

Lavorare nei call center in Calabria

Vincenzo Fortunato

1. Introduzione

Il presente articolo si propone di entrare nel merito del dibattito sociologico sul lavoro nei call center, sui processi organizzativi al loro interno, sulle strategie di reclutamento e gestione dei lavoratori e, più in generale, sul loro impatto nei processi di riorganizzazione della cosiddetta *economia della conoscenza*.

I call center si sono rapidamente diffusi in tutti i paesi industrializzati con una forte accelerazione negli anni novanta del secolo scorso, subendo nel tempo profonde trasformazioni. Infatti, da semplici uffici reclami¹ per le merci acquistate, nati sul finire degli anni sessanta del secolo scorso negli Stati Uniti, si sono trasformati in organizzazioni di ampie dimensioni, erogatrici di servizi al cliente, sia in entrata (*inbound*) sia in uscita (*outbound*), utilizzando le più sofisticate tecnologie informatiche e di comunicazione (*Computer telephony integration; Automathic computer distribution; Interactive voice response*), che rendono possibile tramite un pc la gestione integrata dei rapporti con il cliente (Bagnara, Gabrielli, 2002). Tale trasformazione organizzativa ha fatto sì che, soprattutto nella letteratura economica, le attuali organizzazioni non vengano più denominate call center bensì *contact center*, per sottolineare come esse rappresentino veri e propri centri di contatto tra le aziende e la clientela.

Con riferimento al contesto italiano, va segnalato che negli ultimi dieci anni i call center hanno rappresentato uno dei contesti economici in mag-

* Vincenzo Fortunato è docente di Sociologia del lavoro e Sociologia dell'organizzazione nel Dipartimento di Sociologia dell'Università della Calabria.

¹ I primi uffici reclami nacquero negli Stati Uniti alla fine degli anni sessanta quando la Ford, in collaborazione con la società telefonica AT&T, realizzò il primo numero verde (800) per fornire assistenza ai clienti e gestire i reclami in caso di difetti di fabbricazione delle proprie autovetture.

giore crescita. Dai circa 700 addetti nel 1993, si è rapidamente passati ai 65 mila nel 2002 e ai 190 mila nel 2004, fino ad arrivare agli attuali 250 mila, pari all'1 per cento della forza lavoro. Questi ritmi di crescita sono in linea con quelli del mercato europeo, che vede oggi impiegati due milioni di operatori di call center, pari all'1,2 per cento della forza lavoro totale. Per quanto riguarda la Calabria, le stime fornite dall'organizzazione sindacale più rappresentativa nel settore (Slc Cgil) forniscono un'immagine nitida sulla consistenza del fenomeno e sulla sua concentrazione in aree ben precise (Tab. 1)

Tab. 1 – Operatori nei call center calabresi

PROVINCE	SUBORDINATI A TEMPO INDETERMINATO	SUBORDINATI A TEMPO DETERMINATO	COLLABORATORI A PROGETTO	TOTALE
CATANZARO	5.247	38	490	5.775*
COSENZA	1.073	610	1.190	2.873
REGGIO CALABRIA	672	0	418	1.090**
TOTALE	6.992	648	2.098	9.738

* di cui 2.130 in cassa integrazione;

** di cui 58 in cassa integrazione.

Fonte: elaborazione su dati Slc Cgil.

Si tratta, dunque, di un fenomeno che investe un numero consistente di aziende/enti e di lavoratori, assumendo un valore centrale nello sviluppo occupazionale ed economico del Mezzogiorno e, più in generale, del nostro paese.

2. Alcune riflessioni teoriche

Negli ultimi anni si sono susseguiti numerosi studi e ricerche, soprattutto a livello internazionale, che, da diversi punti di vista e prospettive, hanno esplorato il fenomeno «call center». La letteratura sociologica si caratterizza per una polarizzazione piuttosto netta tra due distinte posizioni. Da una parte studiosi e ricercatori di ispirazione progressista, che sottolineano il ritorno a modelli di organizzazione del lavoro e della produzione di stampo taylor-fordista (Taylor, Bayn, 1999; Callagan, Thompson, 2002; Gluck-

smann, 2004; Winiecki, 2004), in cui i tratti dominanti della nuova organizzazione sembrano essere direttamente riconducibili alla fatica, alla monotonia, alla ripetitività delle operazioni, alla bassa qualificazione del personale utilizzato, alla scarsa autonomia dell'operatore sul proprio lavoro, all'elevato controllo manageriale. Una sorta, quindi, di neo-taylorismo informatico (Lutz, 1992, citato in Bonazzi, 2000) o di taylorismo «buono», legato alla grande diffusione dei computer e delle nuove tecnologie informatiche nel settore dei servizi.

Sul fronte opposto troviamo, invece, gli apologeti del cosiddetto «capitalismo flessibile» (Arzbächer et al., 2002), in cui i call center rappresentano la modalità di organizzazione tipica dell'economia della conoscenza (Butera et al., 1997; Donati, 1999; Campi, Palamara, 2002). In questo caso l'enfasi degli studiosi è posta sulla flessibilità dell'organizzazione, sulle competenze richieste ai lavoratori e sul controllo dell'operatore rispetto alle tecnologie utilizzate, sulla presenza del team-working rispetto alla separazione spaziale del lavoratore, sulle strategie di *problem solving*, tutti elementi che determinerebbero congiuntamente un certo grado di coinvolgimento e partecipazione dell'operatore all'interno dell'organizzazione.

Il limite principale di questi approcci risiede, tuttavia, nella prospettiva riduzionista in cui si collocano, scambiando la «parte» (sicuramente rilevante dei call center commerciali) con il «tutto» (composto anche da call center pubblici, istituzionali, non profit e di pubblica utilità, che ad esempio stanno continuamente crescendo in tutti i settori della pubblica amministrazione; vedi Gobo, 2008).

Rispetto al contesto internazionale, in Italia gli studi empirici sono ancora pochi e la maggior parte delle indagini è stata condotta a livello locale (Greco S., 2006; Corigliano, Greco L., 2009), con una metodologia prevalentemente qualitativa; mancano invece studi sistematici, estesi a tutto il territorio nazionale e riferiti alle differenti tipologie di call center. Molto spesso le ricerche si basano su organizzazioni *in-house* che operano prevalentemente in *inbound*, più facili da contattare e tradizionalmente caratterizzate da migliori condizioni di lavoro (*better jobs*), più alti salari, maggiore formazione e opportunità di crescita professionale, rispetto ai call center che operano in *outsourcing*, vale a dire compagnie esterne (spesso di piccole o medie dimensioni) che offrono i propri servizi in modalità sia *inbound* sia *outbound*. Tali aziende, attualmente più diffuse, sono più difficili da analizzare, più restie a concedere dati e informazioni sulla loro gestione, ma anche per questo più

interessanti da investigare. La mancanza di informazioni è riconducibile, inoltre, allo scarso radicamento delle organizzazioni sindacali all'interno di molte strutture che, con qualche rara eccezione, continuano a configurarsi come spazi *union free*, in cui il management gestisce liberamente i rapporti con i lavoratori definendo condizioni d'impiego e modalità di lavoro, lasciando aperta la questione – particolarmente rilevante – della tutela e rappresentanza di una fetta consistente di «nuovi» lavoratori.

A partire da tali considerazioni preliminari, la ricerca è stata condotta sugli operatori (in *inbound* e *outbound*) all'interno di quattro call center² calabresi appartenenti a categorie differenti (Tab. 2).

Tab. 2 – Tipologie di call center in cui è avvenuta la rilevazione

	V.A.	%
GENERALISTA, COMMERCIALE CON + DI 200 DIPENDENTI	110	29,8
GENERALISTA, COMMERCIALE CON - DI 200 DIPENDENTI	62	16,8
DEDICATO, COMMERCIALE CON + DI 200 DIPENDENTI	142	38,5
PUBBLICA UTILITÀ, CON - DI 200 DIPENDENTI	55	14,9
TOTALE	369	100,0

In particolare, si propone una distinzione fondamentale tra call center «generalisti» od orizzontali e call center «dedicati» o verticali, laddove nei primi i compiti e le missioni organizzative sono di volta in volta diverse (multi-tasking), mentre nei secondi ci si specializza in un unico task, consentendo un percorso di specializzazione e professionalizzazione che in quelli generalisti sembra più difficile raggiungere. A supporto di questa ipotesi, basti precisare che nel secondo tipo di call center il livello di turn over risulta essere decisamente inferiore rispetto a quello del primo tipo. Alle due tipologie appena menzionate si aggiunge un piccolo call center di pubblica utilità. L'obiettivo è appunto quello di entrare nel merito della riflessione sul lavoro e l'organizzazione nei call center a partire dalla consapevolezza che esistono caratteristiche peculiari a ciascuna tipologia, che determinano differenze sia in ter-

² I call center in cui è stata effettuata la rilevazione sono il gruppo Abramo, Infocontact, Call & Call, TI&SI.

mini di organizzazione e condizioni di lavoro sia nel profilo dell'operatore e nella gestione delle relazioni di lavoro.

3. I lavoratori della «cuffia» tra motivazione e disincanto

L'attività di operatore di call center si presenta spesso, soprattutto nelle regioni del Mezzogiorno, come il primo momento di socializzazione al mondo del lavoro da parte di giovani ragazzi e ragazze con un grado di scolarizzazione medio-alto (Altieri, 2002). Tale attività rappresenta anche, soprattutto per le donne, un momento di risocializzazione lavorativa, di re-ingresso nel mondo del lavoro dopo un periodo di inattività (ad esempio, per maternità nel caso delle donne oppure per disoccupazione o, ancora, per la perdita di una precedente occupazione a fronte della crisi). La socializzazione di un giovane o la risocializzazione di un adulto a questa nuova professione, in cerca di un'identità socialmente e/o aziendalemente riconosciuta, assume una forma molto particolare. Nello specifico, prevede l'inserimento in un ambiente fortemente tecnologizzato, in cui gli scambi comunicativi con i clienti/utenti non sono faccia-a-faccia; le motivazioni allo svolgimento dell'attività sono generalmente scarse, perché si accompagnano a retribuzioni spesso inadeguate, a condizioni di lavoro poco gratificanti dal punto di vista della stabilità contrattuale e difficili da tollerare da un punto di vista ergonomico.

Proviamo, quindi, ad analizzare i dati che emergono dalla ricerca e a delineare le principali caratteristiche dell'operatore, le motivazioni alla base della scelta del lavoro, le competenze richieste, per poi affrontare i principali aspetti inerenti le condizioni di lavoro e la gestione delle risorse umane.

Il quadro che emerge dalla ricerca conferma innanzitutto una significativa differenza di genere: il 60,7 per cento degli operatori è donna e si concentra nella fascia di età compresa tra 24 e 29 anni (Tab. 3).

Come evidenzia la Tab. 3 la quota di giovani sotto i 30 anni corrisponde a oltre il 55 per cento degli operatori intervistati, ma si registrano percentuali significative anche oltre tali fasce di età, generalmente dedicate alla formazione universitaria e alla sperimentazione di lavori transitori, a testimonianza del fatto che nel contesto analizzato il lavoro nei call center rappresenta una tappa più o meno obbligata per una fetta rilevante di persone in cerca di occupazione. Su tale dato incidono inevitabilmente la fragilità del contesto socio-economico calabrese, basato prevalentemente sul-

Tab. 3 – Età degli operatori

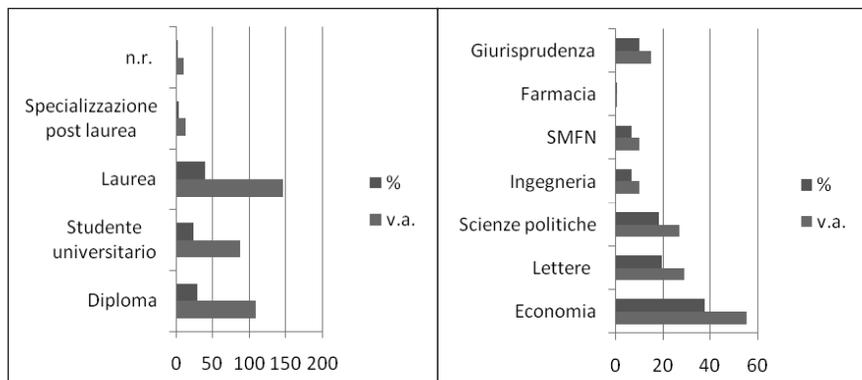
CLASSI DI ETÀ	V.A.	%
18 - 23	47	12,7
24 - 29	157	42,6
30 - 35	96	26
OVER 35	33	8,9
N. R.	36	9,8
TOTALE	369	100,0

la presenza di micro imprese operanti nel settore delle costruzioni e sulla scarsa rilevanza del manifatturiero, unitamente alle peculiarità del mercato del lavoro locale, caratterizzato da livelli di disoccupazione «estrema» (Nisticò, 2001) e «intellettuale» che colpiscono soprattutto i giovani (uno su tre) e le donne attraverso un forte effetto di scoraggiamento (Reyneri, 2002, 2010).

Nel caso dei soggetti intervistati si tratta di giovani con un elevato livello di istruzione: il 40 per cento è in possesso di una laurea e il 23,8 è iscritto all'università, il 3,5 possiede anche una specializzazione quale master di primo o secondo livello. Tra i laureati, il gruppo più consistente è rappresentato dai giovani provenienti dai corsi di laurea in Economia, seguiti dai laureati in Lettere, Scienze politiche, Giurisprudenza; meno numerosi sono invece i laureati nelle facoltà tecnico-scientifiche, per le quali esiste sia una maggiore ricettività del mercato sia una maggiore reticenza dei diretti interessati ad accettare un posto di lavoro poco corrispondente al percorso di studi e alle competenze maturate. Dall'analisi dei percorsi formativi sembra emergere, quindi, un profilo dell'operatore *over educated* rispetto alla tipologia di lavoro che svolge³, con competenze teoriche in vari ambiti, spesso interdisciplinari, caratteristiche che delineano una maggiore flessibilità e adattabilità dell'individuo alle mansioni da svolgere.

³ Come rileva Reyneri, «la sovraqualificazione, cioè lo sfasamento, oggettivo o percepito, tra livello di istruzione o conoscenze possedute e categoria di inquadramento o competenze richieste, è diffusa in tutti i paesi europei, sia pure in diversa misura. I più colpiti sono i giovani, soprattutto quelli con lavori temporanei, e il fenomeno si sta accentuando in tutti i paesi europei» (2009).

Graf. 1 – Livello di istruzione e tipologia di laurea



I giovani si avvicinano al mondo dei call center con motivazioni diverse (Tab. 4), a volte per scelta, più frequentemente come unica possibile soluzione per accedere a un posto di lavoro che abbia determinate caratteristiche di stabilità e tutela. Al riguardo, la motivazione più diffusa è rappresentata dalla carenza di alternative: quasi la metà degli intervistati (46,1 per cento) ha scelto di lavorare nel call center a fronte dell'assenza di altre reali opportunità lavorative. A tale motivazione si deve aggiungere un ulteriore 13 per cento di giovani che accetta il lavoro per far fronte a difficoltà economiche. Nonostante il lavoro nei call center sia percepito dalla maggioranza come una scelta obbligata, subita, in relazione alle caratteristiche del contesto sociale ed economico di appartenenza, ma comunque necessaria per «sopravvivere» in un momento di crisi e di carenza di opportunità, se allarghiamo lo sguardo ed entriamo nel merito delle possibili risposte notiamo che altri fattori, più positivi, influiscono sulle scelte dei giovani. Tra queste, l'idea di un lavoro flessibile che consenta di conciliare tempi di vita e tempi di lavoro, che dia la possibilità di conciliare il lavoro con altre attività remunerate⁴, che metta in relazione con la gente (ovvero i clienti/utenti). Altri ancora sottolineano la necessità di uscire dal precariato o, comunque, di emergere dal sommerso. È interessante notare come solo il 3,3 per cento del nostro campione sostiene di aver scelto il call center perché alla ricerca di un lavoro transitorio, in vista di un lavoro migliore.

⁴ Il 13,8 per cento degli intervistati dichiara di svolgere anche un altro lavoro; tra questi, il 2,7 lavora contemporaneamente in un altro call center.

Tab. 4 – Motivi alla base della decisione di lavorare nel call center

MOTIVAZIONI	V.A.	%
PER MANCANZA DI ALTERNATIVE	170	46,1
PERCHÉ ERA CONCILIABILE CON I MIEI IMPEGNI ESTERNI	63	17,1
PERCHÉ AVEVO DIFFICOLTÀ ECONOMICHE	48	13
PERCHÉ CONSENTE DI METTERSI IN RELAZIONE CON ALTRE PERSONE	16	4,3
PERCHÉ SENTIVO LA NECESSITÀ DI AVERE UN LAVORO STABILE	14	3,8
PERCHÉ AVEVO BISOGNO DI UN LAVORO TRANSITORIO	12	3,3
PERCHÉ MI CONSENTIVA DI SVOLGERE ALTRI TIPI DI LAVORO	11	3
PERCHÉ SI TRATTAVA DI LAVORO NON «IN NERO»	10	2,7
PERCHÉ È UN LAVORO CON ORARI FLESSIBILI	7	1,9
PERCHÉ SENTIVO DI AVERE LE ATTITUDINI NECESSARIE	4	1,1
PERCHÉ PENSAVO DI ACQUISIRE NUOVE COMPETENZE	3	0,8
PERCHÉ È UN LAVORO CHE RICHIEDE SCARSA SPECIALIZZAZIONE	1	0,3
ALTRO	7	1,9
N. R.	3	0,7
TOTALE	369	100,0

Se osserviamo i dati disaggregati per livello di istruzione, notiamo che sono soprattutto i laureati (55,8 per cento) e i diplomati (49,1) a indicare la mancanza di alternative quale motivo principale della scelta, alla quale si accompagna la necessità di far fronte a difficoltà economiche (11,6 e 9,1 per cento). Si tratta dei giovani di età compresa tra 26 e 30 anni (40,3 per cento) e di quelli tra 31 e 35 anni (37,2 per cento). Per gli studenti universitari prevale invece la possibilità di conciliare il lavoro con altri impegni esterni (33 per cento) e, quindi, con lo studio. Per quanto riguarda le differenze di genere, sono soprattutto le donne (60,6 per cento) a risentire della crisi e della carenza di opportunità, ma anche quelle maggiormente impegnate all'esterno e nello studio (68,3 per cento).

Complessivamente, dopo avere esaminato le motivazioni principali che spingono i giovani a lavorare nel call center, possiamo affermare che si

tratta di una «scelta» pragmatica che sacrifica le aspirazioni personali e gli studi effettuati in ragione della sicurezza di un lavoro stabile, anche se scarsamente remunerato e con basse prospettive di carriera. Pochi scelgono il call center come tappa transitoria, mentre sempre più spesso si arriva al call center consapevolmente, per scelta, in una fase della propria vita in cui non ci sono altre chance di lavori migliori, adeguati alle proprie capacità. In determinati contesti il call center rappresenta, quindi, una trappola (Corigliano, Greco, 2009; Reyneri, 2002), un imbuto in cui è molto facile entrare ma dal quale è difficilissimo uscire. Infatti, circa il 42 per cento degli intervistati lavora nello stesso call center da uno a tre anni, ma soprattutto il 63,4 per cento dichiara di non essere attualmente alla ricerca di una nuova occupazione (Tab. 5) perché si trova bene o perché ormai «rassegnato».

Tab. 5 — Attualmente sta cercando un altro lavoro?

	V.A.	%
NO, PERCHÉ MI VA BENE COSÌ	111	30,1
NO, PERCHÉ SO CHE NON CI SONO ALTRE OPPORTUNITÀ	95	25,7
NO, PER ALTRO MOTIVO	28	7,6
SÌ, PERCHÉ VOGLIO LAVORARE IN UN ALTRO CALL CENTER	4	1,1
SÌ, PERCHÉ VOGLIO FARE UN ALTRO LAVORO	91	24,7
SÌ, PERCHÉ CERCO UN ALTRO LAVORO IN AGGIUNTA A QUESTO	14	3,8
SÌ, PER ALTRO MOTIVO	16	4,3
N. R.	10	2,7
TOTALE	369	100,0

È opportuno sottolineare che il 55 per cento dei giovani intervistati vive ancora con i genitori, per scelta, oppure per l'impossibilità di mantenersi da solo, o in attesa di un lavoro migliore che garantisca l'indipendenza abitativa. La famiglia rappresenta, quindi, il principale ammortizzatore sociale e una fonte di protezione nei confronti dei rischi e della vulnerabilità derivanti da disoccupazione prolungata e dalla precarietà.

4. Localizzazione e gestione delle risorse umane

Come si evince dall'analisi della letteratura sul tema, solo in alcuni casi (Glucksmann, 2004; Taylor, Bain, 2007; Paulet, 2008) le ricerche hanno esplorato il rapporto tra i call center e l'ambiente esterno⁵, focalizzando prevalentemente l'attenzione sulle dinamiche occupazionali e sugli aspetti organizzativi interni alle singole strutture. La lettura dei nostri dati suggerisce, invece, un'analisi approfondita di questo rapporto che sembra incidere profondamente soprattutto sulle strategie di gestione delle risorse umane (Solari, 2004; Boldizzoni, 2009), a partire dai processi di reclutamento e selezione degli operatori. Come per i grandi complessi industriali agli inizi degli anni novanta, soprattutto nel settore dell'auto, la localizzazione in ambienti «particolari» gioca un ruolo fondamentale nelle strategie d'impresa, rappresentando un vantaggio competitivo non indifferente per battere la concorrenza. Tali ambienti, definiti dalla letteratura come *green field* (Negrelli, 2000), cioè prato verde, si caratterizzano per l'assenza di cultura industriale e sindacale pregressa, abbinata a un'ampia disponibilità di forza lavoro giovane e istruita che può essere facilmente plasmata dal management rispetto alla flessibilità e alle esigenze imposte dalla nuova organizzazione del lavoro e della produzione.

In Calabria tali condizioni sussistono da tempo e il vantaggio competitivo per le direzioni aziendali è ulteriormente accresciuto dall'elevato tasso di disoccupazione giovanile che, al Sud, riguarda un giovane su tre (Istat, 2010). Come emerge con chiarezza dal nostro campione di intervistati, le reti di relazione, debolmente o fortemente connesse alla famiglia (Granovetter, 1973), influenzano la fase di selezione degli operatori. In particolare, la metà degli operatori dichiara di aver trovato lavoro nel call center tramite parenti, amici o conoscenti (Tab. 6), mentre il restante 50 per cento ha inviato spon-

⁵ Per indagare questo aspetto Paulet (2008) utilizza il concetto di «dialettica socio-spaziale» introdotto da Soja nel 1980 nell'ambito della geografia, in base al quale, insieme alle relazioni sociali della produzione, bisogna prendere in considerazione le relazioni «spaziali», tutto ciò che è strettamente legato al contesto locale. Nella sua ricerca la studiosa focalizza l'attenzione su quattro fattori fondamentali: il tempo, inteso come storia locale del rapporto tra imprenditori e lavoratori; la forza lavoro locale, con le competenze disponibili, la propensione al lavoro (*ethic*), le esperienze; le caratteristiche del mercato del lavoro locale, il quale condiziona il giudizio su un dato lavoro; la comunità con le sue rappresentazioni, che condiziona i giudizi sull'impresa e sul lavoro stesso.

taneamente un curriculum all'azienda oppure ha risposto a un annuncio di selezione. Praticamente irrilevante è il ruolo delle agenzie di lavoro interinale (che stentano a decollare nell'area considerata) e, soprattutto, delle strutture pubbliche (centri per l'impiego), che non riescono a svolgere quel ruolo fondamentale di intermediazione tra domanda e offerta di lavoro per i quali sono stati creati alla fine degli anni novanta. Il modello «fai da te» e il particolarismo prevalgono sui canali istituzionali, e non di rado bisogna farsi «raccomandare» per partecipare alla selezione ed essere assunti, soprattutto come operatore *inbound* e con contratto a tempo indeterminato.

Tab. 6 – In che modo ha trovato l'attuale lavoro?

	V.A.	%
TRAMITE PARENTI, AMICI, CONOSCENTI	183	49,6
HO INVIATO UNA CANDIDATURA SPONTANEA AL CALL CENTER	120	32,6
HO RISPOSTO A UN ANNUNCIO/HO MESSO UN'INSERZIONE	60	16,3
HO CONTATTATO UN CENTRO PUBBLICO PER L'IMPIEGO	1	0,3
MI SONO RIVOLTO/A A UN'AGENZIA INTERINALE	1	0,2
ALTRO SPECIFICARE	1	0,2
N.R.	3	0,8
TOTALE	369	100,0

In sede di colloquio le competenze richieste ai fini dell'assunzione sono legate principalmente a un «saper fare» quasi spontaneo, elementi non direttamente riconducibili al livello di istruzione. Al riguardo, sembra esserci un sistematico disinteresse delle direzioni verso le abilità maturate nel percorso di studi. Nonostante il 65 per cento del nostro campione ha una laurea o frequenta l'università, solo al 5 per cento degli intervistati è stato richiesto il possesso della laurea, mentre il diploma rappresenta il titolo necessario per il 35 per cento dei casi. Quasi inaspettatamente, anche la conoscenza delle lingue straniere e dei fondamenti del marketing non costituiscono titolo preferenziale, mentre maggiore importanza è attribuita alle competenze tecnico-informatiche (uso del pc e dei software dedicati) e alla capacità di lavoro in team.

Tab. 7 – Requisiti per l'assunzione (alla domanda erano possibili più risposte)

	V.A.	%
POSSESSO DELLA LAUREA	18	4,9
POSSESSO DEL DIPLOMA DI SCUOLA SUPERIORE	132	35,8
COMPETENZE COMUNICATIVO-RELAZIONALI	278	75,3
COMPETENZE TECNICO-INFORMATICHE	179	48,5
CONOSCENZA DELLE LINGUE STRANIERE	24	6,5
COMPETENZE DI MARKETING (VENDITA E PROMOZIONE)	47	12,7
CAPACITÀ DI LAVORARE IN TEAM	163	44,2
ALTRO	—	—
NON SONO STATO SOTTOPOSTO AD ALCUNA PROVA O COLLOQUIO	8	2,2

Il saper comunicare e, soprattutto, il sapersi relazionare nei confronti del cliente, sono invece le competenze maggiormente richieste (75,3 per cento) all'operatore all'interno dei call center. Come evidenzia Della Rocca (2006), è il risultato di un riconoscimento esplicito per cui la professionalità e le capacità di un lavoratore, la loro condivisione sociale, non risiedono solo nei sistemi consolidati di certificazione, ad esempio il titolo di studio o altri titoli delineati dalle corporazioni, dalle istituzioni operanti sul mercato del lavoro, ma anche da come queste certificazioni si traducono in azioni, in effettivi comportamenti nell'erogazione di un servizio⁶.

Sul fronte delle competenze «agite», cioè quelle effettivamente utilizzate dagli operatori, le rappresentazioni degli intervistati confermano sostanzialmente il quadro appena delineato. In particolare, durante il lavoro circa il 73 per cento degli operatori fa «sempre» ricorso a competenze comunicativo-relazionali, mentre il 20 per cento vi ricorre «spesso». Considerazioni analoghe valgono per la conoscenza delle tecnologie informatiche, alle quali si fa am-

⁶ Già a partire dai primi anni settanta, McClelland (1973) suggerisce di usare, per la selezione del personale, la valutazione delle competenze dei candidati piuttosto che i test di intelligenza o le certificazioni scolastiche. Le ragioni di tale esclusione, per cui l'autore si metteva contro non solo le istituzioni scolastiche ma anche l'importante corporazione degli psicologi, venivano indicate nella scarsa affidabilità di tali strumenti in particolare per definire l'effettivo comportamento lavorativo e le capacità di interazione sociale.

piamente ricorso per lo svolgimento del lavoro e per la predisposizione al team-working. Altra conferma si trova nella conoscenza delle lingue straniere, poco o affatto utilizzate, essendo il target di riferimento esclusivamente nazionale.

Tab. 8 – Nello svolgimento del suo lavoro, con quale frequenza le capita di fare ricorso alle seguenti competenze?

	MAI	TALVOLTA	SPESSE	SEMPRE	N. R.
COMPETENZE COMUNICATIVO-RELAZIONALI	1,6	4,1	20,1	72,9	1,3
COMPETENZE TECNICO-INFORMATICHE	4,3	19,2	31,2	42,3	3
CONOSCENZA DELLE LINGUE STRANIERE	43,9	46,6	3	0,5	6
COMPETENZE DI MARKETING (VENDITA E PROMOZIONE)	23	22	24,4	26,6	4
CAPACITÀ DI LAVORARE IN TEAM	13,8	20,1	27,4	33,9	4,8

L'unica differenza sostanziale, rispetto alle competenze richieste al momento della selezione iniziale, è rappresentata dalla conoscenza e padronanza degli strumenti del marketing e della vendita; soprattutto per gli operatori in *outbound* in relazione alla specifica natura di tale servizio (ad esempio, telemarketing, vendite, promozioni, ricerche di mercato ecc.).

Per colmare eventuali *gap* conoscitivi, ma soprattutto per «adattare» i giovani alle specifiche caratteristiche del lavoro di operatore, è prevista una formazione iniziale che si articola, in tutti e quattro i call center da noi analizzati, in due fasi distinte ma tra loro intimamente collegate, vale a dire corsi organizzati all'interno dell'azienda (78,3 per cento), ai quali segue un periodo variabile di affiancamento a operatori *senior*, esperti (68,7 per cento). Dunque, la formazione è gestita *in house* utilizzando risorse interne; raramente (solo nel 5 per cento dei casi rilevati), la formazione è esternalizzata e affidata a soggetti diversi dal management aziendale.

Se analizziamo le tipologie contrattuali (Tab. 9) con cui i giovani vengono assunti, dalla ricerca emerge che il lavoro nei call center calabresi è, almeno formalmente, meno «precario» della rappresentazione sociale diffusa. In particolare, emerge una polarizzazione tra contratti «standard» e «non standard» (Regalia, 2009). Da un lato, il 42,6 per cento degli intervistati ha un contratto a tempo indeterminato, dall'altro, il 40 per cento lavora «a proget-

to». Questa seconda fascia di operatori, però, vive tendenzialmente una situazione di «indipendenza senza autonomia» (Reyneri, 2002), in cui il lavoro a contratto è solo una «finzione legale» (Frenkel et al., 1999). Anche nel nostro caso, tra i lavoratori a progetto più dell'85 per cento non svolge altri lavori e, tra i pochi, solo il 3 per cento lavora in un altro call center. È ben presente, dunque, il problema tipicamente italiano della monocommittenza evidenziato da Reyneri (2002), vale a dire casi in cui il luogo di lavoro, gli orari e le mansioni sono uguali a quelli dei lavoratori dipendenti, ma senza avere le stesse tutele accordate a questi ultimi.

Tab. 9 – Qual è il suo attuale contratto di lavoro?

	V.A.	%
DIPENDENTE CON CONTRATTO A TEMPO INDETERMINATO	157	42,6
DIPENDENTE CON CONTRATTO A TEMPO DETERMINATO	46	12,5
CONTRATTO DI FORMAZIONE LAVORO	5	1,4
COLLABORAZIONE A PROGETTO	148	40,1
COLLABORAZIONE OCCASIONALE, PRESTAZIONE D'OPERA	2	0,5
STAGE, TIROCINIO	2	0,5
ALTRO	2	0,5
N. R.	7	1,9
TOTALE	369	100,0

Gli orari di lavoro settimanali (inclusi gli straordinari) sono abbastanza omogenei: circa il 36 per cento degli operatori lavora mediamente per 30 ore a settimana, il 9,2 per 40 ore, il 10,8 per 20 ore settimanali. Solo il 7 per cento degli intervistati dichiara di lavorare meno di 20 ore a settimana. Incrociando le ore di lavoro per la tipologia di contratto, notiamo che il valore mediano (30 ore) è composto per il 60 per cento da lavoratori a tempo indeterminato e per il 35 da collaboratori a progetto. In generale, la grande maggioranza dei lavoratori intervistati (68,3 per cento) conferma un elevato indice di gradimento (non influenzato né dal genere né dall'età) nei confronti dell'orario.

Sul versante delle mansioni svolte (Tab. 10) è presente una distinzione netta tra gli operatori che svolgono *esclusivamente* attività di operatore *inbound* (34,7 per cento) e quelli che svolgono *esclusivamente* attività di operatore *outbound* (42,3 per cento). Tali percentuali tendono a livellarsi se aggregiamo alle precedenti voci anche gli operatori che svolgono «prevalentemente» l'attività in una delle due tipologie considerate. Dal punto di vista qualitativo emergono differenze particolarmente significative tra le due tipologie alle quali corrispondono profili distinti di operatore; i giovani laureati si concentrano, nella maggioranza dei casi (55 per cento), tra gli operatori *inbound*, mentre la quota più alta di diplomati la ritroviamo tra gli operatori in *outbound* (47,3 per cento). Anche per quanto riguarda l'età, gli operatori *inbound* tendono a essere più «anziani» (il 44,7 per cento ha un'età compresa tra 26 e 30 anni, seguito da un altro 26,3 per cento tra 31 e 35 anni) rispetto agli operatori in *outbound*, pari al 42,2 per cento tra i giovani tra 20 e 25 anni. Per quanto riguarda le differenze di genere, la percentuale più alta di donne si concentra tra gli operatori *outbound* (46,7 per cento), mentre le operatrici in *inbound* sono il 32,6.

La Tab. 10 fornisce un quadro dettagliato delle mansioni svolte dagli operatori, disaggregate per tipologia di call center, dal quale emergono alcune considerazioni particolarmente interessanti.

Un primo dato riguarda il call center «dedicato», ovvero specializzato nello svolgimento di un unico task, all'interno del quale la modalità di lavoro prevalente è l'*inbound* (72,6 per cento), al quale corrisponde il profilo appena delineato di operatore maggiormente qualificato (meno precario), consentendo un percorso di specializzazione e professionalizzazione che in quelli generalisti sembra più difficile da realizzare. Sul fronte opposto, entrambi i casi di call center «generalista» o multi-tasking si caratterizzano per la maggiore predisposizione al lavoro in *outbound* o, comunque, per una combinazione variabile tra le due modalità. La seconda osservazione è che «la dimensione conta», vale a dire i call center più piccoli tendono a caratterizzarsi per il lavoro *outbound*, questo è particolarmente evidente nel caso del call center di pubblica utilità.

La stessa polarizzazione si riscontra incrociando la mansione svolta dagli operatori con il contratto di lavoro, a testimonianza dello stretto legame tra tipo di servizio svolto e tipologia di contratto. L'operatore *inbound*, infatti, può essere considerato «voce dell'azienda», o più precisamente «voce del cliente del call center». Per questo motivo sarà necessario assi-

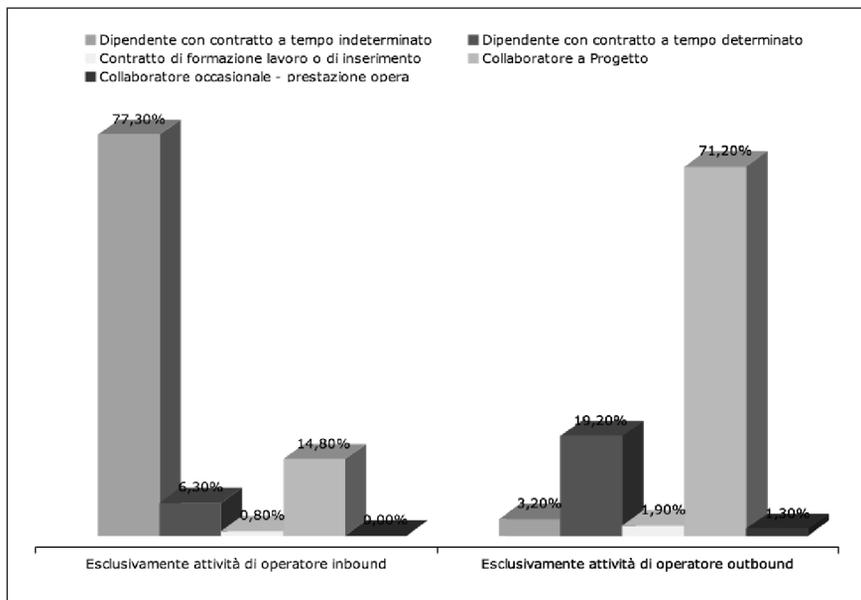
Tab. 10 – Attualmente, all'interno del call center in cui lavora, cosa svolge?

MANSIONI OPERATORE	GENERALISTA, COMMERCIALE CON + DI 200 DIPENDENTI		GENERALISTA, COMMERCIALE CON - DI 200 DIPENDENTI		DEDICATO, COMMERCIALE CON + DI 200 DIPENDENTI		PUBBLICA UTILITÀ, CON - DI 200 DIPENDENTI		TOTALE	
	V.A.	%	V.A.	%	V.A.	%	V.A.	%	V.A.	%
ESCLUSIVAMENTE ATTIVITÀ DI OPERATORE INBOUND	40	36,4	7	11,3	74	52,1	7	12,7	128	34,7
PREVALENTEMENTE ATTIVITÀ DI OPERATORE INBOUND	7	6,4	5	8,1	29	20,5	0	0	41	11,1
IN EGUAL MISURA, ATTIVITÀ DI OPERATORE INBOUND E OUTBOUND	4	3,6	2	3,2	3	2,1	0	0	9	2,5
PREVALENTEMENTE ATTIVITÀ DI OPERATORE OUTBOUND	2	1,8	6	9,7	6	4,2	2	3,6	16	4,3
ESCLUSIVAMENTE ATTIVITÀ DI OPERATORE OUTBOUND	42	38,2	40	64,5	29	20,4	45	82	156	42,3
N. R.	15	13,6	2	3,2	1	0,7	1	1,7	19	5,1
TOTALE	110	100,0	62	100,0	142	100,0	55	100,0	369	100,0

curarsi quanto più possibile il maggior *commitment*, anche e soprattutto attraverso un tipo di contratto stabile. Sul versante, invece, dell'*outbound*, troviamo quasi per intero operatori con contratto a progetto; è un tipo di organizzazione imprenditoriale che spinge sulla performance e il raggiungimento degli obiettivi. Il lavoratore a progetto può essere «gestito» in questa direzione, anche attraverso modalità contributive direttamente dipendenti dai risultati raggiunti. Molto semplicemente, nel caso degli operatori *inbound* le chiamate sono in arrivo, e saranno quindi necessarie persone con esperienza, che sappiano bene rapportarsi al cliente, alle sue esigenze e, più spesso, allo stato di disagio per cui chiama. L'impegno richiesto è legato all'ascolto, alla gestione delle telefonate e dei problemi, garantendo sempre una buona immagine dell'azienda al cliente. Gli operatori in *outbound*, invece, hanno il compito di chiamare e, una volta preso il contatto, convincere chi sta dall'altra parte della cornetta a «collaborare», con diversi gradi di intensità, dalla vendita, passando per le promo-

zioni, fino alle interviste telefoniche. In quest'ultimo caso, l'impegno richiesto è orientato a convincere, e alla quantità di contatti e obiettivi raggiunti. Da questo punto di vista, nei call center convivono due mondi paralleli, con tipi di *commitment* diversi e diverse «cure».

Graf. 2 – Mansioni degli operatori per tipologia di contratto



Anche dal punto di vista della remunerazione percepita dagli operatori per il lavoro svolto emergono differenze abbastanza significative, direttamente riconducibili alla mansione e alla tipologia di contratto. Complessivamente, la maggior parte degli intervistati (43,4 per cento) si colloca nel *range* 500-800 euro mensili e raramente l'importo va oltre i mille euro (7,6 per cento). Al contrario, circa un quarto del nostro campione (23,6 per cento) si colloca sotto la soglia dei 500 euro mensili. Tuttavia, se entriamo nel merito dei dati disaggregati, notiamo che la mansione incide nettamente in termini economici. In particolare, il 50,8 per cento dei lavoratori esclusivamente in *inbound* percepisce un salario compreso tra 500 e 800 euro, ma la rimanente percentuale si distribuisce significativamente tra le fasce alte della piramide retributiva.

Tab. 11 – Retribuzione degli operatori per mansione svolta

IMPORTO	ESCLUSIVAMENTE ATTIVITÀ DI OPERATORE INBOUND		PREVALENTEMENTE ATTIVITÀ DI OPERATORE INBOUND		IN EGUAL MISURA ATTIVITÀ INBOUND E OUTBOUND		PREVALENTEMENTE ATTIVITÀ DI OPERATORE OUTBOUND		ESCLUSIVAMENTE ATTIVITÀ DI OPERATORE OUTBOUND		N. R.	
	V.A.	%	V.A.	%	V.A.	%	V.A.	%	V.A.	%	V.A.	%
MENO DI 500 EURO	2	1,6	1	2,4	0	0	6	37,4	77	49,4	1	5,3
DA 500 A 800 EURO	65	50,8	17	41,5	2	22,2	7	43,7	66	42,3	3	16
DA PIÙ DI 800 A 1.000	44	34,4	22	53,7	5	55,6	1	6,3	8	5,1	3	16
DA PIÙ DI 1.000 A 1.300	15	11,7	1	2,4	2	22,2	1	6,3	1	0,6	8	42
DA PIÙ DI 1.300 A 1.500	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	5,3
N. R.	2	1,5	0	0	0	0	1	6,3	4	2,6	3	16
TOTALE	128	100,0	41	100,0	9	100,0	16	100,0	156	100,0	19	100,0

Al contrario, la maggior parte degli operatori in *outbound* (49,4 per cento) si concentra al di sotto dei 500 euro e nella fascia intermedia (42,3). Tra coloro che guadagnano meno (al di sotto dei 500 euro) ritroviamo i lavoratori a progetto (46 per cento), seguiti da quelli con contratto a tempo determinato (28,9). Per i lavoratori stabilizzati, invece, la quota più alta (46,2 per cento) si trova nella fascia 800-1.000 euro, con un 17,3 per cento di operatori che guadagnano fino a 1.300 euro mensili. Inoltre, lo stipendio fisso è la modalità prevalente di retribuzione tra gli operatori in *inbound* (60,3 per cento), mentre in *outbound* la retribuzione prevede una componente fissa integrata da una variabile legata al raggiungimento degli obiettivi (32,7) oppure la retribuzione a ora (30,1).

5. Le relazioni di lavoro

Come rileva Norman (1984, citato in Della Rocca, Fortunato, 2006), molte attività del terziario, tra cui i call center, si configurano come luoghi di pro-

duzione a elevata intensità di personalità (*personality intensity*), nel senso che la qualità offerta al cliente è fondamentalmente il risultato del modo in cui le persone operano e si comportano, indipendentemente dal fatto che dispongano di una grande quantità di capitale e attrezzature. Per questa ragione le imprese di servizio efficienti lo sono in quanto puntano in gran parte sull'innovazione sociale. Il che spesso vuole dire inventare o ridefinire i ruoli, scoprire nuovi modi per utilizzare e valorizzare le capacità umane, mettere a punto nuovi sistemi di apprendimento, mantenere e sviluppare un clima nelle relazioni tra colleghi e azienda di tipo positivo. A partire da tali considerazioni abbiamo posto agli operatori alcune domande finalizzate a ricostruire il clima all'interno dell'organizzazione, la «qualità» delle relazioni di lavoro e il livello di soddisfazione dei giovani intervistati sui principali ambiti della vita lavorativa.

In generale, il quadro che emerge nella rappresentazione sociale dei soggetti intervistati è quello di un ambiente abbastanza dinamico in cui è alto il livello di interazione tra colleghi e con i team leader, che rappresentano la figura più vicina all'operatore della gerarchia manageriale; più sporadica è invece l'interazione con i manager di area o settore e soprattutto con i dirigenti. Ma le informazioni più interessanti riguardano la percezione del rapporto con i colleghi e, soprattutto, con i superiori. In particolare, i rapporti tra colleghi sono orientati prevalentemente alla collaborazione, al rispetto reciproco, non conflittuali e poco inclini alla competizione.

Circa un terzo degli intervistati ha fiducia e sa di poter contare sui colleghi in caso di necessità. Difficilmente, però, ci si frequenta nel tempo libero, per cui le relazioni si esauriscono all'interno del luogo di lavoro.

La stessa immagine di armonia e di collaborazione emerge dall'analisi dei rapporti con i superiori. Al riguardo, la maggioranza dei lavoratori sottolinea l'attenzione del management nei confronti dell'ambiente di lavoro e, soprattutto, del benessere e delle esigenze dei lavoratori; rilevando tuttavia l'attenzione ai risultati da conseguire.

Emerge dunque un ambiente di lavoro, almeno apparentemente, privo di conflitti e di tensioni sia a livello orizzontale, tra i lavoratori, sia a livello verticale, con i superiori, con i quali si ha prevalentemente un rapporto di collaborazione (61,2 per cento), di amicizia (46,6), di lealtà (20,1). Da questo punto di vista risulta uno stile di leadership «democratico», basato soprattutto sull'informalità delle relazioni e sulla devoluzione verso il basso delle responsabilità, finalizzata a stimolare il senso di appartenenza e a valorizzare la

partecipazione dei lavoratori; solo per il 20 per cento di essi la leadership assume, invece, una carattere autoritario e per il 19 di stretto controllo sui lavoratori. Il quadro appena delineato è ulteriormente rafforzato dai dati esposti nella Tab. 14 relativi ad alcuni aspetti particolarmente importanti nella gestione delle risorse umane, ad esempio la motivazione, la formazione e, più in generale, la valorizzazione dei lavoratori. Anche nel caso dei call center la ricerca dell'impegno organizzativo (*commitment*) da parte dei lavoratori rappresenta un elemento centrale nelle strategie manageriali per aumentare il rendimento dei lavoratori e, al contempo, per migliorare la qualità del servizio, e si realizza concretamente nella creazione di un ambiente di lavoro più gradevole, privo di conflitti e tensioni, in cui incentivi e controllo sui lavoratori sono sapientemente dosati per ottenere il massimo del risultato.

Tab. 12 – Pensando ai colleghi con cui lavora

	NESSUNO		UNA MINIMA PARTE		LA MAGGIOR PARTE		TUTTI		N. R.	
	V.A.	%	V.A.	%	V.A.	%	V.A.	%	V.A.	%
CON QUANTI COLLEGHI C'È FIDUCIA RECIPROCA?	12	3,3	233	63,1	109	29,5	10	2,7	5	1,4
SU QUANTI COLLEGHI PUÒ CONTARE IN CASO DI PROBLEMI?	11	3	238	64,5	106	28,7	7	1,9	7	1,9
CON QUANTI COLLEGHI HA UN RAPPORTO CONFLITTUALE?	282	76,4	66	17,9	10	2,7	2	0,5	9	2,4
QUANTI COLLEGHI PENSA RISPETTINO IL SUO PUNTO DI VISTA?	5	1,4	140	37,9	195	52,8	20	5,4	9	2,4
QUANTI DEI SUOI COLLEGHI FREQUENTA O SENTE NEL TEMPO LIBERO?	48	13	276	74,8	37	10	1	0,3	7	1,9
CON QUANTI COLLEGHI TROVA DIFFICOLTÀ A LAVORARE INSIEME?	281	76,2	74	20,1	7	1,9	1	0,3	6	1,6
QUANTI COLLEGHI HANNO UN ATTEGGIAMENTO COMPETITIVO NEI SUOI CONFRONTI?	202	54,7	113	30,6	40	10,8	7	1,9	7	1,9
CON QUANTI COLLEGHI HA UN RAPPORTO SUPERFICIALE?	64	17,3	163	44,2	132	35,8	4	1,1	6	1,6

Tab. 13 – Quanto è d'accordo con le seguenti affermazioni riguardanti i suoi superiori?

	DEL TUTTO IN DISACCORDO		PREVALENT. IN DISACCORDO		PREVALENT. D'ACCORDO		DEL TUTTO D'ACCORDO		N. R.	
	V.A.	%	V.A.	%	V.A.	%	V.A.	%	V.A.	%
SI PREOCCUPANO DEL BENESSERE DEI LAVORATORI	56	15,2	79	21,4	176	47,7	47	12,7	11	3
PRESTANO ATTENZIONE A QUANTO DICONO I LAVORATORI	45	12,2	101	27,4	155	42	57	15,4	11	3
METTONO LE PERSONE IN CONDIZIONE DI COLLABORARE	35	9,5	72	19,5	183	49,6	64	17,3	15	4,1
SI DISINTERESSANO DELLE ESIGENZE DEI LAVORATORI	112	30,4	136	36,9	83	22,5	23	6,2	15	4,1
HANNO COME PRIORITÀ SOLO IL RAGGIUNGI- MENTO DEI RISULTATI	65	17,6	91	24,7	121	32,8	77	20,9	15	4,1
HANNO CURA DELL'AMBIENTE DI LAVORO	40	10,8	74	20,1	180	48,8	63	17,1	12	3,3

Le politiche degli incentivi e del controllo non sembrano generare particolari conflitti o disagi, almeno a livello aggregato. Dal nostro campione emerge l'esistenza, nei call center calabresi, di un sistema di incentivi e sanzioni di matrice tayloristica. Poco più dell'80 per cento degli intervistati afferma che il mancato raggiungimento dei risultati fissati dall'azienda comporta delle conseguenze. Il richiamo verbale sembra essere la conseguenza più ricorrente (quasi il 69 per cento), ma nella rappresentazione degli operatori la «penalizzazione» nella stabilizzazione occupa un posto importante: quasi il 40 per cento degli intervistati afferma che nel caso di mancato raggiungimento dei risultati c'è da aspettarsi quel tipo di penalizzazione. Anche gli ostacoli nella progressione della carriera sono una conseguenza negativa che la metà degli operatori (47,5 per cento) si aspetta. Il sistema di sanzioni percepito dagli operatori arriva fino alla perdita del lavoro, attesa dal 41 per cento degli intervistati in caso di mancato raggiungimento dei risultati. La tipologia contrattuale influisce sui timori di perdita del lavoro; se per i collaboratori a progetto è prevedibile, e per certi versi insita nella natura del contratto, un tale timore è meno ipotizzabile negli operatori con contratto a tempo indeterminato che rappresentano un quarto delle persone che affermano di avere timore di per-

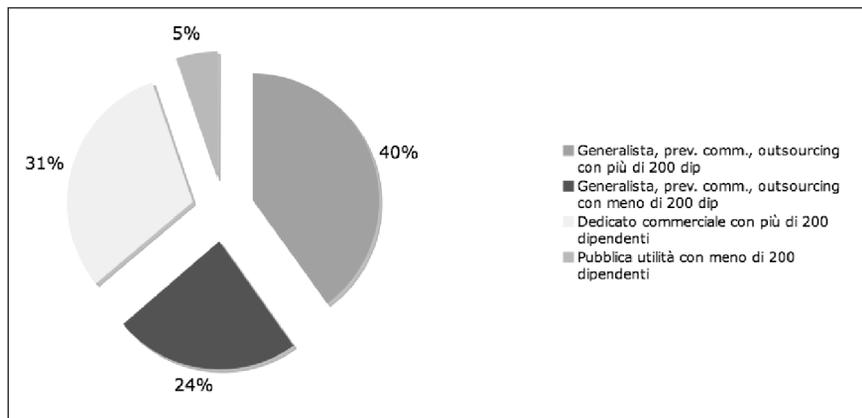
Tab. 14 – Pensando al suo call center, quanto è d'accordo con le seguenti affermazioni?

	DEL TUTTO IN DISACCORDO		PREVALENT. IN DISACCORDO		PREVALENT. D'ACCORDO		DEL TUTTO D'ACCORDO		N. R.	
	V.A.	%	V.A.	%	V.A.	%	V.A.	%	V.A.	%
IL PERSONALE VIENE MOTIVATO A LAVORARE CON EFFICIENZA	39	10,6	66	17,9	208	56,4	47	12,7	9	2,4
LA FORMAZIONE OFFERTA È ADEGUATA ALLO SVOLGIMENTO DEI COMPITI RICHIESTI	20	5,4	62	16,8	212	57,5	65	17,6	10	2,7
L'ORGANIZZAZIONE È ATTENTA A VALORIZZARE LE POTENZIALITÀ INDIVIDUALI	71	19,2	121	32,8	144	39	23	6,2	10	2,7
LE MANSIONI ASSEGNATE SONO COERENTI CON L'INQUADRAMENTO CONTRATTUALE DEGLI OPERATORI	32	8,7	84	22,8	185	50,1	57	15,4	11	3
I RISULTATI DELLE ATTIVITÀ VENGONO RICONOSCIUTI E VALORIZZATI	52	14,1	107	29	165	44,7	34	9,2	11	3
GLI OPERATORI NON VENGONO FORNITI DI MEZZI ADEGUATI PER PORTARE A COMPIMENTO I PROGETTI ASSEGNATI	103	27,9	145	39,3	89	24,1	21	5,7	11	3
L'ORGANIZZAZIONE FAVORISCE L'ACQUISIZIONE DI NUOVE COMPETENZE PROFESSIONALI DA PARTE DEI LAVORATORI	39	10,6	113	30,6	178	48,2	27	7,3	12	3,3

dere il lavoro. Il tipo di call center e le dimensioni suggeriscono, inoltre, una lettura più diversificata dei casi aziendali. In particolare, si nota come tra le persone che temono di perdere il lavoro come sanzione per il non raggiungimento dei risultati fissati il 40 per cento appartiene al call center generalista con più di 200 dipendenti. Al contrario, solo il 5 per cento appartiene a quello piccolo di pubblica utilità.

Per comprendere appieno l'efficacia e l'impatto sui lavoratori delle strategie manageriali abbiamo chiesto loro di esprimere il grado di soddisfazione o insoddisfazione in merito a determinati avvenimenti della vita professionale e relativi sia alla dimensione materiale sia a quella psico-sociale.

Graf. 3 – Timore di perdere il lavoro in base alla tipologia di call center



Le risposte degli operatori sembrano confermare le teorie di Herzberg (1966) il quale, già alla fine degli anni cinquanta, suggeriva un percorso chiaro per uscire dall'afflizione taylorista. I motivi di insoddisfazione riguardano quasi esclusivamente, e in misura alquanto diversificata, i fattori «igienici», vale a dire la retribuzione, la stabilità lavorativa, l'ambiente fisico e, soprattutto, quello sociale (cioè i rapporti con i colleghi, con i superiori, la possibilità di conciliare tempi di lavoro e vita privata). Diversamente, le rappresentazioni sociali dei giovani evidenziano livelli bassi di insoddisfazione relativamente ai cosiddetti fattori «motivazionali», che riguardano il contenuto interno del lavoro e, quindi, la capacità di procurare una crescita psicologica della personalità di chi lavora. In particolare, gli aspetti problematici su cui bisognerebbe intervenire riguardano la possibilità di svolgere attività interessanti, le opportunità di fare carriera, di valorizzare gli studi svolti, la ricerca di una maggiore autonomia decisionale.

Ne deriva che il management riesce a soddisfare i fattori igienici che riguardano sostanzialmente le condizioni «esterne» al lavoro, mentre c'è una difficoltà strutturale nel riuscire a soddisfare quei fattori motivazionali che riguardano i contenuti «interni» del lavoro, quei contenuti intelligenti che hanno un impatto effettivo sulla personalità del lavoratore e sulla sua motivazione. Più che di insoddisfazione vera e propria degli operatori, dunque, è possibile parlare di minore insoddisfazione in virtù dell'attenzione dedicata dalle direzioni ai fattori igienici.

Tab. 15 – In che misura si sente soddisfatto dei seguenti aspetti?

	DEL TUTTO INSODDISFATTO		PREVALENT. INSODDISFATTO		PREVALENT. SODDISFATTO		DEL TUTTO SODDISFATTO		N. R.	
	V.A.	%	V.A.	%	V.A.	%	V.A.	%	V.A.	%
POSSIBILITÀ DI CONTARE SU UNA PENSIONE ADEGUATA	160	43,4	111	30,1	72	19,5	10	2,7	16	4,3
POSSIBILITÀ DI FARE CARRIERA	117	31,7	140	37,9	80	21,7	16	4,3	16	4,3
POSSIBILITÀ DI CONTARE SU UNA STABILITÀ LAVORATIVA	76	20,6	100	27,1	150	40,7	28	7,6	15	4,1
RICEVERE UNA RETRIBU- ZIONE ADEGUATA ALLE PROPRIE ESIGENZE	75	20,3	123	33,3	134	36,3	23	6,2	14	3,8
AUTONOMIA DECISIONALE	79	21,4	128	34,7	130	35,2	18	4,9	14	3,8
POSSIBILITÀ DI SVOLGERE ATTIVITÀ INTERESSANTI	85	23	115	31,2	138	37,4	16	4,3	15	4,1
RAPPORTI DI LAVORO CON I SUPERIORI	57	15,4	84	22,8	181	49,1	31	8,4	16	4,3
RAPPORTI DI LAVORO CON I COLLEGHI	5	1,4	21	5,7	212	57,5	116	31,4	15	4,1
POSSIBILITÀ DI VALORIZZARE GLI STUDI SVOLTI	179	48,5	103	27,9	62	16,8	11	3	14	3,8
OPPORTUNITÀ DI CONCILIARE VITA PRIVATA E LAVORO	23	6,2	74	20,1	207	56,1	51	13,8	14	3,8

Un'ultima osservazione riguarda il basso livello di sindacalizzazione all'interno dei call center analizzati, infatti solo 82 operatori (22,2 per cento) sono iscritti a una organizzazione sindacale per tutelare i propri interessi. Nella grande maggioranza dei casi i lavoratori preferiscono rivolgersi direttamente ai manager, oppure non riscontrano nel sindacato un interlocutore visibile e affidabile.

6. Condizioni di lavoro e analisi dei rischi

La maggior parte degli studi sulle condizioni di lavoro nei call center⁷ ha evidenziato come, accanto ai vecchi fattori di disagio (monotonia, fatica, stress da ripetizione, alienazione), tipici di una divisione del lavoro taylorista, si affiancano nuovi problemi legati alla qualità del lavoro, dell'ambiente entro il quale si opera e alle ricadute delle condizioni organizzative e normative di tale lavoro sulla qualità e le prospettive di vita dei soggetti coinvolti.

Lo studio Ires (Altieri, 2002) classifica i rischi legati al lavoro nei call center relativamente a due ordini di fattori: nel primo caso si tratta di uno stress di natura psico-fisica, che riguarda i contenuti delle mansioni e dell'organizzazione del lavoro e che deriverebbe, in particolare, dalla monotonia e ripetitività dei compiti, dall'intensità dei ritmi, dalla saturazione dei tempi di lavoro, dal controllo stringente e dagli scarsi margini di autonomia; nel secondo caso, lo stress è direttamente riconducibile all'ambiente di lavoro, alla qualità e vivibilità dello spazio in cui viene svolta l'attività lavorativa. In particolare, le criticità legate a questa dimensione dipendono dalla qualità tecnologica della strumentazione audio-video utilizzata, dalla rumorosità dell'ambiente, dal livello di illuminazione, dalla pulizia, dal microclima.

A partire da tali considerazioni la ricerca ha cercato di analizzare le caratteristiche dell'ambiente di lavoro nei quattro call center studiati e di individuare le principali cause di disagio fisico e psicologico degli operatori. La Tab. 16 riporta i dati relativi alla dimensione strutturale. In generale, con-

⁷ Lo studio più completo in letteratura è sui rischi psico-sociali cui sono esposti gli operatori, *Psycho-social Risk Factor in Call center: an Evaluation of Work Design and Well-being*, condotto nel 2003 (Sprigg et al., 2003) in Gran Bretagna dall'Health and Safety Laboratory dell'Università di Sheffield. È uno studio condotto su 1.141 lavoratori di 22 call center, per il 74 per cento donne e con un'età media di 34 anni. Lo stress lavorativo viene indagato attraverso la rilevazione di tre parametri: il benessere lavorativo, la soddisfazione lavorativa, la tensione mentale. I valori rilevati su questi aspetti tra gli operatori dei call center sono stati confrontati con quelli di altre categorie di lavoratori, e il confronto dimostra che sono proprio gli operatori dei call center a vivere situazioni di maggior sofferenza. Sono stati considerati, inoltre, altri aspetti che riguardano caratteristiche dell'ambiente di lavoro e delle postazioni di lavoro, che potrebbero essere classificati come rischi ergonomici: emergono alcune questioni critiche che riguardano lo spazio di lavoro, i livelli di rumorosità, gli scarsi livelli di illuminazione e l'intensità del suono che entra in cuffia. Sono stati rilevati, inoltre, problemi relativi a disturbi muscolo-scheletrici del collo e della colonna lombare.

trariamente alle attese e ai risultati di altre indagini⁸, risalta immediatamente una valutazione più che soddisfacente da parte degli operatori relativamente a quasi tutti gli *item* proposti, dall'illuminazione agli spazi per le postazioni, dalla qualità dei dispositivi tecnologici all'estetica dell'ambiente. Meno positiva è, invece, la valutazione sulla pulizia degli ambienti e, soprattutto, sulla rumorosità all'interno dei luoghi di lavoro.

Dal punto di vista delle strutture, occorre sottolineare che in tutti e quattro i casi analizzati si tratta di edifici di recente realizzazione, appositamente predisposti per tale tipologia di lavoro, con ampi spazi per le postazioni e una buona attenzione ai servizi per i lavoratori.

Sul fronte dei disagi prevalentemente fisici emergono soprattutto disturbi legati all'intensità dello sforzo e alla ripetitività delle mansioni, ad esempio mal di testa, disturbi alla vista, accusati spesso (cioè almeno una volta alla settimana) da circa un terzo dei lavoratori intervistati, ai quali si aggiungono occasionalmente (almeno una volta al mese) disturbi vocali, all'udito e perdita del sonno. Tuttavia è alta la percentuale di lavoratori che afferma di non soffrire «mai» di tali disturbi, con quote significative soprattutto nel caso di giramenti di testa (50,7 per cento), mal di stomaco (52) e dolori muscolo-scheletrici (40,7).

Volgendo lo sguardo agli operatori, quelli in *outbound* sembrano in genere i più esposti ai rischi, soprattutto nel caso di dolori muscolo-scheletrici e articolari, disturbi vocali, vertigini e giramenti di testa. Anche il tipo di call center e le dimensioni influiscono; infatti l'incidenza maggiore di coloro che avvertono più frequentemente disturbi di vario genere si concentrano nel call center dedicato e in quello generalista di grandi dimensioni.

La situazione si normalizza leggermente se consideriamo le rappresentazioni sociali degli intervistati in merito ad altri aspetti problematici relativi al loro lavoro (Tab. 18). Al riguardo emerge che il 28,7 per cento degli opera-

⁸ Oltre al già citato studio inglese (Sprigg et al., 2003), con particolare riguardo ai rischi ergonomici, analoghi risultati sono stati evidenziati da un'indagine condotta in Italia nel corso del 2004-2005 dal Servizio di prevenzione e sicurezza negli ambienti di lavoro (Spsal) della Asl di Milano. L'indagine ha coinvolto 695 lavoratori di dieci call center diversi, ai quali è stato somministrato un questionario specificamente rivolto alla valutazione dello stress da lavoro correlato. Il campione è sostanzialmente sovrapponibile per età, sesso, anzianità aziendale e tipo di rapporto di lavoro al citato studio inglese. Lo stress è stato indagato rilevando disturbi della sfera psichica: ne è emerso che la quasi totalità del campione lamenta almeno un disturbo (94,4 per cento).

Tab. 16 – Come valuta ciascuno dei seguenti aspetti dell'ambiente in cui lavora?

	DEL TUTTO IN-SODDISFACENTE		POCO SODDISFACENTE		SODDISFACENTE		ABBASTANZA SODDISFACENTE		DEL TUTTO SODDISFACENTE		N. R.	
	V.A.	%	V.A.	%	V.A.	%	V.A.	%	V.A.	%	V.A.	%
PULIZIA	86	23,3	51	13,8	88	23,8	89	24,1	49	13,3	6	1,6
ILLUMINAZIONE	21	5,7	34	9,2	71	19,3	148	40,1	88	23,9	7	1,8
TEMPERATURA	37	10	46	12,5	115	31,1	98	26,6	67	18,2	6	1,6
SILENZIOSITÀ	114	30,9	75	20,3	102	27,7	51	13,8	20	5,5	7	1,8
ESTETICA DELL'AMBIENTE E ARREDI	66	17,9	33	8,9	106	28,7	101	27,4	54	14,7	9	2,4
SPAZIO A DISPOSIZIONE PER POSTAZIONE	25	6,8	31	8,4	78	21,1	137	37,1	91	24,7	7	1,8
SERVIZI IGIENICI	70	19	37	10	98	26,5	86	23,3	71	19,2	7	1,8
AMPIEZZA DEI LOCALI	21	5,7	18	4,9	86	23,3	143	38,8	94	25,5	7	1,8
PC E DISPOSITIVI VIDEO	15	4,1	23	6,2	73	19,8	157	42,5	95	25,8	6	1,6
CUFFIE E DISPOSITIVI AUDIO	37	10	40	10,8	90	24,4	116	31,4	78	21,2	8	2,2
SOFTWARE PER LA GESTIONE CHIAMATE	24	6,5	38	10,3	94	25,5	117	31,7	89	24,2	7	1,8

Tab. 17 – Negli ultimi mesi con quale frequenza le è capitato di:

	SEMPRE		SPESSO		QUALCHE VOLTA		RARAMENTE		MAI		N. R.	
	V.A.	%	V.A.	%	V.A.	%	V.A.	%	V.A.	%	V.A.	%
DISTURBI VOCALI (ABBASSAMENTI DI VOCE, MAL DI GOLA ECC.)	17	4,6	55	14,9	122	33,1	90	24,4	76	20,6	9	2,4
DISTURBI ALLA VISTA	39	10,6	95	25,7	103	27,9	74	20,1	49	13,3	9	2,4
DISTURBI DEL SONNO	18	4,9	65	17,6	78	21,1	78	21,1	120	32,5	10	2,7
DISTURBI ALL'UDITO	23	6,2	61	16,5	77	20,9	73	19,8	125	33,9	10	2,7
VERTIGINI, GIRAMENTI DI TESTA	12	3,3	28	7,6	64	17,3	68	18,4	187	50,7	10	2,7
MAL DI STOMACO E SENSO DI NAUSEA	9	2,4	30	8,1	53	14,4	75	20,3	192	52	10	2,7
MAL DI TESTA	25	6,8	107	29	118	32	64	17,3	45	12,2	10	2,7
DOLORI MUSCOLOSCHELETRICI	30	8,1	65	17,6	93	25,2	83	22,5	88	23,8	10	2,7
DOLORI ARTICOLARI	22	6	44	11,9	63	17,1	81	22	150	40,7	9	2,4

tori si sente «spesso» vuoto a fine giornata; il 33,4 dichiara di sentire la testa pesante e le idee confuse al termine della giornata lavorativa, il 23,6 dice di stancarsi facilmente durante il lavoro; il 16,3 per cento ritiene di fare un lavoro inutile. I dati ci restituiscono comunque un'immagine positiva relativamente alla dimensione relazionale e al livello di impegno e concentrazione sul lavoro.

Tab. 18 – Negli ultimi mesi con quale frequenza le è capitato di...

	SEMPRE		SPESSO		QUALCHE VOLTA		RARAMENTE		MAI		N. R.	
	V.A.	%	V.A.	%	V.A.	%	V.A.	%	V.A.	%	V.A.	%
SENTIRSI VUOTO/A A FINE GIORNATA	37	10	106	28,7	78	21,1	60	16,3	79	21,4	9	2,4
SENTIRE DI FARE UN LAVORO INUTILE	35	9,5	69	18,7	88	23,8	65	17,6	103	27,9	9	2,4
SENTIRE LA TESTA PESANTE, IDEE CONFUSE A FINE GIORNATA	60	16,3	125	33,9	82	22,2	59	16	35	9,5	8	2,2
SENTIRSI MOTIVATO/A A SVOLGERE AL MEGLIO IL LAVORO	62	16,8	109	29,5	85	23	71	19,2	34	9,2	8	2,2
SENTIRE DI STANCARSI CON FACILITÀ DURANTE IL LAVORO	30	8,1	87	23,6	106	28,7	85	23	51	13,8	10	2,7
SENTIRSI ISOLATO/A SUL LAVORO	13	3,5	33	8,9	43	11,7	91	24,7	180	48,8	9	2,4
SENTIRSI IN ANSIA QUANDO PENSA AL SUO LAVORO	26	7	41	11,1	67	18,2	78	21,1	147	39,8	10	2,7
SENTIRSI CONCENTRATO SUL SUO LAVORO	123	33,3	146	39,6	58	15,7	25	6,8	5	1,4	12	3,3
SUBIRE SOPRUSI SUL LUOGO DI LAVORO	10	2,7	25	6,8	50	13,6	45	12,2	224	60,7	15	4,1
SENTIRSI POCO DISPONIBILE A COMUNICARE CON GLI ALTRI DOPO IL LAVORO	24	6,5	66	17,9	80	21,7	78	21,1	112	30,4	9	2,4
SENTIRSI FACILMENTE IRRITABILE DURANTE IL LAVORO	19	5,1	68	18,4	84	22,8	85	23	102	27,6	11	3
SENTIRE DI DANNEGGIARE GLI UTENTI	15	4,1	20	5,4	44	11,9	65	17,6	212	57,5	13	3,5
SENTIRSI INSICURO NELLO SVOLGIMENTO DEI COMPITI	13	3,5	20	5,4	35	9,5	106	28,7	184	49,9	11	3

7. Considerazioni conclusive

Dopo avere analizzato alcuni dei dati più significativi che emergono dalla ricerca, proveremo ora a delineare sinteticamente alcuni aspetti relativi al lavoro nei call center, alla loro organizzazione e al loro impatto nel contesto analizzato. Come evidenziato, il settore dei call center in Calabria occupa circa 10 mila addetti e non sembra risentire particolarmente degli effetti della crisi economica che negli ultimi anni sta interessando la maggior parte delle imprese che costituiscono il già fragile tessuto socio-economico della regione. Al contrario, la loro proliferazione sul territorio regionale e il loro successo risiedono proprio in tale «fragilità», unitamente alla possibilità di contare su un'ampia disponibilità di forza lavoro qualificata e a basso costo. A ciò si deve aggiungere la debolezza e lo scarso radicamento delle organizzazioni sindacali, che solo recentemente e in alcuni casi riescono a far breccia entro le mura dei call center. Si crea dunque un effetto di sostituzione, per cui i call center vanno a occupare spazi economici lasciati liberi da altre attività imprenditoriali, assorbendo forza lavoro giovane che non trova altra collocazione. I call center si inseriscono, quindi, all'interno di un processo di modernizzazione economica senza generare, tuttavia, un reale sviluppo per i territori interessati.

In questa fase di incertezza i call center rappresentano un porto di mare in cui molti giovani, soprattutto donne, prevalentemente laureati o studenti universitari, approdano più o meno consapevolmente per cercare «rifugio» nel momento della tempesta, in attesa che le condizioni siano più favorevoli. Al riguardo, al di là del dato quantitativo, una prima considerazione che emerge dalla ricerca riguarda la dimensione soggettiva, il profilo dell'operatore, le motivazioni dei giovani, i loro percorsi, le loro aspirazioni, e la dura realtà di un lavoro «regolare», non «in nero», ma poco qualificato, ripetitivo, che nulla ha a che vedere con gli studi effettuati e l'idea del lavoro realmente desiderato. Come si evince dai casi analizzati, il call center si sceglie soprattutto perché non c'è altro, più raramente per sfruttarne i vantaggi legati alla flessibilità e alla conciliabilità con altri impegni, ed è così che si rimane alla finestra in attesa che le cose cambino. Si conferma quindi uno scenario di *condizionamenti ascrittivi* (Palidda, 2009), in cui decisiva è la possibilità da parte delle famiglie di origine di sostenere strategie di tipo selettivo nella costruzione della carriera. Come rilevato e testimoniato da altre ricerche sui call center nel Mezzogiorno (Corigliano, Greco, 2009), anche in Calabria il rischio di rimanere invischiati è molto elevato e la scelta del call center si tra-

sforma inevitabilmente per molti giovani in una prigione dalla quale è difficile evadere o non si vuole uscire. L'uscita dal call center non offrirebbe, infatti, altre possibilità di ricollocamento, e di questo sono consapevoli gran parte degli operatori intervistati. Se il contratto psicologico (Solari, 2004) tra impresa e lavoratore sembra indebolirsi sul versante delle ricompense economiche e di carriera, in realtà esso è rinforzato dai costi troppo alti di una eventuale uscita.

La grande maggioranza (70 per cento circa) dei soggetti intervistati si colloca nella fascia di età compresa tra 24 e 35 anni, ma il 9 per cento ha un'età superiore ed è ormai ai margini del mercato del lavoro, per cui subentra un forte effetto di scoraggiamento. Il lavoro non richiede competenze particolari, ma è importante il «saper fare», la capacità di comunicare positivamente con la clientela, di interagire con gli altri, di saper risolvere i problemi se necessario. Il *savoir-faire* prevale, quindi, sul *know-how* (Accornero, Carmignani, 1986). Il *mismatch* tra competenze possedute e agite è significativo, e alla lunga finisce con il generare nei giovani operatori ansie e frustrazioni. Ciononostante il clima all'interno delle organizzazioni analizzate è prevalentemente positivo: sono buoni, infatti, i rapporti tra i colleghi e con il management, che si caratterizza per uno stile di leadership di tipo collaborativo, poco autoritario, orientato a favorire l'impegno organizzativo (*commitment*) degli operatori attraverso la creazione di un ambiente di lavoro in cui prevalgono l'amicizia e l'informalità. In realtà, l'armonia e la collaborazione che sembrano caratterizzare in superficie i rapporti tra i soggetti, la parvenza di autonomia degli operatori nello svolgimento del lavoro, non offuscano l'imperativo della produzione e gli obiettivi da raggiungere. Il controllo sugli operatori esiste, è percepito e si traduce spesso (80 per cento dei casi) in sanzioni che vanno dal semplice richiamo verbale alla non conferma o anche alla perdita del posto di lavoro.

L'indagine evidenzia livelli di insoddisfazione bassi legati alla capacità delle direzioni di assicurare buone relazioni di lavoro, una retribuzione accettabile, buone condizioni di lavoro; manca invece la capacità di generare soddisfazione facendo leva sui fattori in grado di accrescere la motivazione, ad esempio arricchire il lavoro di contenuti intelligenti, favorire la crescita professionale, dare maggiore autonomia al lavoratore. Inaspettatamente, dalle rappresentazioni sociali degli operatori intervistati emerge un quadro piuttosto rassicurante sulle condizioni di lavoro nei call center analizzati. In particolare, la ricerca restituisce un quadro sostanzialmente positivo rispetto agli

spazi di lavoro, alla pulizia degli ambienti, alla qualità delle attrezzature utilizzate, sottolineando l'attenzione del management al «contenitore», all'ambiente fisico. I principali disturbi sono direttamente riconducibili alla natura della prestazione e all'intensità dello sforzo, ad esempio mal di testa, disturbi alla vista e all'udito; più raramente si riscontrano invece dolori muscolo-scheletrici e altre patologie.

In generale occorre necessariamente sottolineare che, per quanto dequalificato e alienante possa apparire, il lavoro nei call center presenta alcuni aspetti che devono essere necessariamente presi in considerazione ai fini della nostra riflessione. Innanzitutto emerge una distinzione molto forte tra operatori *inbound* e *outbound*, alla quale si accompagna la possibilità di una maggiore o minore formalizzazione del rapporto di impiego, a tempo indeterminato oppure a progetto. La lettura dei dati conferma sostanzialmente la frattura netta tra le due modalità alle quali corrispondono mansioni, tutele, livelli retributivi diversi, con relativa diversa intensità nel grado di soddisfazione rispetto al lavoro. Sinteticamente, possiamo dire che lo spettro dell'inutilità (Sennett, 2000) è un sentimento provato a fine giornata più dagli operatori *outbound* che non da quelli *inbound*. Se, dunque, l'*outbound* si traduce in ciò che tradizionalmente viene definito come *bad job*, il lavoro *inbound*, sia in termini di contenuti sia di immagine, appare socialmente più accettabile, al punto di diventare una «buona occupazione» anche per i giovani laureati.

Un altro aspetto da considerare è rappresentato dalla tipologia di call center: in altre parole, non tutti i call center sono uguali. La distinzione da noi proposta tra tipi differenti di call center in *outsourcing*, generalisti (multi-tasking) e dedicati (specializzati) suggerisce alcune considerazioni importanti che influiscono sulle modalità con cui il lavoro è svolto e sulla condizione dell'operatore. In generale, nel call center dedicato, specializzato, si concentra la percentuale maggiore di operatori che lavorano esclusivamente e prevalentemente in *inbound* (72,6 per cento), mentre nei call center generalisti, le due modalità tendono a combinarsi con una prevalenza dell'*outbound*.

Un ulteriore elemento, strettamente collegato al tipo di call center, è rappresentato infine dalla dimensione in termini di numero di postazioni e operatori utilizzati. Nei call center più piccoli la modalità prevalente è l'*outbound*, si riscontrano migliori condizioni di lavoro e un livello più alto di soddisfazione. Per quanto riguarda le condizioni di lavoro, gli aspetti più problematici si riscontrano, invece, nel call center dedicato e in quello generali-

sta di grandi dimensioni, in cui più frequentemente si manifestano disagi e più basso risulta il livello di soddisfazione da parte dei lavoratori.

In conclusione, attraverso la lettura dei dati l'indagine suggerisce un'immagine del call center come realtà non omogenea, indistinta, bensì come modalità organizzativa del lavoro e della produzione che muta in funzione di alcune variabili fondamentali quali le dimensioni aziendali, la specializzazione delle attività o l'ampliamento nell'offerta dei servizi, la modalità di lavoro che utilizza in maniera prevalente. Dalla combinazione di tali caratteristiche derivano differenze significative sia in termini di organizzazione e condizioni di lavoro sia nel profilo dell'operatore e nella gestione delle relazioni di lavoro. A tali differenze bisogna necessariamente guardare per comprendere il funzionamento e le dinamiche interne ai call center e, soprattutto, le scelte dei giovani che in vari contesti decidono di intraprendere questo percorso.

Bibliografia

- Accornero A., Carmignani F. (1986), *I paradossi della disoccupazione*, Bologna, Il Mulino.
- Altieri G. (a cura di) (2002), *Lavorare nei call centres. Un'analisi europea*, Collana I-res Studi e Ricerche.
- Arzbächer S., Holtgrewe U., Kerst C. (2002), *Call Centres: Constructing Flexibility*, in Holtgrewe U., Kerst C., Shire K. (a cura di), *Re-Organising Service Work. Call Centres in Germany and Britain*, Aldershot, Ashgate, pp. 19-41.
- Bagnara S., Gabrielli F. (2002), *L'evoluzione dei call centre*, in Bagnara S., Donati E., Schael T. (a cura di), *Call & Contact Center*, Milano, Il Sole 24 Ore.
- Boldizzoni D. (a cura di) (2009), *Management delle risorse umane. Dalla gestione del lavoratore dipendente alla valorizzazione del capitale umano*, Milano, Il Sole 24 Ore.
- Bonazzi G. (2000), *Storia del pensiero organizzativo*, Milano, Franco Angeli.
- Butera F., Donati E., Cesaria R. (1997), *I lavoratori della conoscenza*, Milano, Franco Angeli.
- Callaghan G., Thompson P. (2002), *We Recruit Attitude: the Selection and Shaping of Routine Call Center Labour*, in *Journal of Management Studies*, 39, 2, pp. 233-254.

- Campi M., Palamara R. (2002), *Call center e risorse umane*, Milano, Franco Angeli.
- Corigliano E., Greco L. (2009), *Trappole e traiettorie nel mercato del lavoro meridionale: salvati dal telefono? Una ricerca in un call center*, Milano, Franco Angeli.
- Della Rocca G., Fortunato V. (2006), *Lavoro e organizzazione. Dalla fabbrica alla società post-moderna*, Roma-Bari, Laterza.
- Donati E. (1999), *I call center: una nuova opportunità di business e di lavoro nell'economia della conoscenza*, paper - *Office Automation*, 3.
- Frenkel S., Korczynski M., Shire K., Tam M. (1999), *On The Front Line: Organization of Work in the Information Economy*, Ithaca-Londra, Cornell ILR Press.
- Gobo G. (2008), *Doing Ethnography*, Londra, Sage.
- Greco S. (2006), *Le transizioni occupazionali degli operatori di call centre in Lombardia e nel Nordrhein-Westfalen*, working paper, Dipartimento di Studi sociali e politici, Università di Milano.
- Glucksmann M. (2004), *Call Configuration: Varieties of Call Centre and Division of Labour*, in *Work Employment and Society*, 18, 4, pp. 795-811.
- Granovetter M. (1973), *The Strength of Weak Ties*, in *The American Journal of Sociology*, 78, 6, pp. 1360-1380.
- Herzberg F. (1966), *Work and the Nature of Man*, New York, World Pub.
- Istat (2010), *Ingresso dei giovani nel mercato del lavoro*, in *Statistiche in breve*, 30 settembre.
- Lutz B. (1992), *The Contradictions of Post-Tayloristic Rationalization and the Uncertain Future of Industrial Work*, in Altmann et al. (a cura di), *Technology and Work in German Industry*, Londra, Routledge.
- McClelland D.C. (1973), *Testing for Competence Rather Than for Intelligence*, in *American Psychologist*, 28, 1, pp. 1-14.
- Negrelli S. (a cura di) (2000), *Prato verde - Prato rosso. Produzione snella e partecipazione dei lavoratori nella Fiat del 2000*, Soveria Mannelli, Rubbettino.
- Nisticò R. (2001), *La disoccupazione estrema*, Soveria Mannelli, Rubbettino.
- Norman R. (1984-1996), *La gestione strategica dei servizi*, Milano, Etas, 1996 (citato in Della Rocca, Fortunato, 2006).
- Palidda R. (a cura di) (2009), *Vite flessibili. Lavori, famiglie e stili di vita di giovani coppie meridionali*, Milano, Franco Angeli.
- Paulet R. (2008), *Location Matters: the Impact of Place on Call Centres*, in *Journal of Industrial Relations*, 50, pp. 305-319.
- Regalia I. (a cura di) (2009), *Regolare le nuove forme di impiego*, Milano, Franco Angeli.

- Reyneri E. (2002), *Sociologia del mercato del lavoro*, Bologna, Il Mulino.
- Reyneri E. (2009), *Occupazione, lavoro e disuguaglianze sociali nella società dei servizi*, in Sciolla L. (a cura di), *Processi e trasformazioni sociali. La società europea dagli anni Sessanta ad oggi*, Roma-Bari, Laterza.
- Reyneri E. (2010), *L'occupazione e il mercato del lavoro: quali segnali dalla crisi economica?*, in Magnier A., Vicarelli G. (a cura di), *Mosaico Italia. Lo stato del Paese all'inizio del XXI secolo*, Milano, Franco Angeli.
- Sennett R. (2000), *L'uomo flessibile. Le conseguenze del nuovo capitalismo sulla vita personale*, Milano, Feltrinelli.
- Solari L. (2004), *La gestione delle risorse umane. Dalle teorie alle persone*, Roma, Carocci.
- Sprigg C.A., Smith R.P., Jackson P.R. (2003), *Psychosocial Risk Factors in Call Centres: An Evaluation of Work Design and Well-being*, research report n. 169, Health and Safety Executive.
- Taylor P., Bain P. (1999), *An Assembly Line in the Head: Work and Employee Relations in the Call Centre*, in *Industrial Relations Journal*, 30, 2, pp. 110-117.
- Taylor P., Bain P. (2007), *Reflections on the Call Centres: a Replay to Glucksman*, in *Work Employment and Society*, 21, 2, pp. 349-362.
- Winiecki D. (2004), *Shadowboxing with Data: Production of the Subject in Contemporary Call Center Organizations*, in *New Technology, Work and Employment*, 19, 2, pp. 78-95.