

Il lavoro nei servizi alla clientela tra autonomia e standardizzazione

Gestione delle Risorse Umane e modelli organizzativi nell'esperienza dei Call Center in Calabria

di Antonella Bruno* ed Eugenio Vite**

Introduzione

Il presente lavoro¹ propone di focalizzare l'attenzione sui modelli organizzativi che si affermano oggi nel settore dei servizi alla clientela. Ci si è chiesti, inoltre, quali conseguenze emergono per il lavoro e la sua organizzazione in un contesto economico fragile e periferico.

Per rispondere a tali domande, proponiamo un approfondimento di aspetti legati alla gestione delle risorse umane: in particolare, abbiamo osservato i call center del nostro campione attraverso la lente delle competenze e quella dello stile manageriale, nella tensione tra gestione e controllo. Il particolare contesto economico pone, inoltre, questioni inerenti il *mismatching* tra competenze richieste e qualificazione posseduta

La ricerca si è avvalsa sia di metodologie quantitative che qualitative. Sul versante quantitativo è stata condotta una survey² su un campione di operatori appartenenti a cinque aziende calabresi o con sedi nella regione. Le aziende corrispondono a quattro tipologie di call center individuate in base alle dimensioni e ai servizi offerti: uno generalista di dimensioni grandi (più di 250 operatori); uno dedicato di dimensioni grandi; uno generalista di dimensioni piccole; uno di pubblica utilità, con meno di 250 operatori. Agli operatori è stato sottoposto un questionario composto da 55 domande, nel quale si affrontano diversi aspetti del lavoro e delle scelte e prospettive personali. La matrice su cui si è lavorato per l'elaborazione dei dati è composta da 369 questionari. Inoltre, si è proceduto ad un approfondimento qualitativo attraverso 20 interviste semistrutturate ad operatori e testimoni privilegiati.

Dai questionari autocompilati sono emerse importanti informazioni rispetto alle caratteristiche del lavoro di operatore di call center e ai principali elementi di gestione delle risorse umane.

Quando si riflette sulle trasformazioni è inevitabile trovarsi di fronte a dicotomie, opposti e antitesi (Regalia, 2007) e domandarsi fino a che punto arriva la valenza esplicativa di vecchie e nuove coppie di

** Dottoranda di Ricerca presso l'Università della Calabria, Dipartimento di Sociologia e Scienza Politica

**** Dottore di Ricerca presso l'Università della Calabria, Dipartimento di Sociologia e Scienza Politica

¹ Eugenio Vite ha redatto l'introduzione, le conclusioni e i paragrafi 1, 4. Antonella Bruno ha redatto i paragrafi 2 e 3.

² Il paper presenta alcuni risultati del lavoro di ricerca dell'unità locale di Cosenza del PRIN 2007 sulla qualità del lavoro nei Call Center italiani, promosso da l'Università di Roma La Sapienza, l'Università della Calabria, l'Università degli studi di Catania e l'Università degli studi di Milano.

concetti. Fordismo e post-fordismo, *old* e *new economy*, lavoro standard e non standard, rigidità e flessibilità, industria e terziario, lavoro della conoscenza e neotaylorismo, sono solo alcune delle coppie concettuali necessarie a guardare dentro il mutamento socioeconomico di questi anni. Nella tensione tra questi concetti è possibile rintracciare le dimensioni e le caratteristiche della complessa transizione che stiamo attraversando. Siamo dunque nel campo di un letterale di-lemma in cerca di ricomposizione, un discorso che pur avendo argomentazioni spesso contrapposte insiste sulla stessa realtà. Per questo motivo si è ipotizzata l'utilità del concetto di frontiera:

«essa identifica...una zona di contatto nella quale predomina l'incertezza, la commistione, la sovrapposizione delle identità, una zona verso il confine, anche se non con effetti risolutivi» (Cella, 2006, p. 70).

Tale concetto sembra più di tutti dare conto dell'universo di fenomeni e dimensioni osservati, e soprattutto della loro *commistione* e *sovrapposizione*. Le coppie concettuali sopra citate sono d'aiuto nell'analisi, ma ciò che conta è osservare i *processi sociali* (Sciolla, 2009) che vivono ed emergono all'interno di questa zona di contatto. Questa scelta è amplificata quando a tali processi fa da cornice un contesto economico marginale come quello di una regione meridionale, la Calabria. E ancora, con la marginalità, viene messo in gioco il confine.

Il settore dei call center sembra tra i più adatti ad osservare l'energia di questa tensione, i paradossi e i *di-lemmi* che genera. Il punto di osservazione è privilegiato, in quanto si tratta di una *business idea* profondamente legata al processo di terziarizzazione dell'economia. Anche la produzione, del resto, è sempre più rivolta alla qualità e alla soddisfazione del cliente e per far questo deve ascoltarlo (Palamara, Campi, 2002) o comunque entrarvi in contatto. Non è raro, ad esempio, ritrovare slogan aziendali, rivolti agli addetti, che richiamano espressamente all'ossessione per il cliente (es. Vodafone) fino a dare la vita per esso (es. Darty). L'orientamento al cliente e alla sua soddisfazione passa senza dubbio attraverso l'attenzione alla qualità del prodotto, ma anche attraverso l'organizzazione di un *servizio clienti* sempre adatto alle esigenze di chi vi si rivolge. Questo *servizio*, interno o più spesso esternalizzato, deve rispondere però a logiche di efficienza e sostenibilità economica per l'impresa. Il lavoro, dunque, deve essere produttivo e per essere tale deve essere organizzato in modo ottimale. Due modelli di organizzazione sottostanno alle due visioni sopra esposte: un modello burocratico (di matrice taylor-fordista) e un modello orientato ai servizi alla clientela (*Customer Service Representative work organization*).

Sullo sfondo poniamo l'ipotesi che entrambi i modelli coesistano nell'organizzazione del lavoro all'interno dei call center (Frenkel *et al.*, 1999). La necessità da parte del management di tenere insieme standardizzazione dei processi, dei prodotti-servizi per diminuire i costi attraverso le economie di scala (esigenza garantita dal modello burocratico) e personalizzazione, per generare profitti attraverso la focalizzazione delle esigenze di ogni cliente (garantita dal nuovo modello), porta queste organizzazioni a rivolgersi al modello ibrido.

Si tratta, in sintesi, dell'espressione della tensione tra la spinta alla standardizzazione del lavoro e quella alla personalizzazione del servizio.

1. I Call Center in Calabria: contesto, operatori e imprese

Secondo una stima³ della CIGL Calabria gli addetti ai call center in Calabria nel 2010 sono circa 10mila. La crisi economica non ha risparmiato questo settore, si stima che circa 2200 di questi lavoratori siano, sempre nel 2010, in cassa integrazione. L'attrazione di un territorio nei confronti di questo tipo di imprese è legato alle caratteristiche del mercato del lavoro (sul lato dell'offerta) e dalla disponibilità di incentivi fiscali e finanziari.

Tab. 1 - Stima degli operatori di call center in Calabria

	T e m p o Indeterminato	T e m p o Determinato	Collaboratori a Progetto	Totale	d i c u i i n C a s s a Integrazione
Calabria	7000	650	2100	9750	2200

Fonte: CIGL Calabria

Da uno studio europeo sul lavoro nei call center, è possibile sintetizzare i principali fattori che condizionano le scelte localizzative delle imprese di call center (Altieri, 2002):

- ampia disponibilità di manodopera;
- sufficiente livello di infrastrutture di telecomunicazioni;
- disponibilità di uffici vicino ai mercati dei clienti;
- convenienze di tipo logistico
- incentivi fiscali

L'incrocio tra questi diversi fattori definisce un quadro non univoco, in cui a contare sono anche le caratteristiche del call center che si vuole impiantare. In ogni caso, a parità di altre condizioni, ad avere maggiore importanza sembra essere la disponibilità di forza lavoro. Le caratteristiche del mercato del lavoro sono così un importante fattore di attrazione, a questo spesso si uniscono incentivi fiscali e finanziari in questi stessi territori atti ad incrementare l'occupazione.

La Calabria sembra unire molti di questi fattori. Alle peculiarità del mercato del lavoro locale che crea un ampio bacino di forza lavoro, istruita, disponibile a lavorare a basso costo, si unisce una politica regionale di incentivi all'occupazione che offre diversi vantaggi alle imprese che vi accedono. Un

³ Non è possibile conoscere con chiarezza il numero di tutti gli addetti nei Call Center più piccoli diffusi nel territorio calabrese. Trattandosi di piccole aziende, spesso con alta nati-mortalità, si presuppone che la loro incidenza non sia consistente.

testimone privilegiato⁴ spiega:

«Un tempo si diceva che la Calabria fosse la regione dei Forestali, con oltre diecimila lavoratori del settore. Oggi sono circa diecimila i figli di questa terra che svolgono questa attività. Nella nostra Regione questa particolare realtà del terziario è cresciuta di colpo, nel corso di pochi anni, come funghi sono nati call center in tutte le province. Call center che spaziano dal grande stabilimento che concentra da 500 a 1000 persone, a piccole realtà nascoste in sottoscala d'appartamento con 10-15 lavoratori concentrati in pochi metri quadri»

Per descrivere il contesto economico calabrese possiamo riprendere il termine di *microcapitalismo*, mutuato da una ricerca di fine anni '90 svolta all'interno del dipartimento di Sociologia dell'Università della Calabria (Fantozzi, 1997). Un contesto micro, sia per la elevatissima diffusione di micro-imprese che per la chiusura verso i mercati e la debolezza dell'intera economia locale (Nisticò, 2009). Considerando, in particolare, i diversi tassi di occupazione ci si accorge che ad essere particolarmente marginalizzati sono i giovani e le donne. Inoltre, la struttura del mercato del lavoro locale, letteralmente schiacciata su lavoro pubblico e commercio, rende difficile la continuità tra lavori temporanei e lavoro stabile, per la vita (Reyneri, 2005). Questo aspetto è da tenere presente quando si guarda alle strategie dei giovani sul mercato del lavoro. Inoltre, come si vedrà più avanti, un numero crescente di giovani è sempre più istruito aumentando l'offerta di profili qualificati.

In base all'immagine diffusa⁵, l'operatore di call center è soprattutto giovane in cerca di prima occupazione, in maggioranza donna e con livelli di istruzione medio alto. Dai dati, emerge un profilo molto simile: in gran parte donne, per tre quarti sotto i 30 anni e molti laureati.

Tab. 2 - Genere (operatori intervistati)

	Percentuale
Maschio	34,7
Femmina	60,7

Il campione intervistato restituisce un dato chiaro da questo punto di vista: il 60% degli operatori intervistati è donna, per quanto riguarda l'età, inoltre, la percentuale cumulata fino a 30 anni è del 68,5% (di cui più della metà rientrano nella fascia di età tra i 26 e i 29 anni). Il 78% circa è celibe o nubile, mentre il 14% è coniugato. Il livello di scolarizzazione è alto (vedi *infra* par. 2), con quasi il 40% di laureati e il 24% di studenti universitari.

⁴ Rappresentante sindacale

⁵ Si consideri la produzione artistica nata in Italia intorno a questa esperienza: le pellicole "Tutta la vita davanti" (2008) e "Fuga dal Call Center" (2009) raccontano, sullo sfondo rispettivamente di Roma e Milano, di giovani laureati con brillanti risultati e il Call Center come unica possibilità occupazionale. "Parole Sante" (2007) è un documentario che indaga le forme di sfruttamento e negazione dei diritti nei confronti di molti operatori. Per quanto riguarda la narrativa, il principale testo è "Il mondo deve sapere" (2006), di Michela Murgia, che in toni tragi-comici descrive le vicende di una operatrice di Call Center che svolge attività di telemarketing. Vengono descritte alcune dinamiche di gestione del lavoro e delle motivazioni a vendere, e le reazioni e lo stato d'animo delle operatrici.

Tab. 3 - Classi di età (operatori intervistati)

		Percentuale	Percentuale cumulata
Validi	da 20 a 25	26,0	28,8
	da 26 a 30	35,8	68,5
	da 31 a 35	19,5	90,1
	da 36 a 40	7,0	97,9
	da 41 a 45	1,1	99,1
	46 e oltre	,8	100,0
	Totale	90,2	
Mancanti	Mancante di sistema	9,8	
Totale		100,0	

L'assenza o carenza di alternative ci riporta all'ipotesi secondo la quale il «*job shopping*» è difficilmente applicabile al mercato del lavoro calabrese: non essendoci alcuna contiguità tra lavoro precario e lavoro stabile, l'esperienza del “lavoretto” costituita da diverse esperienze di lavoro (non qualificate e/o non coerenti tra loro) rischia di trasformarsi un «inutile limbo» (Reyneri, 2005). Questi aspetti hanno un importante riverbero sui nostri intervistati, che sembrano utilizzare strategie di mero adattamento alle possibilità offerte dal contesto. Del resto, è diffusa la coscienza che il *lavoro desiderato* è difficilmente realizzabile nel mercato del lavoro locale, per questo motivo gli intervistati sembrano aver optato per la strada veloce⁶ dell'ingresso del call center.

Tutto questo apre la strada ad una riflessione più approfondita sulle competenze, sul modo in cui queste sono agite all'interno dei call center e sul significato che hanno in rapporto al particolare tipo di offerta di lavoro presente nel nostro campione di intervistati.

2. Uno sguardo ai Call center sotto la lente delle competenze: il profilo degli operatori

L'utilizzo del termine “competenza” ci impone da subito un preliminare chiarimento circa il significato di un concetto che la letteratura ha, nel tempo, diversamente definito⁷. Possiamo immaginare la competenza quasi come un contenitore che, di volta in volta, è stato riempito di concetti e definizioni che o ne rilevavano la consistenza in elementi molto soggettivi, sganciati dalle singole mansioni, da ruoli o posizioni, o in elementi più contestuali come comportamenti, capacità e abilità nello svolgimento

⁶ L'ipotesi che la facilità di ingresso sia una ragione importante è confermata dal fatto che quasi la metà degli intervistati (47%) dichiara di aver cercato lavoro, prima di entrare nel call center, per meno di tre mesi. Questo dato va inquadrato in un contesto economico in cui i tempi di ingresso nel mercato del lavoro dopo la laurea risultano particolarmente dilatati, soprattutto per le donne e per alcuni settori disciplinari (Palidda, 2010).

⁷ Vedi ad esempio le definizioni fornite da R. Boyatzis, (1982), Spencer & Spencer (1993), in Italia si veda, per tutti, Consoli e Benadusi (1999)

degli stessi ruoli e mansioni. La definizione che ci sembra più coerente con l'orientamento della nostra ricerca e le peculiarità del contesto lavorativo in cui tali competenze si manifestano, ci appare quella che guarda alla *competenza* come “*capacità generale di interpretare il contesto (le sue incoerenze, incertezze minacce, ecc.), di individuare potenziali soluzioni, di trasferirle nella pratica e di sedimentarle anche in regole non scritte*”, suggerita da Schon (1982). L'essenza della competenza diviene quindi la capacità di dialogo con il contesto, cui*pur all'interno di un sistema di conoscenze (le parole) e di regole (turno, ritmo, modalità formali) che sono note, non è tutto prevedibile, ma l'efficienza, l'efficacia dell'interazione è mantenuta attraverso una continua gestione di ciò che di inaspettato può accadere.*

L'intento è di adottare un approccio che va aldilà delle tradizionali categorie di analisi delle competenze, non guarderemo ad esse come insiemi di *Skills* (tecniche, comportamentali e cognitive) funzionali e necessarie allo svolgimento della prestazione lavorativa, ma andremo oltre questa concezione astratta, strettamente legata ai requisiti personali. Sulla scia di un frame work metodologico che induce a considerare come «*la dinamica delle competenze sia strettamente correlata non solo ai processi di apprendimento ma anche ai processi organizzativi*» (Della Rocca e Passarelli, 2007), le analizzeremo in quanto risultato ultimo di un intreccio di differenti variabili: skills, *esperienze finalizzate*, processi di apprendimento, processi organizzativi che consentono quel “*dialogo con il contesto*” come elemento di valorizzazione e promozione delle competenze individuali.

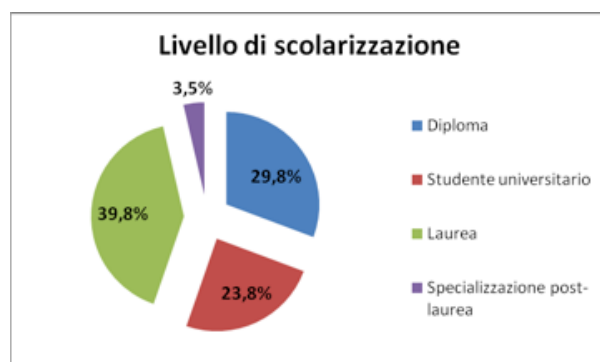
Ciò premesso, gli elementi centrali per analizzare i call center alla luce delle competenze appaiono essenzialmente due, innanzitutto le competenze, quelle possedute e agite dagli attori, che gli consentono di comprendere e padroneggiare meglio il processo produttivo, nonché i canali attraverso cui queste competenze sono riconosciute e accresciute. Secondariamente l'esistenza di un modello operativo che favorisca processi di *empowerment* dei dipendenti, in sostanza un certo margine di autonomia decisionale e una delega di responsabilità verso il basso o meglio di *responsabilizzazione*⁸ verso i risultati attesi dall'organizzazione, che valorizzi e promuova le competenze espresse dagli operatori e “*istituzionalizz?*”, per dirla *a la* Selznick, strutture e pratiche che favoriscano l'accrescimento delle stesse creando i presupposti per processo di *Know how* continuo basato sulla circolazione, scambio e sedimentazione di informazioni, conoscenze tacite ed esplicite, esperienze. Quest'ultimo aspetto appare diviene cruciale proprio in virtù delle peculiarità del contesto lavorativo considerato che presenta ampi margini di flessibilità e di una mansione in cui, le competenze e le conoscenze tecniche, non sempre sono in grado di dominare le incertezze e i margini di indeterminazione della stessa.

Il nostro primo obiettivo sarà quello di determinare quali sono le competenze “desiderabili e di soglia” per lo svolgimento della mansione di operatore, cercando di ricostruire la griglia di riferimento, quello che viene chiamato profilo di competenza, a cui i call center fanno riferimento per la selezione e lo sviluppo del personale nonché per la valutazione della performance. Il metodo attraverso cui verrà

⁸ Quando si parla di responsabilizzazione si ci riferisce alla possibilità di determinare il proprio lavoro, gestirne non il contenuto ma in sostanza l'andamento ed i tempi.

ricostruito tale profilo è essenzialmente indiretto, nel senso che si baserà sì sulla valutazione di dati afferenti alle caratteristiche personali degli operatori, età, genere, titolo di studio o qualificazione posseduta, ma a questi si assoceranno quelli relativi alle competenze richieste al momento della selezione, così come dichiarato dagli stessi operatori, seguendo quindi quella che è stata la loro percezione circa le richieste dell'azienda.

Come visto in precedenza, il nostro campione è composto essenzialmente da giovani la cui età media si aggira intorno ai 28 anni, la maggior parte di questi sono donne, il grafico sottostante ci mostra i dati relativi al livello di scolarizzazione, la maggior parte di essi sono inseriti in un percorso di formazione universitario, ha già conseguito la laurea (circa il 40%) o una specializzazione post-laurea, se pur il possesso di uno specifico titolo di studio non rappresenta uno dei requisiti valutati al momento della selezione. Se dovessimo indicare una soglia minima di scolarizzazione richiesta questa potrebbe essere rappresentata dal possesso del diploma, se pur esso è stato oggetto di valutazione solo in poco più del 30% dei casi.

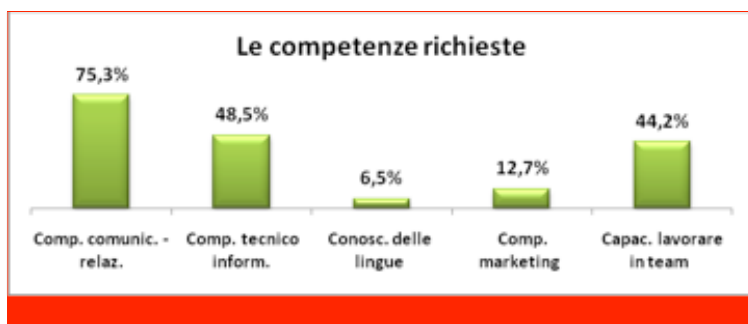


Mentre appare forse più semplice identificare la motivazione che spinge i diplomati calabresi a ricercare lavoro nei call center, in un contesto in cui è carente lo sviluppo e totalmente assente il riconoscimento della formazione professionale (di competenza regionale) e considerato la debolezza del settore impiegatizio calabrese che si esplica quasi esclusivamente nel settore pubblico, come motivare l'alta percentuale dei laureati? Forse questo fenomeno appare più comprensibile se correlato ad un contesto caratterizzato da un alto tasso di disoccupazione e che presenta forti difficoltà nella transizione dalla scuola al mondo del lavoro, elementi che inducono i giovani più scolarizzati ad occupare posti di lavoro in cui sono richieste competenze inferiori a quelle che hanno acquisito nel corso degli studi, una sorta di «*dequalificazione professionale*» (D'Iribarne, 1990) che tuttavia va a discapito dei giovani meno istruiti in un processo «*spiazzamento*» già descritto da Berg (2000) diversi anni fa.

Orientiamo ora il nostro interesse ad identificare quali sono le competenze possedute dagli operatori attraverso il confronto con quelle richieste al momento della selezione, in questo modo ci sarà possibile identificare se e laddove esiste un possibile *mismatching* tra competenze richieste e qualificazione posseduta, cioè il mancato "incontro" fra la domanda di competenze espressa dall'impresa, nel nostro caso i call center, e l'offerta di competenze da parte dei lavoratori. Abbiamo sottoposto agli operatori un elenco di competenze chiedendo di indicare quali tra queste sia stato

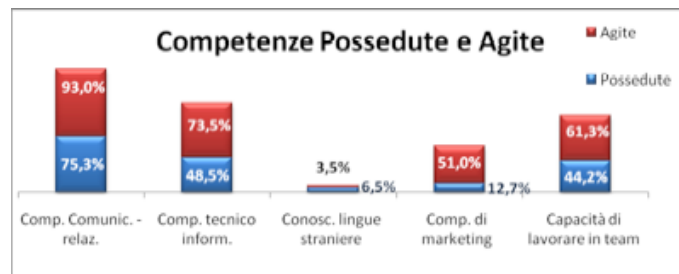
oggetto di valutazione da parte dell'azienda, in sostanza quali si ritiene di possedere e in che misura esse ritenute necessarie per svolgere la mansione. L'elenco comprende: Competenze comunicativo – relazionali; Competenze tecnico informatiche; Conoscenze delle lingue straniere; Competenze di marketing; Capacità di lavorare in team.

L'istogramma di frequenze sottostante ci mostra come tre siano le competenze che potremmo definire “minime” o di “ingresso” quindi ritenute essenziali: quelle comunicativo-relazionali, tecnico-informatiche e la capacità di lavorare in team.



Del resto ciò non ci stupisce se consideriamo le modalità attraverso cui gli operatori esplicano la propria mansione ma ci dà indicazioni sui criteri utilizzati per progettare i processi di selezione. Il profilo del candidato viene valutato rispetto a tutti i servizi offerti (che talvolta prevedono, più che competenze, almeno dei pre-requisiti differenti), accertata l'esistenza delle competenze minime o di soglia, così come le abbiamo definite, e la misura in cui esse sono sviluppate, si passa ad individuare la posizione più adatta in base alle diverse esigenze aziendali, seguendo un percorso che resta comunque quello dell'adattamento della persona alla mansione (*the right man for the right job*). Sappiamo, tuttavia, che la perfetta corrispondenza mansione-persona non è una cosa semplice, specialmente in un ambiente in rapida evoluzione e con mansioni che, se da un lato diventano sempre più complesse, dall'altro assumono sempre più un certo margine di indeterminazione. In effetti, mansioni chiaramente definite lasciano sempre più il posto a mansioni delle quali solo il titolare può indicare i limiti di discrezionalità (Handy, 1989) e ciò appare particolarmente evidente proprio nel caso dei call center. Quanto queste competenze siano riconosciute come necessarie per lo svolgimento della mansione viene riconfermato anche dal dato relativo alle competenze agite abitualmente dagli operatori. In questo caso la nostra attenzione si è spostata su quelle competenze utilizzate nel lavoro o acquisite funzionalmente ad esso piuttosto che su quelle possedute dal lavoratore nella fase iniziale di selezione. I tre tipi di competenze identificate inizialmente ancora una volta si sono mostrate come quelle a cui si fa ricorso con maggior frequenza⁹:

⁹ Il dato relativo alle competenze di marketing è motivato dal peso degli operatori outbound presenti nel campione



In realtà uno sguardo più attento ci consente di operare un'ulteriore riflessione su ciascuna di esse. La prima, competenze comunicativo- relazionali, rimanda più che ad una competenza a un qualcosa che si situa ad una dimensione più individuale, quasi una dotazione personale, in sostanza ad una capacità; la seconda, competenze tecnico informatiche, rimanda invece ad un insieme di conoscenze che sono funzionali allo svolgimento di determinate attività che costituiscono la mansione; infine la terza, il lavoro in team, appare più che una competenza vera e propria, un comportamento ritenuto rilevante al fine di assicurare una determinata performance.

I dati a nostra disposizione non ci consentono di effettuare un ulteriore raffronto su quali siano invece le competenze che le aziende mirano ad acquisire, accrescere o promuovere ma ci consentono una riflessione sui canali, i percorsi formativi, attraverso ciò cui viene realizzato. La formazione, nei call center, esiste e ha un certo peso, essa di solito si svolge all'interno dell'azienda e in più steps. Un momento formativo iniziale, per comunicare ai dipendenti le attività che compongono la mansione e le modalità attraverso cui dovranno essere espletate, e più step formativi successivi, coerentemente con i cambiamenti che intercorreranno nelle attività e/o conoscenze funzionali allo svolgimento della mansione stessa. In realtà nei call center esistono altri due percorsi formativi che in alcuni casi si sostituiscono o si sommano a quelli descritti. Il primo percorso che chiameremo la *“trasmissione dell'esperto”* si realizza quando ci si trova a dover introdurre nuovi operatori all'interno del gruppo di lavoro già consolidato. Allo specifico corso di formazione iniziale, si associa un altro meccanismo che consiste nell'affiancamento del nuovo operatore ad un altro *“più esperto”* o meglio anziano. Questo strumento consente non solo la trasmissione di conoscenze e procedure tecniche, con un enorme vantaggio in termini di tempi da parte dell'azienda, ma soprattutto assimilazione di pratiche, tecniche comunicative e comportamenti già convalidati e consolidati all'interno del gruppo che consentono all'azienda di assicurarsi il mantenimento di determinati standard qualitativi. Un ulteriore percorso formativo è dato dallo *“smooth stage”*, esso consiste in brevi interruzioni delle attività nel caso in cui insorgano problemi o difficoltà da parte del gruppo che sta gestendo una determinata attività o non siano stati rispettati gli standard di servizio prestabiliti. Durante tali interruzioni il team leader e/o il responsabile operativo riprende e ricorda agli operatori gli obiettivi legati all'attività in corso, tenta di identificare la natura delle difficoltà e dispone eventuali correzioni. La maggior parte degli operatori assegnano sostanzialmente un valore positivo alla formazione offerta dall'azienda e la ritengono adeguata allo svolgimento della propria mansione (tab. 4) ma, come mostrato dalla tabella sottostante

(tab. 5), in merito alla possibilità di acquisire nuove competenze professionali il campione si polarizza su posizioni che presentano diversi gradi di accordo/disaccordo con tale affermazione:

Tab. 4 - Grado di accordo: La formazione offerta dall'organizzazione è adeguata allo svolgimento dei compiti richiesti

		Frequenza	Percentuale
Validi	Del tutto in disaccordo	20	5,4
	Prevalentemente in disaccordo	62	16,8
	Prevalentemente d'accordo	212	57,5
	Del tutto d'accordo	65	17,6
	Mancata Risposta Dovuta	10	2,7
	Totale	369	100,0

Tab. 5 - Grado di accordo: L'organizzazione favorisce l'acquisizione di nuove competenze professionali da parte dei lavoratori

		Frequenza	Percentuale
Validi	Mancata Risposta Non Dovuta	1	,3
	Del tutto in disaccordo	38	10,3
	Prevalentemente in disaccordo	113	30,6
	Prevalentemente d'accordo	178	48,2
	Del tutto d'accordo	27	7,3
	Mancata Risposta Dovuta	12	3,3
	Totale	369	100,0

Non ci soffermiamo qui a sottolineare l'importanza di un programma di formazione permanente dei dipendenti e le motivazioni a sostegno di ciò, ma vogliamo solo sottolineare quanto esso sia necessario ad assicurare la coerenza tra gli obiettivi aziendali e le attività predisposte e a favorire la motivazione degli operatori, intesa come "motivo ad agire" (*formazione motivazionale*), che è il fattore determinante del clima aziendale.

3. Verso un modello di Management basato sulle competenze

In questa parte il nostro interesse si orienterà a determinare se e attraverso quali modalità, i call center, siano stati in grado di implementare un modello operativo che favorisca l'accrescimento delle competenze e/o ne promuova l'acquisizione di nuove. Abbiamo identificato come presupposto fondamentale l'esistenza di un processo di *empowerment* dei dipendenti, tuttavia in realtà imprenditoriali che attuano una logica orientata al cliente questo processo diviene più che una scelta, una necessità, se non altro per la tipologia di servizio/prodotto offerto. Ma non sempre questo si traduce nella possibilità di applicare in pieno tale logica, che presuppone la garanzia di un certo margine di autonomia e libertà d'iniziativa dei dipendenti ma soprattutto la necessità di una ricomposizione dei ruoli all'interno dell'azienda, elemento che a sua volta consente la realizzazione di una linea gerarchica semplificata (*lean organization*) e permette alla front line aziendale di essere più vicina al cliente. Tutto questo appare quanto più difficoltoso se si rapporta a contesti, dove, in generale, il lavoro è

fondamentalmente di routine e sotto molti aspetti sottoposto ai rigidi canoni del Taylorismo e la gestione delle risorse umane si confronta spesso con un elevato tasso di turnover, assenteismo e una forza lavoro frammentata e varia. In merito all'autonomia decisionale degli operatori solo un accenno al livello di responsabilizzazione, così come l'abbiamo inteso (vedi *infra*, nota 8), rispetto al grado di libertà nello svolgimento della propria prestazione lavorativa. I controlli esercitati attraverso la supervisione diretta sulla prestazione garantiscono tuttavia agli operatori un certo margine di libertà nel determinare autonomamente la durata della conversazione, il momento in cui essa debba interrompersi, la gestione delle chiamate lungo l'arco del proprio turno (ovviamente quest'ultimo aspetto vale per gli operatori *outbound* e non si applica a quelli *inbound* soggetti al flusso di chiamate in ingresso). In merito alle strutture e pratiche che favoriscano l'accrescimento delle competenze creando i presupposti per processo di *know how* continuo analizzeremo, seppur brevemente, gli elementi afferenti all'ambiente fisico, in particolare la collocazione dei gruppi all'interno della struttura aziendale e quelle pratiche quali "l'affiancamento" e il lavoro i team che favoriscono la circolazione, condivisione e sedimentazione di informazioni, conoscenze tacite ed esplicite, esperienze. L'ambiente fisico interno ai call center è, nella maggior parte dei casi, organizzato secondo la formula degli *open space*, dove i singoli team di lavoro sono raggruppati in "isole"¹⁰, entro cui vive e si muove l'operatore, non esistono barriere fisiche tra i gruppi (salvo che questi non trattino dati sensibili), la comunicazione è comunque garantita, ma l'isola costituisce il confine simbolico che definisce i parametri dell'appartenenza del singolo operatore al team, la sua interfaccia verso il più vasto arcipelago che si muove entro i confini aziendali ed il filtro attraverso cui sono recepite ed elaborate le informazioni essenziali al lavoro del gruppo. La prossimità fisica tra i membri del team consente anche l'attuazione di quella pratica operativa definita col termine di "affiancamento", della sua dimensione formalizzata ci siamo già occupati parlando dei processi di formazione del personale, tuttavia essa esiste come pratica implicita all'interno del gruppo che consente non solo la trasmissione di conoscenze ed informazioni da operatore più "anziano" a quello più "giovane", ma anche la condivisione di modalità di relazionarsi con il cliente e strategie comunicative, acquisite spesso inconsapevolmente per emulazione o assimilazione e non sempre presenti in procedure o "script" prestabiliti. In ultimo accenno al lavoro in team e su come questo incida sul singolo operatore in termini di ampliamento o miglioramento delle sue conoscenze e capacità, ovviamente la natura dei rapporti tra i membri del gruppo e tra questo e la dirigenza sono determinanti. Il clima descritto dagli operatori, la natura e le caratteristiche delle relazioni tra i suoi membri, la qualità delle interazioni che si creano fanno, del team una fonte essenziale da cui attingere informazioni, conoscenze, collaborazione di fronte eventuali problematiche, ma anche uno strumento che favorisce al suo interno sia la circolazione sia la condivisione di pratiche operative consolidate e riconosciute come valide.

¹⁰ Termine con cui usualmente sono indicate, all'interno della struttura del Call center, il raggruppamento di quelle postazioni di lavoro individuali, che corrispondono ad un gruppo di lavoro che si occupa di un dato servizio facente capo ad una o più team leader o assistenti.

4. Le pratiche di Gestione delle Risorse Umane tra gestione e controllo

La qualità del lavoro in team e la pratiche di affiatamento appena osservate, rimandano ad aspetti di gestione che saranno il tema del presente paragrafo.

Quando si riflette sulle pratiche e gli stili della gestione delle risorse umane, un nodo problematico è capire quale ruolo sia affidato alla funzione HR all'interno dell'azienda, ad esempio se l'orientamento è verso i sistemi/ strutture gerarchiche o alle persone e se gli viene chiesto un intervento strategico oppure operativo (Ulrich, 1997). Ciò che emergerebbe nel settore dei servizi è un ritorno ad una organizzazione del lavoro formale e standardizzata e dunque a una predominanza della logica *push*. A parlare di *assembly line in the head* sono Taylor e Bain (1999), il riferimento è all'organizzazione del lavoro e alle relazioni di impiego nei call center. I due autori spiegano che i processi di lavoro all'interno di call center rappresentano un nuovo sviluppo delle pratiche di gestione tayloriste all'interno del *white-collar work*, centrate, in particolare, sulla definizione di target da raggiungere. Da questi deriva un tipo di controllo che non è riferito solo ad aspetti quantitativi, come nel caso del task del taylorismo tradizionale, ma anche -e soprattutto- ad aspetti qualitativi quali il rapporto tra lavoratore e cliente. Si deduce che il controllo sulla "produttività", in questo caso, abbraccia un raggio molto ampio dell'esperienza di lavoro, fino ad entrare negli atteggiamenti e nelle emozioni dei lavoratori. Vengono inoltre messi in risalto aspetti dell'organizzazione degli spazi di lavoro, esempio del concetto di *panopticon* di cui parla Foucault, in cui appare chiaro l'obiettivo primario del controllo sui lavoratori. Inoltre, il sistema ACD, proprio come un nastro trasportatore, gestisce le "file" e distribuisce le chiamate al primo operatore libero; dall'altro lato l'operatore di call center, proprio come un lavoratore inserito in una fabbrica taylorista, ha degli standard di output prefissati e rigidi (i target), da raggiungere sotto lo stretto controllo dei diretti superiori.

Sembra dunque prevalere il *paradosso* di una organizzazione razionale che ha come terminale la relazione fra due persone (Butera, 1990).

Sul piano delle relazioni di impiego, emerge la ricerca da parte dell'azienda di comunicare la necessità di un atteggiamento quanto più *imprenditoriale* possibile da parte degli operatori rispetto al lavoro. Si lega sempre, con diverse forme e livelli di intensità, la retribuzione alla performance.

Tab. 6 – Tipo di retribuzione per attività svolta, percentuali di riga

	Stipendio fisso	Retribuzione a ora	Retribuzione a chiamata	Retribuzione a prodotto obiettivo	Retrib. fissa più retrib. a obiettivo	Altro
Esclusivamente attività di operatore inbound	71,10%	9,40%	7,80%	0,00%	5,50%	6,30%
Prevalentemente attività di operatore inbound	70,70%	2,40%	9,80%	0,00%	4,90%	12,10%
In egual misura attività di operatore inbound che outbound	77,80%	0,00%	11,10%	0,00%	11,10%	0,00%
Prevalentemente attività di operatore outbound	6,30%	12,50%	25,00%	25,00%	18,80%	12,60%
Esclusivamente attività di operatore outbound	5,80%	30,10%	3,80%	7,70%	32,70%	19,80%

In particolare, è possibile osservare come chi svolge attività di *inbound* ha un tipo di retribuzione fissa (circa 71%), mentre quella destinata agli operatori *outbound* è interamente legata alla performance (a chiamata, ad obiettivo, a ora) o spesso a un mix tra retribuzione fissa e variabile.

L'organizzazione sembra, dunque, avere al proprio interno una concreta ordinarietà di rapporti di impiego subordinati, su cui vengono innestati inviti, più o meno espliciti, a pensare il proprio lavoro in stile imprenditoriale, puntando alla performance e alla qualità. Sebbene il contratto psicologico (Solari, 2004; Rousseau, 1995) può essere indebolito dalla instabilità del lavoro, nel caso dei lavoratori con contratti atipici, nel caso calabrese, però, sarebbero presenti elementi esterni, di contesto, che rinforzano lo stesso contratto.

Su aspetti legati al controllo, osserviamo i dati derivanti dal nostro campione e notiamo, innanzitutto, che la frequenza dei controlli è in media alta. Alla domanda in merito, le risposte degli intervistati oscillano tra il “tavolta” (42%) e “spesso” (47% circa).

Tab. 7 - Con quale frequenza Vengono effettuati dei controlli sulla sua prestazione

		Percentuale
	Mai	8,1
	Talvolta	42,0
	Spesso	46,9
	Mancata Risposta Dovuta	3,0
	Totale	100,0

Poco più dell'80% 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%), ma nella rappresentazione degli operatori la "penalizzazione" nella stabilizzazione occupa un posto importante: quasi il 40% 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 è una conseguenza negativa che la metà degli operatori (47,5%) si aspettano. Il sistema di sanzioni percepito dagli operatori arriva fino alla perdita del lavoro, attesa dal 41% degli intervistati in caso di mancato raggiungimento dei risultati. La tipologia contrattuale sembra avere maggior influenza sui timori di perdita del lavoro: se per i collaboratori a progetto è prevedibile, e insito nella natura del contratto, un tale timore è meno prevedibile negli operatori con contratto a tempo indeterminato, che però rappresentano un quarto delle persone che affermano di avere timore di perdere il lavoro.

Nell'effettuare i controlli hanno di certo un ruolo preponderante i *supervisor*, responsabili direttamente a contatto con gli operatori.

Il giudizio sul modo di rapportarsi da parte dei diretti superiori, sembrerebbe fotografare in generale un clima generalmente positivo. Gli operatori che giudicano autoritario il modo di rapportarsi dei diretti responsabili sono il 20%, contro poco più del 78% che pensa il contrario.

Tab. 8 - I diretti responsabili si rapportano agli operatori in modo Autoritario

		Percentuale
Validi	Sì	20,6
	No	78,3
	Mancata Risposta Dovuta	1,1
	Totale	100,0

Anche sullo stretto controllo le percentuali sono simili: l'80% del nostro campione non considera "di stretto controllo" l'atteggiamento dei diretti responsabili. Sul modo "amichevole" le percentuali sono meno polarizzate: rispondono sì il 46% degli operatori, e no il 52%. La quasi totalità (94%) degli operatori non ritiene che i diretti responsabili si rapportino in modo conflittuale, mentre il 61% pensa che il modo sia collaborativo.

Molti ritengono che i diretti responsabili non si rapportino con lealtà, sono quasi l'80% del nostro campione.

Tab. 9 - I diretti responsabili si rapportano agli operatori in modo Leale

		Percentuale
Validi	Si	20,1
	No	78,9
	Mancata Risposta Dovuta	1,1
	Totale	100,0

Questo giudizio, che si discosta dagli altri positivi, potrebbe parlare di contesti di lavoro in cui l'elemento fiduciario è fragile.

In questo caso, sembrerebbe che le dimensioni dell'azienda non diano vita a variazioni significative nell'instaurarsi di relazioni leali e di fiducia tra diretti responsabili e operatori. Resta quasi invariato il peso degli operatori che non considera "leale" il modo di rapportarsi dei diretti responsabili, anche cambiando dimensione e tipologia di azienda. Anche le altre dimensioni non sembrano variare di molto nei diversi call center.

Si potrebbero avanzare diverse ipotesi. Ad esempio, con la dicitura "diretti responsabili" è prevedibile che si faccia riferimento a figure intermedie come i *team leader* o *supervisor*, che svolgono l'importante funzione di coordinare e di essere il ponte della comunicazione tra l'azienda e l'operatore. L'assenza di fiducia può essere legata sia ai modi di "interpretare" il ruolo da parte dei singoli soggetti, sia ad una sorta di cortocircuito che avviene nel momento in cui tutto il peso della comunicazione tra azienda ed operatori è caricato su pochi canali. In questo caso, con questi giudizi negativi sulla lealtà, i *team leader*, e tutti i diretti responsabili, potrebbero scontare il fatto di essere spesso l'unico punto di contatto tra lavoratori ed azienda. Se così fosse, si rileverebbe una organizzazione del lavoro snella, con una struttura gerarchica molto assottigliata, con pochi ruoli, ma con una separazione netta tra *line* e *staff*.

Aldilà delle possibili cause, tale percezione potrebbe indebolire sensibilmente la *percezione di giustizia*, che a sua volta incide su aspetti fondamentali per la gestione quali l'accettazione delle decisioni e il livello di soddisfazione. Al contrario una gestione "giusta" influisce positivamente sul servizio aumentando il coinvolgimento dei lavoratori nell'organizzazione, rafforzando il senso di appartenenza e creando *effort* aggiuntivo (Bowen e coll., 1999).

La figura del diretto responsabile, dunque, sembra controllare, più che gestire. I dati sembrano confermare la centralità di tale figura: il 45% degli operatori¹¹ nel contatto con il cliente, infatti, è sottoposto a "supervisione diretta".

Inoltre, è possibile osservare che i richiami verbali sono riconosciuti dagli operatori più di ogni altra forma di sanzione, a conferma del fatto che il controllo è totalmente mediato dai diretti

¹¹ La percentuale è data dall'unione della matrice delle aziende con quella degli operatori: si può avere una idea della quantità di lavoratori che sperimentano differenti forme di gestione.

responsabili.

Tab. 10 – Sanzioni in caso di mancato raggiungimento degli obiettivi, operatori (risposte sì)

Richiami verbali	69%
Minor guadagno	48,0%
Carriera	47%
Mancata stabilizzazione lavorativa	38%
Perdita Lavoro	41%
Assegnazione mansioni	30%

Sull'altro versante, quello degli incentivi, circa il 50% degli intervistati riconosce gli elogi come forma di benefico in caso raggiungimento degli obiettivi aziendali. Anche in questo caso, è l'elemento che ha la maggiore percentuale di sì.

Considerazioni conclusive

Inquadrando gli aspetti appena esposti nella più ampia questione delle trasformazioni del lavoro, emerge la tendenza a sviluppare modelli organizzativi ibridi in cui elementi di standardizzazione del lavoro convivono con contenuti orientati all'autonomia e alla personalizzazione.

Siamo partiti dall'analisi dell'interazione tra contesto economico, operatori e scelte delle imprese. Da questo è emerso come la Calabria sembra offrire molti di questi fattori di attrazione per le imprese impegnate nelle attività di call e contact center. Il mercato del lavoro locale crea un ampio bacino di forza lavoro istruita e disponibile a lavorare a basso costo, a questo si unisce una politica regionale di incentivi all'occupazione che offre diversi vantaggi alle imprese che vi accedono.

Entrando nello specifico delle questioni organizzative attraverso l'analisi delle competenze richieste e agite emerge un quadro composito, fatto di un mix di competenze e *life skills* "di soglia", ritenute essenziali al momento della selezione, e di un processo di assegnazione delle posizioni segnato dall'adattamento della persona alla mansione. Anche in questo caso, notiamo una interessante interazione tra un principio taylorista di adattamento della risorsa all'organizzazione, e aspetti profondamente legati alla persona, come le capacità comunicativo-relazionali o quella di lavorare in team. Tale richiesta di determinate doti personali, dunque, da un lato può apparire strumentale alla

struttura, dall'altro può dar vita ad un *intreccio* tra competenze e capacità personali ugualmente agite nel lavoro svolto dagli operatori.

I tre principali percorsi formativi osservati nei call center potrebbero essere anch'essi idealmente collocati lungo un *continuum* tra standardizzazione e personalizzazione: da un tipo di formazione funzionale alle mansioni da svolgere, passando per lo “*smooth stage*” in cui il diretto responsabile interviene nel caso in cui insorgano problemi o difficoltà da parte del gruppo nel raggiungere gli obiettivi prefissati, per arrivare a una formazione per affiancamento basata sulla “trasmissione” da parte di un operatore più esperto di conoscenze, pratiche e comportamenti già sperimentati e ritenuti validi. Questo terzo tipo di formazione favorisce la condivisione e la trasmissione di informazioni, conoscenze tacite ed esplicite, esperienze. Tale dinamica, insieme alla sistemazione spaziale delle postazioni, sembra facilitare il passaggio dal gruppo al *team*, aumentando le possibilità di crescita e affinamento delle competenze agite durante il lavoro. Non a caso, rispetto alla formazione offerta dall'azienda osserviamo livelli di soddisfazione generalmente positivi, e una polarizzazione dei giudizi tra positivi e negativi nel caso della crescita di nuove competenze professionali. In quest'ultimo caso sembra prevalere la consapevolezza da parte degli operatori che le competenze acquisite restino confinate all'interno di quel tipo di lavoro, perché strettamente legati alla mansione.

La coscienza della scarsità di domanda di lavoro presente sul mercato locale fa sì che strategie di puro adattamento abbassino o escludano del tutto ambizioni e progetti di crescita professionale e di mobilità sociale. L'impressione è che dell'etimologia della parola *desiderio* resti solo la distanza siderale e incolmabile, più che la possibilità di raggiungere le *sidera* verso cui si è indirizzato lo sguardo.

Utilizzando lo schema concettuale dell'economia degli incentivi di Barnard (1938) e Simon (1958) ci accorgiamo che l'equilibrio tra costi e benefici è garantito da un ambiente esterno all'organizzazione (il mercato del lavoro) che non offre alternative. L'uscita dal call center, dunque, non offrirebbe altre possibilità di ricollocamento, e di questo sono consapevoli gran parte degli operatori. Se il contratto psicologico tra impresa e lavoratore sembra indebolirsi sul versante delle ricompense economiche e della soddisfazione professionale, in realtà è rinforzato dai costi troppo alti di uscita.

Sul piano delle relazioni di impiego, nei call center convivono due mondi, con tipi di *commitment* diversi e diverse “cure” da parte del *management*. La dimensione che più di tutte sembra essere decisiva su molti aspetti dell'organizzazione del lavoro e delle strategie di gestione delle risorse umane: l'attività *inbound* o *outbound*. Dal punto di vista dell'impegno organizzativo, nel caso degli operatori *inbound* l'impegno richiesto è legato all'ascolto, alla gestione delle telefonate e dei problemi, sempre garantendo una buona immagine dell'azienda committente. 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 promozioni, fino alle interviste telefoniche. In quest'ultimo caso, l'impegno richiesto è orientato a convincere, e alla quantità di contatti e obiettivi

raggiunti. Emergono, dunque, due modelli diversi di gestione dedicati, rispettivamente, a operatori *inbound* e *outbound*.

Per tutti i segmenti di operatori, un nodo non risolto risulta essere la funzione dei *supervisor*. La centralità organizzativa della posizione e del ruolo, infatti, farebbe pensare a pratiche di gestione collaborative e innovative. Proprio questa figura, però, è risultata spesso ambigua: è debole sul piano della fiducia da parte degli operatori, probabilmente fa da canale di comunicazione in senso verticale e unidirezionale, e sembra essere poco formato a promuovere uno stile di gestione fondato su coinvolgimento ed *empowerment*. In una parola, esiste la funzione ma più che gestire controlla.

Nel caso del nostro campione di aziende, un maggior investimento su *supervisor* e/o *team leader* come attori di una gestione “giusta” avrebbe un impatto positivo anche sulle leve motivazionali, evitando di spingere troppo su aspetti estremi come la perdita del lavoro, soprattutto nei call center meridionali.

Più in generale, due modelli di organizzazione sembrano intrecciarsi nei call center dai noi osservati: un modello burocratico (di matrice taylor-fordista) e un modello orientato ai servizi alla clientela (*Customer Service Representative work organization*). Entrambi i modelli coesistono nell'organizzazione del lavoro all'interno dei call center (Frenkel *et al.*, 1999). La necessità da parte del management di tenere insieme standardizzazione dei processi, dei prodotti-servizi per diminuire i costi attraverso le economie di scala (esigenza garantita dal modello burocratico) e personalizzazione, per generare profitti attraverso la focalizzazione delle esigenze di ogni cliente (garantita dal nuovo modello), porta queste organizzazioni a rivolgersi a questo modello ibrido. Tale modello, dunque, mantiene una matrice burocratica, associata a caratteri di personalizzazione: Frenkel e altri (1999) definiscono tale modello ibrido *Mass Customized Bureaucracy* (MCB). Si tratta, in sintesi, dell'espressione della tensione tra la spinta alla standardizzazione del lavoro e quella alla personalizzazione del servizio. L'operatore di call center risulta essere sia ingranaggio di una macchina congegnata sulla base di precisi standard, che “ambasciatore dell'azienda”.

Dal punto di vista teorico, dunque, il *di-lemma* non sembra risolto, ma risulta essere l'elemento costitutivo di un processo. Nel cuore del processo di trasformazione (Sciolla, 2009), ci si muove *lungo e dentro dei confini* (Cella, 2006), concettuali, territoriali e socioeconomici.

BIBLIOGRAFIA

- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P. and Kalleberg, A. (2000) *Manufacturing Advantage: Why High Performance Work Systems Pay Off*. Ithaca, New York: Cornell University Press.
- Barnard C. J. (1938), *Le funzioni del dirigente. Organizzazione e direzione*, trad. it., UTET, Torino 1970.
- Butera F. (1990), *Il castello e la rete. Impresa, organizzazioni e professioni*, Franco Angeli, Milano.
- Butera F., Bagnara, S., Cesaria, R., & Di Guardo, S. (a cura di) (2008), *Knowledge Working. Lavoro, lavoratori, società della conoscenza*, Mondadori Università, Milano.
- Cella G.P. (2006), *Tracciare confini. Realtà e metafore della distinzione*, Il Mulino, Bologna.
- Consoli, F., Benadusi L., (1999), *L'emergenza della metodologia delle competenze nel pensiero teorico e pratico manageriale*, in Osservatorio ISFOL, 5/6.
- Crozier M., Normann R. (1990), *L'innovazione nei servizi*, Edizioni Lavoro, Roma.
- Della Rocca G., Fortunato V. (2006), *Lavoro e organizzazione. Dalla fabbrica alla società postmoderna*, Laterza, Roma – Bari.
- Della Rocca, G. , Passarelli G. (2007), *La professionalità dei lavoratori nel settore privato in Italia: qualificazione, competenze e discrezionalità*, in Organizzazione, Apprendimento, Competenze. Indagine sulle Competenze nelle Imprese Industriali e dei Servizi in Italia, Rubbettino Editore, Soveria Mannelli, pp. 115–154.
- D'Tribarne P. (1990), *Les determinants sociaux du chômage*, PUF, Parigi
- Fortunato V. (2008), *Ripensare la FIAT di Melfi. Condizioni di lavoro e relazioni industriali nell'era del World Class Manufacturing*, Carocci, Roma.
- Frenkel S., Korczynski M., Shire K., Tam M. (1999), *On the front line: organization of work in the information economy*, ILR Press, Ithaca and London.
- Handy C.B. (1989), *The Age of unreason*, Harvard Business School Press, Boston
- March J. G., Simon H.A. (1958), *Teoria dell'organizzazione*, trad. it., ETAS, Milano 2003.
- McClelland, D.C., (1973), *Testing for Competence rather than for "Intelligence"*, in American Psychologist, vol. 28, n. 1, pp. 1-4.
- Palamara R., Campi M. (2002), *Call Center e risorse umane. La gestione del personale come elemento strategico dell'organizzazione*, Franco Angeli, Milano.

- Palidda R. (2010), *Strategie di ricerca, tempi di ingresso e caratteristiche dei laureati*, relazione al convegno «Investimenti in capitale umano nel futuro di Italia ed Europa. XII Indagine Almalaurea sulla condizione occupazionale dei laureati», Cosenza 19 Marzo 2010.
- Paulet R. (2008), *Location Matters: The Impact of Place on Call Centres*, in «Journal of Industrial Relations», 50, pp. 305-319.
- Regalia I. (2007), *Dicotomie, opposti, antitesi. Vecchi e nuovi dualismi nell'analisi recente dell'economia, del lavoro, delle organizzazioni in Italia*, in «Sociologia del Lavoro», 105, pp. 13-15.
- Ritzer (1996), *Il mondo alla Mc Donald's*, trad. it., il Mulino, Bologna 1997.
- Rousseau D. M. (1995), *Psychological Contracts in Organizations. Understanding Written and Unwritten Agreements*, SAGE, Thousand Oaks London New Delhi.
- Schon, D.A. (1982), *The Reflective Practitioner: How Professionals Think in Action*, New York, Basic Books.
- Sciolla L. (2009), *Processi e trasformazioni sociali. La società europea dagli anni Sessanta ad oggi*, Laterza, Roma – Bari.
- Solari L. (2004), *La gestione delle risorse umane. Dalle teorie alle persone*, Carocci, Roma.
- Spencer, L.M. and S.M. Spencer (1993), *Competence at Work: Models for Superior Performance*, New York, Wiley.
- Storey J. (1992), *Developments in the management of Human Resource*, Blackwell, Cambridge.
- Taylor P. , Bain P. (1999), *“An assembly line in the head”: work and employee relations in the call centre*, in «Industrial Relations Journal», Volume 30, 2, pp. 101 -117.
- Taylor P. , Bain P. (2000), *Entrapped by the ‘electronic panopticon’? Worker resistance in the call centre*, in «New Technology, Work and Employment» 15, 1, pp. 2–18.
- Taylor P., Mulvey G., Hyman J., Bain P. (2000), *Work Organization, Control and the Experience of Work in Call Centres*, in «Work Employment & Society» 16, 1, pp. 133-150.