dalla nascita dell'azienda l'orario lavorativo del personale dipendente è stato fissato in sei ore giornaliere invece che otto. Lo stipendio offerto dall'azienda è paragonabile a un *full-time*. Per meglio comprendere le ragioni di tale scelta e conoscerne i risultati, il giorno 21 marzo 2022 è stata svolta un'intervista (in lingua originale e tradotta in italiano) con l'*Head of Operations* e comproprietaria di Brath AB, Maria Brath.

4.1.3 Intervista a Maria Brath

Domanda 1

Interviewer: *good morning Mrs Maria Brath, could you please shortly describe the history of Brath AB? When the company was born, who are the founders etc...*

Brath Maria: *Brath AB started 2012 by Magnus Bråth and Anna Jonsson. Today it is owned by LRF Media AB, Magnus Bråth and Maria Bråth. Today we have 24 employees and 2021 our revenue was 25 million.*

Intervistatrice: *buongiorno Dott.ssa Maria Brath, potrebbe descrivere brevemente la storia di Brath AB? Quando è nata la Società, chi sono I fondatori ecc...*

Brath Maria: *Brath AB venne fondata nel 2012 da Magnus Bråth e Anna Jonsson. Oggi l'azienda è di proprietà di LRF Media AB, Magnus Bråth e Maria Bråth. Attualmente abbiamo 24 dipendenti e nel 2021 il nostro fatturato è stato di 25 milioni di Euro.*

Domanda 2

Interviewer: *how many people worked in Brath AB when the company was born? How many people are working now? I read on the website that there are about 20*

specialists.

Brath Maria: *when we first started we were 6 employees, today we are 24.*

Intervistatrice: quante persone lavoravano in azienda al momento della fondazione e quante attualmente? Ho letto nel vostro sito online che impiegate circa 20 specialisti.

Brath Maria: al momento della fondazione c'erano 6 dipendenti, ora sono in tutto 24.

Domanda 3

Interviewer: *Is that possible to have an overview about the development of number of employees during the last 10 years?*

Brath Maria: *I don't have those numbers, at the moment. But in 10 years (from start) we have gone from 6 - 24*

Intervistatrice: è possibile sapere qual è stato il trend del numero dei dipendenti negli ultimi 10 anni?

Brath Maria: al momento non possiedo questa informazione. Tuttavia, dalla fondazione ad oggi siamo cresciuti da 6 a 24 dipendenti.

Domanda 4

Interviewer: *You tell me that Brath AB decided to employ the people for 6 hours/day starting from the foundation. Which are the most important reasons of this choice? Could you please explain if there were some doubts, if some people did not agree etc...*

Brath Maria: *We thought that if people had extra time to rest and do things that they like and make them happy each day and have time to sort out everything with kids, family, etc without stress, then they would perform better and more efficiently. So that they would be able to do 100% work but in a shorter time. And at the same time feel better. We want to work smart and efficient rather than long hours. We were worried that they would not perform as much as if they worked longer days.*

Intervistatrice: mi ha detto che Brath AB ha deciso di assumere le persone per 6 ore al giorno a partire dalla fondazione. Quali sono i motivi più significativi che hanno

portato a questa scelta? Potrebbe per favore spiegare se ci sono stati dei dubbi, se alcune persone non sono d'accordo ecc...

Brath Maria: pensavamo che se le persone avessero avuto più tempo per riposare, fare le cose che gli piacciono, dedicarsi a bambini e famiglia senza stress, allora si sarebbero comportate meglio e in modo più efficiente. In questo modo sarebbero state in grado di fare il lavoro al 100% ma in un tempo più breve. Vogliamo lavorare in modo intelligente ed efficiente piuttosto che lunghe ore. Eravamo preoccupati che non avrebbero performato tanto bene se avessero lavorato più ore al giorno.

Domanda 5

Interviewer: *Which was the reaction of new employees when they knew that the contract was for 6 hours and not 8 hours?*

Brath Maria: *In the first years, this was a happy surprise for them. They appreciated it a lot and felt privileged that they worked for a company that “gave” them this option to work less hours and still get a full salary. Nowadays, they already know this when they apply for the job and sadly they don’t appreciate it as much.*

Intervistatrice: Qual è stata la reazione dei nuovi dipendenti quando hanno saputo che il contratto era di 6 ore e non di 8 ore?

Brath Maria: Nei primi anni, questa è stata una felice sorpresa per loro. Lo hanno apprezzato molto e si sono sentiti privilegiati di lavorare per un'azienda che ha dato loro questa opzione di lavorare meno ore e ottenere comunque uno stipendio pieno. Tuttavia, al giorno d'oggi quando una persona si candida sa già di questo aspetto e purtroppo non lo apprezza più così tanto.

Domanda 6

Interviewer: *Have you ever thought to change approach and propose the 8 hours/day? If yes, why?*

Brath Maria: *We have thought about it. Because nowadays instead of the 6 hours being something good for the employees, it has turned into them feeling stressed and that they are working too much if they are doing overtime. Even if the overtime*

they are doing is a couple of hours a week ie. 6 hours most days and 7 hours 2 days a week. People often get used to their situation, so if they start thinking 6 hour workday is something fantastic, after a while it turns into normal and after a while it can turn into stress and something negative, sadly.

Intervistatrice: avete mai pensato di cambiare approccio e proporre le 8 ore al giorno? Se sì, perché?

Brath Maria: Ci abbiamo pensato. Al giorno d'oggi l'operazione 6 ore (che è qualcosa di positivo per i dipendenti) si è trasformata in maggiore stress quando i dipendenti lavorano troppo facendo straordinari. Tutto ciò anche se gli straordinari che stanno facendo sono solo un paio d'ore a settimana, vale a dire 6 ore quasi tutti i giorni e 7 ore i restanti due giorni della settimana. Le persone spesso si abituano alla loro situazione, quindi se iniziano a pensare che la giornata lavorativa di 6 ore sia qualcosa di fantastico, dopo un po' si trasforma in qualcosa di normale o addirittura negativo, purtroppo.

Domanda 7

Interviewer: *Do you think that productivity with six hours is better than 8 hours? Why?*

Brath Maria: *Yes, I think 6 hours workdays are better. I prefer working efficiently for short periods of time rather than working long hours and then stressing to sort out everything at home, cooking, picking up and driving kids, cleaning and everything else that has to be done.*

Intervistatrice: Pensate che la produttività con sei ore sia migliore di 8 ore? Perché?

Brath Maria: Sì, penso che i giorni lavorativi di 6 ore siano migliori. Preferisco lavorare in modo efficiente per brevi periodi di tempo piuttosto che lavorare per lunghe ore e poi stressarmi per sistemare tutto a casa, cucinare, raccogliere e seguire i bambini, pulire e gestire tutto il resto che deve essere fatto.

Domanda 8

Interviewer: *The salary of your employees is in line with the average of the ones*

who are employed for 8 hours in other companies? Do you pay them less money because they work less hours?

Brath Maria: *They get a full salary, same as if they would work 8 hours.*

Intervistatrice: Lo stipendio dei vostri dipendenti è in linea con la media di quelli che sono impiegati per 8 ore in altre aziende? Li pagate meno perché lavorano meno ore?

Brath Maria: Ricevono uno stipendio pieno, come se lavorassero 8 ore.

L'intervista ha offerto diversi spunti per una riflessione approfondita. I temi affrontati più importanti riguardano la reazione dei futuri dipendenti ai quali viene offerto un orario lavorativo di sei ore, l'equilibrio tra vita privata e vita lavorativa, la produttività dei dipendenti e il problema del considerare normale l'orario ridotto con il passare del tempo (e il conseguente rischio di perdita dei benefici in termini di produttività e benessere psico-fisico).

4.1.4 Considerazioni finali sul caso Brath AB

La società Brath AB è stata tra le prime a adottare un modello lavorativo basato su un orario ridotto a parità di stipendio in confronto ai lavoratori a tempo pieno. Tale decisione è un segnale di grande importanza fornito dal Management dell'impresa. Dalle risposte ottenute durante l'intervista si nota come effettivamente la produttività dei dipendenti sembra aver raggiunto un ottimo livello ed essi hanno un maggior tempo libero per la famiglia e gli interessi personali.

Tuttavia, le risposte di Maria Brath evidenziano alcuni segnali di insofferenza che andrebbero approfonditi e analizzati. Le persone sembrano essersi abituate alle sei ore; nel momento in cui viene chiesto loro di svolgere degli straordinari sopraggiunge lo stress e l'insoddisfazione (anche se le ore settimanali sono sempre meno di quaranta). I candidati per le nuove posizioni lavorative sanno già che Brath AB offre loro di lavorare soltanto trenta ore a settimana, dopo diversi anni il vantaggio competitivo non è più avvertito in maniera così significativa come nei primi anni dalla nascita dell'azienda. I manager dell'azienda si stanno rendendo conto

che i lavoratori sono persone, sono esseri sociali non considerabili come macchine. Un'unica azione sull'orario lavorativo non sembra aver prodotto effetti positivi a lungo termine, probabilmente la direzione dovrebbe analizzarne le cause e tentare di comprendere il concetto di gruppo psicologico e sociale che si crea in azienda rafforzandolo con l'implementazione di altre iniziative.

4.2 Casi in via di sperimentazione in Italia

Anche in Italia negli ultimi anni e negli ultimi mesi si sta verificando un interesse sempre maggiore al lavoratore inteso come persona. Diverse iniziative sono state intraprese e tante altre sono in via di definizione. Tra questi si vogliono approfondire il caso Leonardo S.p.A. e il caso Intesa Sanpaolo S.p.A. In attesa di poter valutare in futuro i risultati che le iniziative "italiane" avranno sui dipendenti e sulla produttività, viene presentato l'effetto che la settimana corta ha portato alla francese Elmy, società di Lione.

4.2.1 Intesa Sanpaolo e la settimana corta

Il gruppo bancario Intesa Sanpaolo, uno dei più importanti presenti nel nostro Paese, ha presentato durante il 2022 l'iniziativa di passare da una settimana di cinque giorni lavorativi (con 37,5 ore settimanali) a una settimana corta di quattro giorni lavorativi (con 36 ore settimanali). In particolare, la settimana corta comprende nove ore giornaliere e la stessa retribuzione della settimana ordinaria con cinque giorni.

L'idea è stata messa in atto a partire da gennaio 2023 senza una vera e propria intesa tra le parti sociali, soltanto a maggio 2023 l'azienda ha annunciato di aver raggiunto l'accordo con i sindacati sulla nuova organizzazione del lavoro (<https://group.intesasanpaolo.com/it/sala-stampa/comunicati-stampa/2023/05/intesa-sanpaolo--accordo-con-i-sindacati-sulla-nuova-organizzazi>). Il gruppo annuncia che "Intesa Sanpaolo ha sottoscritto con tutte le Organizzazioni Sindacali un accordo che integra e amplia le misure, fortemente innovative, del nuovo modello di organizzazione in corso dal 1° gennaio 2023." Il

comunicato pubblicato elenca anche altre novità introdotte che dovrebbero avere un impatto sul benessere dei lavoratori e sulla loro produttività.

Come riporta il comunicato sul sito web www.group.intesasanpaolo.com la settimana corta nell'organizzazione viene regolarizzata come segue:

- Saranno 40 le filiali di grandi dimensioni della Banca dei Territori dove può essere applicata la settimana corta: 9 ore su 4 giorni con una riduzione di orario da 37,5 a 36 ore, su base volontaria, a parità di retribuzione secondo le esigenze tecnico-operative dell'azienda;
- Dal 1° novembre 2023, il personale di oltre 250 filiali di piccole dimensioni potrà richiedere e fruire volontariamente della settimana corta, nel giorno di chiusura della filiale (ricompreso tra martedì, mercoledì e giovedì).

Inoltre, i dipendenti possono usufruire di una notevole elasticità dell'orario in entrata iniziando l'attività tra le 7:00 e le 10:00 e rimodulando di conseguenza l'orario di fine lavoro.

Ad oggi ancora non si conoscono gli effetti prodotti da tale nuova organizzazione del lavoro. Tuttavia, i dati relativi all'adesione al progetto sono molto confortanti. In pochi mesi "hanno aderito al nuovo lavoro flessibile 40.000 persone pari a circa il 70% di chi poteva essere abilitato prima dell'accordo" e "alla settimana corta circa 17.000 persone, pari al 60% del personale full time delle strutture di governance e di 12 grandi filiali (dati al 30 aprile 2023, <https://group.intesasanpaolo.com/it/sala-stampa/comunicati-stampa/2023/05/intesa-sanpaolo--accordo-con-i-sindacati-sulla-nuova-organizzazi>).

4.2.2 Gruppo Leonardo, settimana corta a certe condizioni

Il secondo esempio è rappresentato dal Gruppo Leonardo S.p.A., società quotata di grandi dimensioni che opera nel settore dell'aerospazio, difesa e sicurezza. "L'azienda è protagonista dei principali programmi strategici internazionali e

partner tecnologico di Governi, Amministrazioni della Difesa, Istituzioni e imprese” (www.leonardo.com). A differenza del caso Intesa Sanpaolo, Leonardo non ha ancora iniziato l'introduzione della settimana corta ma ha raggiunto un accordo con i sindacati per il contratto integrativo relativo al triennio 2024-2026. Attualmente non ci sono i dettagli sulle modalità precise del nuovo modello organizzativo che verrà attuato dal 2024, tuttavia è interessante evidenziare alcuni elementi.

Come riportato dall'intervista svolta da IISole24ore al responsabile delle risorse umane Antonio Liotti, l'azienda ha tracciato i binari per il prossimo triennio (<https://www.ilsole24ore.com/art/leonardo-apre-all-orario-ridotto-parita-produttivita-e-risultati-AFE5qSQ>). Leonardo S.p.A. introdurrà la settimana corta basata su quattro giornate invece che cinque, ma ci sono almeno due differenze di approccio rispetto al caso Intesa Sanpaolo:

- L'iniziativa nasce da un problema di disparità che si stava creando tra gli operai e gli impiegati. Gli impiegati, infatti, con l'avvento del COVID-19 hanno potuto (e dovuto) usufruire dello smart-working e dei relativi benefici. Al contrario, gli operai svolgono un'attività che richiede la presenza fisica e il sentimento generale della categoria non era dei migliori;
- L'introduzione della settimana corta non sarà un “beneficio” concesso in qualsiasi caso e situazione. L'azienda ha deciso di offrire la possibilità di lavorare quattro giorni a settimana a condizione che la produttività rimanga elevata. Non sono ancora note le modalità di misurazione delle performance, il tema è senza dubbio complicato e delicato.

4.2.3 I risultati della settimana corta in Elmy

A differenza dell'Italia, in Europa sono stati introdotti modelli di riduzione delle ore lavorative settimanali già da qualche anno. Per questo motivo è possibile avere abbastanza informazioni per valutare i risultati ottenuti. La società francese Elmy, specializzata nella gestione dell'energia, ha proposto ai propri dipendenti per sei mesi la settimana di quattro giorni per un totale di 32 ore per gli impiegati e 35 ore

per i dirigenti. Secondo quanto riportato da Agi "i tempi di pausa giornalieri sono passati da quasi 40 minuti a 34, e la pausa pranzo è stata accorciata di mezz'ora, ma nel complesso la produttività è cresciuta e si è riusciti a ottenere una migliore ottimizzazione del lavoro. Inoltre, le assenze tra i 120 dipendenti sono diminuite di oltre il 70%, il numero delle dimissioni è stato più che dimezzato, la durata media delle riunioni è stata ridotta da 63 a 54 minuti, e la quota di dipendenti è aumentata dal 23% al 48%" (<https://www.agi.it/estero/news/2023-05-31/settimana-lavoro-corta-francia-21613228/>).

L'esperimento, come scritto sopra, è stato condotto per sei mesi ed è probabilmente un arco di tempo ancora troppo ristretto per capire se gli effetti positivi si protrarranno anche in futuro.

Il rischio è quello che tali elementi positivi con il tempo vengano considerati normali, come è accaduto in Brath AB. Appare utile ricordare ancora una volta come gli esperimenti del passato abbiano dimostrato l'importanza dell'aspetto psicologico e sociale delle persone, troppo spesso sottovalutato.

CONCLUSIONE

L'orario di lavoro è solo una delle diverse leve che l'azienda può utilizzare per dimostrare l'interesse per la soddisfazione e il benessere dei propri dipendenti. Da un punto di vista puramente fisico-oggettivo non sempre la riduzione del tempo passato sul luogo di lavoro può portare a benefici sia per l'azienda che per i dipendenti. Gli esperimenti svolti da Mayo dimostrano come i risultati ottenuti possono sembrare totalmente illogici e irrazionali ma evidenziano ulteriori fattori ancora più interessanti e importanti.

Il primo esperimento, quello relativo ai due gruppi creati alla Western Electric Company, ebbe il risultato che l'efficienza del gruppo che godeva di luce migliore rimase a livelli molto elevati anche con la successiva riduzione di illuminazione.

Il secondo e più articolato esperimento condotto alla Western Electric Company su un gruppo di operaie analizzò i diversi cambiamenti della produttività ottenuti in seguito alle modifiche degli orari e delle pause. I risultati sono molto interessanti: si registrò aumento della produttività ad ogni cambiamento introdotto e, sorprendentemente, in seguito a un ritorno dell'orario di fine lavoro a quello dell'inizio dell'esperimento, la produzione aumentò in modo ancora più significativo. Riassumendo, i punti principali su cui riflettere non riguardano tanto la stanchezza psico-fisica delle persone ma altri elementi ben più significativi quando si tratta di persone. Mayo scoprì quello che venne nominato effetto *Hawthorne*, ossia la generazione di meccanismi virtuosi dei dipendenti in seguito a segnali positivi dell'azienda verso di essi (Favretto, G. 2010, *Organizzazione del lavoro per lo sviluppo delle risorse umane*, QuiEdit s.n.c., Verona). Inoltre, le ragazze soggette all'esperimento hanno creato un rapporto di amicizia e fiducia che le ha spinte a non dover essere sorvegliate e a operare in modo più efficiente. Le operaie hanno creato informalmente un gruppo psicologico-sociale.

Il caso svedese analizzato nel quarto capitolo conferma per buona parte le scoperte di Elton Mayo; aver deciso di impiegare i lavoratori per sei ore giornaliere ebbe un effetto positivo sulla produttività e sul benessere degli stessi. Tuttavia, non avendo

applicato ulteriori misure e/o cambiamenti organizzativi nel tempo, i dipendenti si sono abituati alla situazione e la considerano come la normalità. L'azienda Brath AB ha infatti sperimentato una situazione in cui eventuali ore di straordinario sono vissute in modo negativo dalle persone anche se stanno lavorando comunque meno tempo rispetto alla maggior parte dei lavoratori in generale. Le buone performance iniziali potrebbero essere dovute alla consapevolezza che l'azienda tiene ai propri dipendenti ma con il passare del tempo ciò viene dimenticato.

Alcune aziende italiane stanno implementando sistemi organizzativi per migliorare il rapporto tra lavoro e tempo libero. Intesa Sanpaolo S.p.A. e Leonardo S.p.A. stanno proponendo la settimana corta di quattro giorni lavorativi. Presumibilmente i risultati che avranno saranno buoni in un primo periodo, il rischio è che col tempo venga persa la spinta positiva. Oggi un'azienda dovrebbe porsi alcune domande e implementare un sistema organizzativo dinamico che ponga l'attenzione sui seguenti aspetti: iniziative periodiche di miglioramento del rapporto tra lavoro e vita privata per i dipendenti (non proposte una-tantum che perdono efficacia nel tempo), attività aziendali extra lavorative che possono aiutare la formazione di gruppi organizzativi informali tra i lavoratori (fenomeno del gruppo psicologico - sociale informale), nomina di un responsabile (o un gruppo di lavoro) che si occupi di proporre tali iniziative, monitorarle ed eventualmente dismetterle.

BIBLIOGRAFIA

- Organizzazione Internazionale del Lavoro (1921), *Convenzione sul riposo settimanale negli stabilimenti industriali*, Convenzione 14.
- Regio decreto del 10 settembre 1923, n. 1955;
- Regio decreto-legge 15 marzo 1923 n. 692, convertito in legge 17 aprile 1925 n. 473;
- Regio decreto-legge n.1768 del 29 maggio 1937;
- Legge n.1109 del 16 luglio 1940;
- Legge n.196 del 24 giugno 1997;
- Decreto legislativo n.66 del 8 aprile 2003;
- Legge n.183 del 4 novembre 2010;
- Favretto, G. (2010), *Organizzazione del lavoro per lo sviluppo delle risorse umane*, QuiEdit s.n.c., Verona.
- CCNL Commercio, Terziario, Distribuzione e Servizi, in vigore dal 01/02/2023 al 31/01/2026.

SITOGRAFIA

- ILO.org. <https://www.ilo.org/global/lang--en/index.htm> (Consultato il 25 settembre 2021).
- ISTAT. <http://dati.istat.it/index.aspx?queryid=34725> (Consultato il 6 agosto 2023)
- IPSOA. <https://www.ipsoa.it/documents/quotidiano/2023/05/25/settimana-lavorativa-corta-livelli-produttivita-serve-modello-organizzativo> (Consultato il 7 agosto 2023).
- Intesa Sanpaolo. <https://group.intesasanpaolo.com/it/sala-stampa/comunicati-stampa/2023/05/intesa-sanpaolo--accordo-con-i-sindacati-sulla-nuova-organizzazi> (Consultato il 30 agosto 2023).
- Leonardo. www.leonardo.com (consultato il 31 agosto 2023).
- IlSole24Ore. <https://www.ilsole24ore.com/art/leonardo-apre-all-orario-ridotto-parita-produttivita-e-risultati-AFE5qSQ> (Consultato il 31 agosto 2023).
- AGI. <https://www.agi.it/estero/news/2023-05-31/settimana-lavoro-corta-francia-21613228/> (Consultato il 2 settembre 2023).