

**Analisi della qualità della vita lavorativa in una prospettiva di genere: il caso dei call center in Italia / Analysis of Quality of Working Life in a Gender Perspective: the Call Center Case in Italy**

Sara Casacci

ISTAT – Istituto Italiano di Statistica

---

**Abstract\***

This work aims to investigate quality of working life (QWL) in Italian call centers in a gender-sensitive perspective. The research design involves the integration of qualitative and quantitative approaches in order to bring to light and try to understand the reasons for gender differences in the QWL in this sector of the labour market. The results of analysis conducted on a sample of 1715 workers indicate that women have a higher level of QWL than men, despite lower retributions and worst contracts. In-depth

---

\* Le opinioni espresse nel presente lavoro sono da attribuire esclusivamente all'autrice e non sono attribuibili all'Istituzione di appartenenza.

interviews show that the differentiation in individual reactions to working conditions is closely connected to aspirations, expectations, motivations and individual needs.

**Keywords:** quality of working life, job satisfaction, call center, mixed-methods, gender-sensitive research

## 1. Introduzione

Numerose evidenze empiriche documentano come il mercato del lavoro in Italia sia caratterizzato da profonde disuguaglianze di genere in termini di *chances* di accesso all'occupazione e di retribuzione, nonché dalla persistenza di fenomeni di segregazione professionale che interessano la componente femminile della forza lavoro (Istat 2013, OECD 2012, Isfol 2009). La qualità del lavoro in termini di stabilità, retribuzione e regolarità presenta serie criticità che dipendono sia da fattori congiunturali che da fattori strutturali (Istat e Cnel 2013). In generale, si registra una debole incidenza della componente femminile nella forza lavoro: nel 2012 il tasso di occupazione femminile si attesta al 47,1% contro il 58,6% della media Ue27 (Istat 2013). Inoltre, le donne risultano sovra-rappresentate nelle forme di lavoro atipico, e subiscono sovente un trattamento salariale inferiore a quello degli uomini (Isfol 2007).

Nel corso degli ultimi decenni si sono verificati dei cambiamenti degni di nota relativamente alla partecipazione femminile nel mercato del lavoro. In primo luogo, è aumentata la quota di donne adulte che si ripropone sul mercato del lavoro dopo un periodo di assenza, specialmente dopo i primi anni di vita dei figli (Reyneri 1996). In secondo luogo, aumenta la partecipazione di giovani donne, le quali si presentano sul mercato del lavoro con tassi più elevati delle coorti precedenti (Saraceno 2002) e tendono a non sospendere l'attività lavorativa in caso di matrimonio o maternità, specialmente se hanno un livello di istruzione elevato (Bianco 1993).

Malgrado la maggiore partecipazione femminile al mercato del lavoro e una notevole riduzione dello svantaggio in campo educativo delle donne, la segregazione di genere nel mercato del lavoro non è apprezzabilmente diminuita. La crescita dell'occupazione

femminile sottende, infatti, fenomeni di segregazione professionale e incremento di posizioni a bassa qualifica. Infatti, in Italia, analogamente ad altri Paesi dell'Europa occidentale<sup>1</sup>, si è assistito ad una polarizzazione della struttura del mercato del lavoro e ad un incremento dei lavoratori posizionati nella fascia bassa (Reyneri 2011).

Infine, l'aumento dell'offerta di lavoro femminile che si sta producendo negli anni più recenti è «più che un cambiamento profondo dei modelli di partecipazione, il risultato di nuove e diffuse strategie familiari volte ad affrontare le difficoltà economiche indotte dalla crisi» (Istat 2013, p. 93).

Fenomeni quali differenziali di genere nell'occupazione e segregazione professionale orizzontale e verticale sono ampiamente documentati; inoltre, svariate ricerche sono state condotte a livello internazionale al fine di valutare l'esistenza di differenze nella *job satisfaction* tra uomini e donne (Bender *et al.* 2005; Hodson 1989; Sloane e Williams 2000). Alcuni studiosi (Clark 1997; Sloane e Williams 2000) hanno constatato che la soddisfazione lavorativa delle donne aumenta nei contesti lavorativi in cui esse sono maggiormente rappresentate.

Tuttavia, malgrado esista un'ampia letteratura relativa alle condizioni lavorative (in termini di livelli di occupazione, retribuzioni, tipologie contrattuali etc.) e alla soddisfazione lavorativa, sono ben poche le indagini che si sono occupate di analizzare e interpretare il fenomeno più generale della qualità della vita lavorativa (conosciuta anche con l'acronimo QWL, dall'inglese '*quality of working life*') in una prospettiva che sia sensibile al genere e in relazione a fattori riferibili a pratiche organizzative, contesti del mercato del lavoro e condizioni di lavoro.

Lo scopo principale del presente lavoro consiste nell'indagare la qualità della vita lavorativa in una prospettiva *gender-sensitive*. In particolare, il disegno della ricerca prevede l'integrazione di approcci qualitativi e quantitativi, al fine di portare alla luce e cercare di comprendere i motivi alla base degli eventuali differenziali di genere nella QWL in un particolare settore del mercato del lavoro, rappresentato dai call center italiani. La scelta di questo specifico segmento del mercato del lavoro, oltre ad essere

---

<sup>1</sup> Per quanto concerne alcuni Paesi, come gli Stati Uniti, in cui la grande crescita dei lavoratori più qualificati è stata in parte bilanciata da una minore espansione di quelli meno qualificati, si parla di polarizzazione asimmetrica (Wright e Dwyer 2003; Kalleberg 2011).

giustificata dal punto di vista della sua rilevanza economica e occupazionale, si connette alla prospettiva di genere adottata, dal momento che si tratta di un settore contraddistinto da un forte sovradimensionamento della componente femminile. Da un lato, il call center costituisce un ambito in cui si realizza il fenomeno più generale della segregazione di genere nei lavori dequalificati e socialmente poco valorizzanti (soprattutto nel settore del terziario), dall'altro si evidenzia una propensione, già documentata in letteratura (Belt *et al.* 2000), dei datori di lavoro ad assumere donne per le loro competenze sociali. Infine, come si avrà modo di osservare, le condizioni di lavoro degli operatori dei call center, fortemente legate ai temi della flessibilità, incidono in maniera positiva sulle possibilità di conciliazione lavoro-vita privata, soprattutto tra le donne che si fanno carico di una quota preponderante del lavoro di cura domestico-familiare.

Il testo è organizzato come segue: nel paragrafo 2 viene sinteticamente discusso il *framework* teorico sui concetti di qualità del lavoro e QWL; viene inoltre illustrata la traduzione operativa di QWL utilizzata. Nel paragrafo 3 è presentato il disegno della ricerca, mentre nel paragrafo 4 le principali dimensioni della qualità del lavoro nei call center sono oggetto specifico di valutazione in un'ottica di genere. Il paragrafo 5 presenta i risultati di un'analisi multivariata condotta al fine di dare una valutazione complessiva della qualità della vita lavorativa.

## **2. Il *framework* teorico sulla QWL e la sua traduzione operativa**

### **2.1. *Qualità del lavoro e Qualità della vita lavorativa: brevi cenni al profilo teorico***

Il concetto di qualità della vita lavorativa è complesso e multidimensionale; ad esso sono state attribuite nella letteratura specialistica differenti definizioni e traduzioni operative (tra le principali si vedano le proposte di Sirgy *et al.* 2001, Martel e Dupuis 2006, Gosetti 2012). Intorno agli anni '70 del Novecento nascono, in Europa e negli Stati Uniti, istituzioni di vario tipo (centri di ricerca, istituzioni pubbliche e private), con lo scopo di studiare ed approfondire gli effetti dell'organizzazione del lavoro sugli individui. I concetti sviluppati e portati avanti in quegli anni sono quelli delle condizioni di lavoro, della qualità del lavoro, della QWL e, in parte, della qualità della vita. Questi

interessi nascono e si sviluppano in un contesto caratterizzato dalla comparsa di movimenti nati sia in ambito lavorativo, che extra-lavorativo che danno vita, sia negli Stati Uniti sia in Europa, ad una protesta contro le cattive condizioni di lavoro derivate dal sistema di produzione di massa.

Lo sviluppo delle teorie socio-lavoriste e organizzative su tali temi può essere ripercorso attraverso le fasi individuate da Michele La Rosa (1983). Nella prima di queste fasi, centrata sul concetto di 'condizioni di lavoro', il lavoro viene visto come una variabile dipendente dall'organizzazione del lavoro, ritenuta oggettiva e "scientifica", a partire da fattori di tipo fisico e ambientale. Solo successivamente si passerà ad analizzare il posto di lavoro e la sua qualità evidenziando variabili di tipo relazionale e psicologico. Il concetto di qualità del lavoro costituisce l'esito del rapporto fra bisogni del lavoratore e profilo dell'organizzazione del lavoro: «la qualità del lavoro viene a configurarsi come una variabile di cui sono note le modalità negative, nel senso che appaiono insoddisfacenti ai lavoratori perché non soddisfano o addirittura negano i loro bisogni fondamentali, ma di cui occorre pur sempre individuare le modalità positive, la cui presenza dovrebbe soddisfare i suddetti bisogni, e quindi le differenti motivazioni che si collegano al lavoro» (Gallino 1983, p. 115). Sebbene nella letteratura sul tema, sia possibile riscontrare un'ampia gamma di definizioni di qualità del lavoro succedutesi nel dibattito da più di trent'anni, un minimo comune denominatore relativo alle dimensioni analitiche di qualità del lavoro può essere identificato. Il *core* è costituito dalle dimensioni proposte da Gallino (1983) e La Rosa (1983): economica, ergonomica, della complessità, dell'autonomia, del controllo. Ad esse si possono aggiungere quelle relative alla sicurezza e stabilità, opportunità di formazione e conciliazione vita-lavoro (Gosetti 2012, Gallie 2013).

Infine, si attua una evoluzione dal concetto di *qualità del lavoro* al concetto di *qualità della vita lavorativa* che può essere definita come la misura in cui i lavoratori avvertono che la situazione lavorativa, nelle sue diverse componenti, soddisfa una serie di loro bisogni personali connessi a motivazione, benessere psicofisico e soddisfazione (Hackman e Oldham 1980; Beukema 1987). La qualità del lavoro fa riferimento a componenti oggettive del contesto di lavoro rinviabili all'insieme dei modelli e delle pratiche organizzative che accomunano i lavoratori di una stessa azienda,

potenzialmente in grado di influire sul soddisfacimento dei bisogni dei lavoratori. La QWL concentra l'attenzione anche sulle componenti soggettive, ossia «sui modi personali di esperire la situazione lavorativa, tanto che il benessere/disagio lavorativo assume a dimensione cruciale nella specificazione del concetto» (Mauceri 2013, 30).

Oltre alle questioni teoriche relative alla natura soggettiva del concetto di QWL, i ricercatori hanno rivolto gradualmente la propria attenzione, a partire dagli anni '70, al rapporto tra e alla potenziale influenza del lavoro sulle altre sfere della vita di una persona (Loscocco e Roschelle 1991); come si vedrà in seguito, tale aspetto assume particolare rilevanza quando si analizza la QWL in una prospettiva di genere.

## **2.2. La traduzione operativa di QWL adottata**

L'abbondanza di definizioni e traduzioni operative riscontrate in letteratura è indicativa, oltre che dei diversi modelli teorico-concettuali adottati, della sensibilità del concetto di QWL al comparto lavorativo di volta in volta preso in esame. Nel presente studio, la definizione operativa di QWL è stata mutuata da un'indagine sui call center in Italia (Mauceri 2013), realizzata nell'ambito di un progetto di ricerca valutato di rilevante interesse scientifico (PRIN).

Il sistema di concettualizzazione adottato è stato definito vincolatamente alle peculiarità del contesto di analisi (i call center), il quale rappresenta l'ambito prescelto per l'analisi della QWL in un'ottica *gender-sensitive*. Nel sistema di concettualizzazione sono stati coniugati diversi approcci teorici socio-lavoristi: *scientific management*, *human relations*, approccio ergonomico, approccio sistemico o socio-tecnico (Bonazzi 2002). Il concetto di QWL è stato scomposto nelle seguenti dimensioni e sub-dimensioni:

- la qualità delle condizioni di lavoro, a sua volta scomposta nella qualità delle condizioni di impiego, più direttamente legate ai vincoli contrattuali e alla retribuzione, e nella qualità delle condizioni organizzative, riferibile a una serie di esigenze del lavoratore connesse all'organizzazione del lavoro, tra cui la valorizzazione di competenze e risultati, l'autonomia, la possibilità di poter conciliare la propria vita lavorativa con i tempi di vita;

- la qualità dell'ambiente fisico-relazionale, considerato sia nelle sue componenti ergonomiche e tecnologiche sia relazionali;
- il disagio lavorativo, il quale rappresenta a sua volta un concetto multidimensionale, composto dai seguenti aspetti:
  1. soddisfazione lavorativa: fa riferimento alla realizzazione in rapporto alle *chances* professionali (possibilità di fare carriera, confidare in una pensione adeguata, contare su una stabilità lavorativa e su una retribuzione adeguata) e agli aspetti socio-organizzativi (possibilità di svolgere attività interessanti, autonomia decisionale, rapporti con i colleghi e i superiori, possibilità di valorizzare gli studi);
  2. stress lavoro-correlato: comprende la frequenza con cui è avvertita la gamma dei disturbi psichici e fisici più comunemente riscontrati nel lavoro nei call center;
  3. alienazione: concepita come estraneazione dal lavoro e perdita di senso, ma anche come rapporto squilibrato tra attività lavorativa e aspettative di realizzazione professionale.

### 3. Dati e metodo

Il disegno della ricerca ha previsto il ricorso ad una strategia di tipo *mixed-methods*<sup>2</sup>, per cui la base empirica quantitativa derivante da una rilevazione con questionario viene integrata con una base empirica qualitativa derivante dalle trascrizioni di interviste qualitative svolte in una fase successiva a quella della rilevazione con questionario.

La base quantitativa, su cui è stata svolta un'analisi secondaria<sup>3</sup>, è costituita dalla matrice dei dati rilevati su un campione di 1.715 operatori di 21 call center distribuiti, in maniera equilibrata, nelle province di Roma (27%), Milano (24%), Cosenza (22%) e

---

<sup>2</sup> La ricerca *mixed-methods* viene definita come il tipo di ricerca in cui il ricercatore abbina e combina tecniche, approcci, concetti o linguaggi quantitativi e qualitativi in un singolo studio. Un approccio di tipo *mixed-method* percepisce il ricorso ad una molteplicità di procedure di tipo diverso come un modo per giungere ad una comprensione più profonda dei risultati, scoprire nuove prospettive o sviluppare nuovi strumenti di rilevazione (Tashakkori e Teddlie 1998).

<sup>3</sup> Per ulteriori dettagli relativi al piano di campionamento e agli strumenti di rilevazione impiegati si veda Mauceri 2013.

Catania (27%). Il campione si divide in parti pressoché uguali tra operatori che lavorano in call center generalisti (i quali operano nella loro totalità per diversi committenti) e dedicati (ovvero i call center con una *mission* specializzata, i quali operano prevalentemente *insourcing*). Circa il 56% degli operatori sono impiegati in call center *outsourcing*, mentre un terzo di essi svolge la propria attività all'interno dell'azienda che eroga il servizio di call center. Dal punto di vista socio-demografico, il campione risulta in linea con le caratteristiche dell'universo nazionale dei call center in quanto a prevalenza femminile, essendo costituito nel 70% dei casi da donne. L'età media degli operatori coinvolti nell'indagine è piuttosto elevata, pari a 32 anni; i titoli di studio conseguiti sono medio-alti, come attestato dalla percentuale bassissima (5%) di operatori con titolo di studio inferiore al diploma.

La base qualitativa è costituita, invece, dal *corpus* di 12 interviste focalizzate, realizzate successivamente alla rilevazione con questionario, al fine di esaminare i vari aspetti della QWL in un'ottica di genere. Con riferimento a questo approfondimento a posteriori, i contatti telefonici e/o di posta elettronica lasciati da una parte dei rispondenti nel corso della (auto)somministrazione del questionario, sono stati utilizzati per contattare personalmente gli stessi partecipanti<sup>4</sup>. Ciò ha consentito di integrare le caratteristiche degli intervistati desumibili dalla matrice dei dati con le informazioni derivanti dai loro resoconti qualitativi: per ogni operatore intervistato si è a conoscenza, quindi, del profilo descritto nel vettore riga della matrice.

Queste interviste di natura non direttiva, interessate alle storie di vita e ai vissuti dei soggetti coinvolti (con particolare riferimento alle esperienze lavorative nei call center), assumono in questo contesto di ricerca un ruolo «costitutivo» (Mauceri 2014), in quanto le informazioni qualitative vengono integrate nella base empirica, al fine di affinare la capacità interpretativa dei risultati delle analisi statistiche (ed, eventualmente, interpretare dei risultati inattesi) e di individuare potenziali aspetti non inclusi nella concettualizzazione del fenomeno che risultano rilevanti in una prospettiva di genere. L'obiettivo di queste interviste è accedere alle opinioni, ai punti di vista, che uomini e donne ritengono importanti: l'enfasi è sulla prospettiva individuale, sull'esperienza e sul

---

<sup>4</sup> In particolare, per esigenze legate al contenimento di tempi e costi, sono stati contattati nuovamente gli operatori dei call center aventi sede a Roma.

senso dato all'esperienza, sulle emozioni dei soggetti.

Sebbene la strategia di ricerca utilizzata sia di tipo sequenziale (Gobo e Mauceri 2012), in quanto le interviste focalizzate sono state condotte successivamente alla realizzazione dell'indagine con questionario, l'adozione di una prospettiva *mixed-methods* ha implicato che l'analisi dei dati contenuti nella matrice e l'analisi delle interviste avvenisse in maniera ciclica e interazionale. In questo modo, l'esame della base empirica quantitativa ha permesso di portare alla luce differenziali di genere nelle varie dimensioni della QWL (insieme ad alcuni fattori influenti, di natura individuale e contestuale), mentre lo studio della base empirica qualitativa ha supportato l'attività interpretativa delle relazioni statistiche individuate. Inoltre, l'analisi delle trascrizioni delle interviste ha permesso di affinare l'elaborazione dei dati mediante l'introduzione di fattori addizionali inizialmente non previsti.

In sintesi, l'integrazione di approccio qualitativo e quantitativo nella ricerca di genere permette «di raggiungere una maggiore ricchezza interpretativa derivante da prospettive multiple di analisi di un fenomeno, correndo meno il rischio di distorsioni dovute all'adozione di punti di vista singoli a vantaggio della validità, dell'attendibilità, della robustezza e della ricchezza dei risultati raggiunti» (Decataldo e Ruspini 2014, 104).

#### **4. Genere e qualità del lavoro nei call center**

La qualità del lavoro rappresenta l'espressione dell'incontro specifico fra bisogni del lavoratore e situazione lavorativa, leggibile attraverso una prospettiva multidimensionale. In questa sezione del testo, saranno oggetto specifico di valutazione, in un'ottica di genere, le condizioni di lavoro, dal punto di vista sia dell'inquadramento contrattuale sia della retribuzione, e la soddisfazione di esigenze come la necessità di godere di un adeguato livello di autonomia, di sentirsi valorizzati e di poter conciliare la propria attività lavorativa con i tempi di vita.

#### 4.1 Condizioni di impiego e soddisfazione lavorativa: un paradosso al femminile

La sovra rappresentazione della forza lavoro femminile nei call center italiani costituisce un fenomeno che appare in linea con quello più generale della segregazione di genere nei lavori dequalificati e socialmente poco valorizzanti (Altieri 2002). In questo contesto generale, i call center si configurano come uno dei settori in cui prevalgono posizioni a bassa qualifica con una presenza massiccia di occupate, spesso con condizioni di impiego (come tipologia del contratto e retribuzione) peggiori rispetto ai colleghi di sesso maschile. Nell'ambito dei call center in cui è stata realizzata l'indagine, si notano degli squilibri nella distribuzione della condizione contrattuale a sfavore delle operatrici: gli uomini sono inquadrati più frequentemente con contratto a tempo indeterminato rispetto alle donne (il 55,3% degli uomini ha un contratto stabile mentre solo il 49% delle donne è assunto a tempo indeterminato). Considerando l'età dei lavoratori, si evince che le maggiori differenze di genere per quanto riguarda la condizione contrattuale si manifestano nelle età superiori (oltre i 35 anni): il 45% delle donne in questa fascia di età ha un lavoro atipico o a tempo determinato, contro il 30% dei colleghi maschi (figura 1).

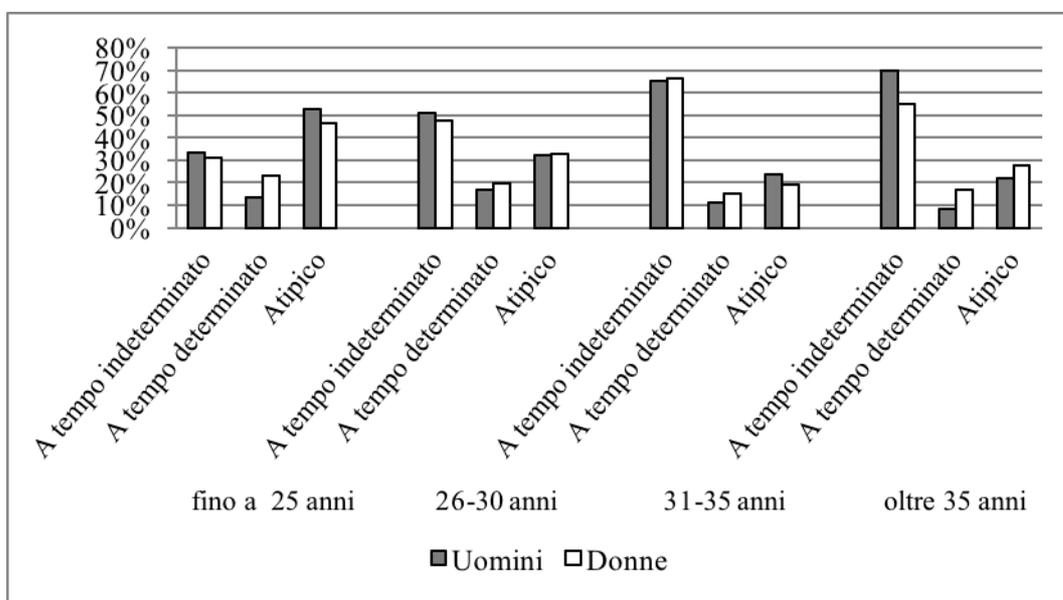


Figura 1 – Condizione contrattuale per genere e classe di età (%).

Ciò è plausibilmente dovuto al fatto che tra le operatrici in questa fascia di età sono fortemente presenti donne che si sono reinserite nel mercato del lavoro dopo eventi di uscita, legati ad esempio alla maternità. Tale ipotesi sembra essere supportata dal fatto che il 69% delle donne oltre i 35 anni con un contratto precario ha un'anzianità di servizio inferiore ai 2 anni e il 43% di esse ha figli. Anche nel corso degli approfondimenti qualitativi, emerge come alcune operatrici abbiano interrotto nel corso della propria vita un'attività lavorativa e siano riuscite a ricollocarsi successivamente attraverso un contratto atipico.

Ho lavorato dal 2001 al 2004 perché poi ho avuto la mia prima bambina e sono andata in maternità...poi mi hanno reintegrato ma dopo vari miei busso-porta perché eravamo co.co.co. noi come contratto e non avendo la possibilità di andare a firmare il contratto perché stavo in ospedale, non mi hanno rinnovato il contratto [...] Però sono riuscita grazie a uno dei project leader, che mi ha aiutato a rientrare sempre con co.co.co, facendomi fare un ennesimo briefing.»

(Donna; 39 anni; diplomata; condizione contrattuale: atipico)

Considerando l'aspetto retributivo, i salari concessi all'interno dei call center sono particolarmente ridotti per una buona parte del campione. Ciò è particolarmente vero per le lavoratrici: il 59% delle donne percepisce una retribuzione netta mensile inferiore agli 800 euro, rispetto al 49% degli uomini. Di contro, nelle fasce retributive superiori ai mille euro mensili, si nota una sovra rappresentazione degli uomini (figura 2).

Lo squilibrio tra uomini e donne si accentua nelle classi di età più avanzate. Se i lavoratori con un'età più elevata percepiscono uno stipendio superiore, emerge un differenziale retributivo di genere più forte proprio tra gli operatori meno giovani: il 49% delle operatrici oltre i 35 anni riceve una retribuzione che non supera gli 800 euro, contro il 24% dei colleghi uomini nella stessa fascia di età.

I differenziali retributivi di genere si mantengono tenendo in considerazione anche le principali variabili relative al contesto lavorativo, come il monte ore settimanale, la sede del call center e la collocazione dell'azienda rispetto al call center.

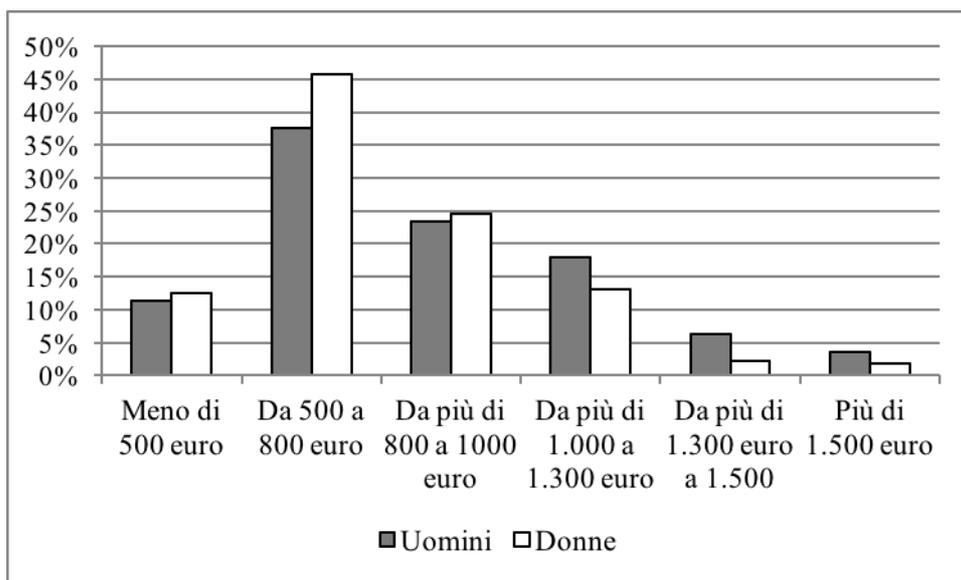


Figura 2 – Retribuzione netta mensile per genere (%).

Malgrado le peggiori condizioni di impiego, le operatrici mostrano una maggiore soddisfazione per la retribuzione. Quasi due uomini su tre affermano di essere del tutto o prevalentemente scontenti del salario percepito, contro il 56% delle donne. La relazione si mantiene anche tenendo sotto controllo le principali variabili socio-demografiche (età e titolo di studio).

A parte alcune eccezioni, il fenomeno conosciuto nella letteratura specialistica come *gender job satisfaction paradox* (Blanchflower e Oswald 1999; Brown e McIntosh 1998; Clark 1996; Clark 1997; Sousa-Poza e Sousa-Poza 2000) sembra manifestarsi anche all'interno dei call-center. Numerose ipotesi interpretative di questo paradosso sono riconducibili alla teoria classica della soddisfazione professionale (Gruneberg 1979), secondo la quale il livello di soddisfazione lavorativa di un individuo dipenderebbe dalla congruenza tra le aspettative professionali e le caratteristiche effettive dell'attività lavorativa svolta. Conseguentemente, dal momento che le donne posseggono prevalentemente aspettative più basse, è più probabile che esse mostrino livelli di soddisfazione lavorativa più elevata (Clark 1997). L'analisi della base empirica qualitativa permette di portare alla luce alcuni resoconti in linea con interpretazione. Infatti, mentre per gli operatori di sesso maschile le aspettative e le ambizioni professionali sono più centrate sul prestigio economico e sociale, per le operatrici sono

centrate su altri aspetti, come la conciliabilità e l'indipendenza economica, come nel caso di questa intervistata:

Non ho ambizione professionali specifiche né di carriera lavorativa presso il call center, l'unico obiettivo è l'autonomia economica [...] Non mi interessa se sono tra le più brave, l'ambito lavorativo non importa, la carriera, la progressione non mi importa. [...] Guadagno bene, sono a casa mia, ho la mia indipendenza economica, e quindi mi sta bene così. Sono sostanzialmente soddisfatta per questi motivi. Mi sta bene questo lavoro.

(Donna; 27 anni; diplomata; soddisfazione lavorativa medio-alta)

Naturalmente, emergono delle eccezioni. Alcune intervistate con un livello di scolarizzazione elevato, specialmente se impiegate in call center *in house*<sup>5</sup>, maturano ambizioni professionali legate alla possibilità di fare carriera e ritraggono il call center come un punto di partenza, in cui acquisire determinati *skills*, utili per lo svolgimento di altre mansioni all'interno dell'azienda:

L'aspettativa era di entrare e di interfacciarmi con i clienti, anche se al telefono, fare quello che farebbe un normale gestore e quindi l'aspettativa era quella di iniziare in questo modo, stare qualche anno e poi cambiare ufficio. E l'aspettativa è ancora questa. Non che il call center sia il lavoro definitivo, ma il lavoro di passaggio per fare meglio le prossime mansioni... una palestra penso. Quello che senti, di impatto con i clienti è difficile che tu possa averlo in un ufficio, per esempio e in più manca il discorso a viso che sicuramente è importante, di fiducia, però abbinato poi a un futuro, tutte le conoscenze che ho imparato al call center applicarle al resto è un vantaggio. Il call center penso che a livello di lamentele e di insoddisfazioni li puoi avere su tutti i fronti. Hai un livello di capacità di gestire la cosa in poco tempo perché in un call center hai minuti e di fare tutto da sola perché, a meno che non è proprio una questione che devi mettere il cliente in attesa, te la devi cavare tu e il cliente al telefono e quindi di rapidità di dare la risposta.

(Donna; 27 anni; laureata; soddisfazione lavorativa medio-alta)

---

<sup>5</sup> Si tratta di aziende che gestiscono internamente un servizio di call center con una *mission* specializzata che è, spesso, quella della *customer care*.

Relativamente al titolo di studio, è interessante notare come i lavoratori più istruiti siano in maggior misura alla ricerca di un altro impiego (il 42,2% dei laureati cerca un'altra occupazione, contro il 25,6% dei diplomati non iscritti all'università). Tuttavia, a parità di titolo studio, gli uomini sono più frequentemente delle donne alla ricerca di un lavoro diverso da quello di operatore telefonico, a parziale conferma del fatto che i sistemi di aspettative e le priorità di uomini e donne non coincidono (tabella 1).

Attuale ricerca di un altro lavoro	Fino al diploma			Studente universitario			Laurea e oltre			Totale
	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale	
No	65,8	78,0	74,4	61,3	71,4	67,7	50,4	60,7	57,8	69,0
Sì	34,2	22,0	25,6	38,7	28,6	32,3	49,6	39,3	42,2	31,0
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
N	260	644	904	106	182	288	113	290	403	1595

Tabella 1 – Ricerca di un altro lavoro per livello di scolarizzazione e genere (%).

Nel momento in cui le migliori opportunità lavorative ambite non si presentano e gli operatori si ritrovano 'invischiati' in un lavoro che non si conforma alle loro aspirazioni e al loro livello di istruzione, aumentano i rischi di insoddisfazione e sottovalorizzazione professionale.

#### **4.2. Autonomia e valorizzazione del lavoro**

Un aspetto particolarmente rilevante della vita lavorativa all'interno dei call center è il livello di autonomia nella gestione del lavoro. La letteratura documenta come, sia in Italia che all'estero, agli operatori dei call center sia lasciato un margine generalmente molto basso di discrezionalità (Altieri 2002; Sprigg et al. 2003). Per quanto riguarda i call center dell'indagine, il campione nel suo complesso evidenzia una «configurazione frastagliata in cui si bilanciano le situazioni in cui viene riconosciuta un'elevata autonomia agli operatori e quelle in cui il livello di discrezionalità concesso dall'azienda in relazione ai vari aspetti indagati risulta decisamente basso» (Mauceri 2013, p. 98). In linea di massima il livello di autonomia non presenta differenze di genere marcate. Tuttavia, è interessante notare che le operatrici dichiarano di possedere un livello di

autonomia leggermente superiore rispetto ai colleghi, soprattutto per quanto riguarda la considerazione delle esigenze del lavoratore nella decisione dei turni di lavoro (figura 3). Tale aspetto è da leggere considerando il tema della conciliabilità tra lavoro e vita privata, approfondito nel paragrafo seguente.

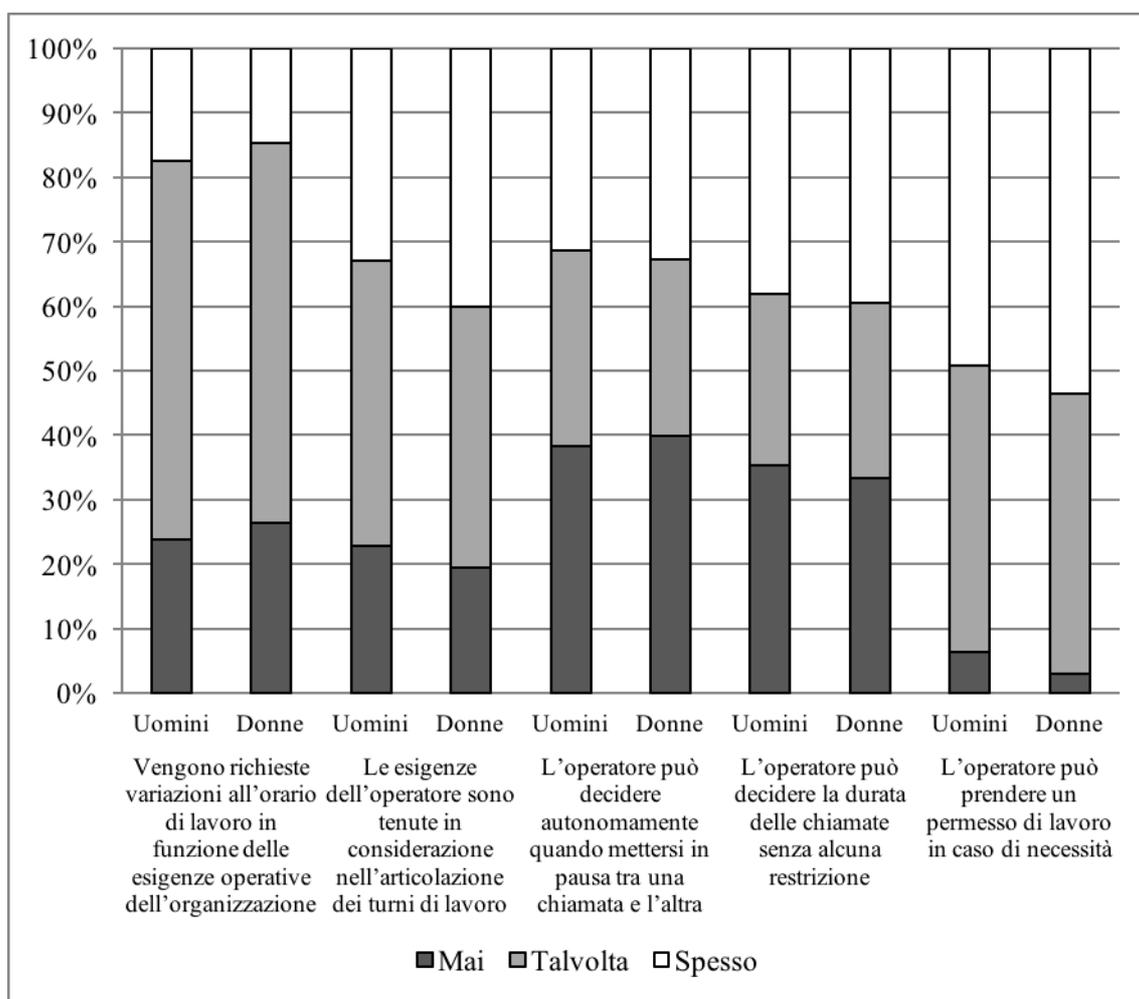


Figura 3 – Frequenza con cui si è esposti a situazioni che incidono sul livello di autonomia nella gestione dei tempi di lavoro, per genere (%).

Un ulteriore elemento di analisi è relativo alla valorizzazione da parte dell'organizzazione delle attività svolte dai lavoratori. Confrontando il livello di valorizzazione esperito da operatori di sesso diverso, si evince che gli uomini si sentono meno valorizzati delle colleghe: per il 29,5% delle lavoratrici il livello di valorizzazione è insufficiente, contro il 35,2% degli operatori di sesso maschile (tabella 2).

<b>Livello di valorizzazione</b>	<b>Uomini</b>	<b>Donne</b>	<b>Totale</b>
Basso	35,2	29,5	31,2
Medio-basso	25,7	27,4	26,9
Medio-alto	29,7	28,8	29,1
Alto	9,3	14,3	12,8
Totale	100,0	100,0	100,0
N	471	1.096	1.567

Tabella 2 – Livello di valorizzazione, per genere (%).

Si delinea, quindi, un quadro in cui il lavoro nei call center risulta sovente carente di una dimensione forte di professionalizzazione e di riconoscimento del lavoro svolto dagli operatori, che sembra impattare in maniera negativa maggiormente sugli uomini. Questi ultimi manifestano un livello di valorizzazione inferiore in quanto si sentono ‘invischiati’ in un lavoro che è immobile dal punto di vista delle chances professionali e che non si confà alle loro aspettative.

#### **4.3. Lavoro e vita privata: una conciliazione possibile**

L’elemento della conciliazione vita-lavoro concerne il bisogno di rendere compatibili le scelte di vita e di lavoro, investite dalle nuove forme di organizzazione del lavoro. Le strategie che rendono compatibili tempi, spazi, obiettivi di vita da un lato e lavoro dall’altro riguardano, oltre all’ambito strettamente lavorativo, anche quello familiare, delle politiche e dei servizi<sup>6</sup>.

Secondo Nelson e Quick (1985), il ‘*work-family conflict*’ rappresenta una delle maggiori fonti di stress per le donne. Tuttavia, gli effetti di questo conflitto sono ambigui: Rodin e Ickovics (1990) hanno addirittura suggerito che il coinvolgimento delle donne in ruoli multipli possa rappresentare un elemento in grado di attutire lo stress, in quanto espande le risorse e le ‘ricompense sociali’, come il supporto e l’auto-stima. Nel particolare contesto lavorativo rappresentato dai call center, il *work family-conflict* raramente si presenta: le donne che vi lavorano hanno sovente scelto questo tipo

<sup>6</sup> L’analisi del ruolo giocato dalle politiche e dai servizi sulla conciliazione tra responsabilità familiari e attività lavorative esula dallo scopo del presente lavoro. Per una ricognizione sul tema si vedano tra gli altri: Saraceno (2003), Simonazzi (2012), Zanatta (2005).

di occupazione proprio perché consente loro di gestire la vita familiare e sono solo sporadicamente portatrici di aspettative lavorative legate a carriera e professionalizzazione.

Infatti, dall'analisi dei dati si hanno evidenze a favore della maggiore conciliabilità per le donne nel particolare ambito lavorativo in esame: il 35% delle donne presenta un buon livello di conciliabilità lavoro-vita privata, contro il 26% dei colleghi uomini (tabella 3).

<b>Livello di conciliabilità</b>	<b>Uomini</b>	<b>Donne</b>	<b>Totale</b>
Insufficiente	31,8	26,5	28,2
Sufficiente	41,8	38,1	39,3
Buona	26,4	35,5	32,6
Totale	100,0	100,0	100,0
N	280	586	866

*Tabella 3 - Livello di conciliabilità, per genere (%).*

Inserendo nell'analisi il numero di ore lavorative settimanali, emerge, come era lecito aspettarsi, che la conciliabilità decresce all'aumentare delle ore. Tuttavia, indipendentemente dal monte ore settimanali, è tra gli uomini che la conciliabilità è percepita più spesso come carente (tabella 4).

<b>Conciliabilità</b>	<b>1-24 ore</b>			<b>25-30 ore</b>			<b>oltre 30 ore</b>			<b>Totale</b>
	<b>Uomini</b>	<b>Donne</b>	<b>Totale</b>	<b>Uomini</b>	<b>Donne</b>	<b>Totale</b>	<b>Uomini</b>	<b>Donne</b>	<b>Totale</b>	
Insufficiente	21,2	20,5	20,7	27,2	23,9	24,8	40,5	35,4	37,5	27,9
Sufficiente	42,4	36,6	38,3	46,7	43,9	44,7	37,9	30,5	33,6	39,4
Buona	36,4	42,9	41,0	26,1	32,2	30,5	21,6	34,1	28,9	32,8
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
N	66	161	227	92	255	347	116	164	280	854

*Tabella 4 – Livello di conciliabilità, per genere e monte ore settimanale (%).*

Alcuni ricercatori (Gallie and Russel 2009) hanno documentato come le condizioni di lavoro abbiano un impatto determinante, superiore a quello giocato dalle caratteristiche familiari, sul *work-family conflict*. Da alcuni studi, è emerso come la

flessibilità nell'orario di lavoro (sotto forma di possibilità di assentarsi dal lavoro o modificare l'orario di entrata o uscita) sia associata ad una maggiore felicità dei lavoratori (Golden et al. 2013).

L'analisi del materiale empirico qualitativo suggerisce che, nei call center, alcuni aspetti specifici dell'organizzazione del lavoro, come la programmazione dei turni di lavoro in maniera concordata con gli operatori, impattano positivamente sul livello di conciliazione:

Il turno è un vantaggio assoluto. In primo luogo tu hai la possibilità di cambiare con gli altri colleghi: se hai un'esigenza basta trovare a trovare una persona a fare un cambio turno e se tu devi fare una visita medica, incontrarti con un'amica che viene a Roma e non la vedi mai tu o accompagnare qualcuno... lo puoi fare perché fai il cambio turno e non ci rimetti di ferie o permessi.

(Donna; 27 anni; laureata; conciliabilità buona)

Tale evidenza è desumibile anche dall'analisi della base empirica quantitativa: a prescindere dalle mansioni lavorative (*in* o *outbound*), la possibilità che le esigenze degli operatori siano tenute in considerazione nel determinare i turni di lavoro e le giornate lavorative nell'arco della settimana apporta un sensibile incremento nel livello di conciliabilità, soprattutto per le donne, le quali traggono un beneficio maggiore rispetto ai colleghi, dalla presenza di queste agevolazioni. In alcuni contesti lavorativi le politiche aziendali relative all'organizzazione del lavoro tendono a supportare le esigenze di conciliabilità espresse dalle operatrici, come indica questa intervistata:

Abbiamo intere famiglie, cioè moglie e marito che fanno lo stesso lavoro e che quindi in due riescono... e comunque, alternandosi sui turni, hanno ecc. ecc. Abbiamo grossi problemi con le mamme che abbiamo parzialmente risolto con i "turni mamma" cioè fino ai 2 o 3 anni, non ricordo bene, le mamme non lavorano oltre le 19 e con sabato e domenica liberi.

(Donna; età superiore a 28 anni; diplomata)

## 5. La qualità della vita lavorativa come costrutto

### 5.1. Un indice sintetico di qualità della vita lavorativa

Dare una valutazione complessiva della qualità della vita lavorativa nei call center in un'ottica di genere non è semplice, dal momento che siamo in presenza di profili differenziati degli operatori (per caratteristiche socio-demografiche, vissuto lavorativo, aspirazioni professionali, risorse e vincoli extra-lavorativi, ecc.), di pratiche organizzative, contesti del mercato del lavoro e di condizioni di lavoro che variano significativamente. Per questo motivo si rende necessario combinare le numerose informazioni a disposizione sui diversi aspetti della qualità della vita lavorativa, e interpretarle in un'ottica di genere, tenendo in considerazione i fattori contestuali, relativi ai modelli e alle pratiche organizzative, e i fattori più propriamente individuali.

Le variabili considerate sono le seguenti: indice di conciliabilità vita-lavoro, livello di valorizzazione, valutazione delle misure di controllo, qualità dell'ambiente fisico, qualità delle relazioni coi colleghi, livello di soddisfazione lavorativa, stress psico-fisico, alienazione. Per ciascuno degli indicatori scelti, è stato condotto un test statistico per controllare se la distribuzione di frequenza avesse un andamento normale e un test per valutare se i valori assunti dal sotto-campione degli uomini fossero significativamente diversi da quelli del sotto-campione delle donne.

Come si evince dalla tabella 5, tutti gli indicatori, ad eccezione dell'indice di stress psico-fisico, non assumono una distribuzione normale<sup>7</sup>. La non normalità della distribuzione della maggior parte degli indicatori considerati, suggerisce l'uso di test non parametrici per valutare la significatività delle differenze assunte da tali indicatori nei due sotto-campioni individuati dal genere.

I risultati del test U di Mann-Whitney<sup>8</sup> indicano che siamo in presenza di differenze significative di genere per tutti gli indicatori, eccetto che per l'indice di qualità

---

<sup>7</sup> Il test di normalità di Kolmogorov-Smirnov è un test non parametrico per stabilire la bontà di adattamento della distribuzione dei valori di un campione a una distribuzione teorica normale. Il test risulta significativo al 5% per tutti gli indicatori (l'ipotesi di normalità viene respinta), tranne l'indice di stress psico-fisico (Sig.=0,200), per il quale l'ipotesi di normalità può essere accettata.

<sup>8</sup> Il test U di Mann-Whitney è un test non parametrico per verificare se due campioni indipendenti appartengono alla stessa popolazione. Il test è particolarmente indicato per variabili con distribuzioni non normali e/o misurate su scala ordinale o di intervallo. In questo caso si assume, come ipotesi nulla  $H_0$ , che il campione dei maschi e quello delle femmine abbiano la stessa mediana.

dell'ambiente fisico (Sig.= 0,328), l'indice di qualità delle relazioni coi colleghi (Sig.= 0,064) e l'indice di alienazione (Sig.= 0,120). In particolare, le operatrici presentano valori maggiori rispetto ai colleghi per l'indice di stress psico-fisico (rango medio donne= 854,9 e rango medio uomini= 704,1), l'indice di valutazione delle misure di controllo (rango medio donne= 833,8 e rango medio uomini= 750,0) e l'indice del livello di soddisfazione lavorativa (rango medio donne= 831,8 e rango medio uomini= 754,1). È interessante osservare, inoltre, che laddove il valor medio degli operatori è maggiore di quello delle operatrici (qualità dell'ambiente fisico, qualità delle relazioni coi colleghi e alienazione), tali differenze non risultano significative.

Indice di qualità della vita lavorativa	Test di normalità di Kolmogorov-Smirnov		Test U di Mann-Whitney per genere			
	Statistica	Sig.	Rango medio		Statistica	Sig.
			Uomini	Donne		
Indice di conciliabilità vita-lavoro	0,029	0,013	625,1	682,8	172.034,5	0,011
Livello di valorizzazione	0,068	0,000	734,6	805,2	234.836,5	0,004
Valutazione misure di controllo	0,161	0,000	750,0	833,8	246.682,0	0,001
Qualità dell'ambiente fisico	0,037	0,000	830,4	805,5	268.949,0	0,328
Qualità relazioni coi colleghi	0,098	0,000	846,3	799,4	261.674,0	0,064
Livello di soddisfazione lavorativa	0,047	0,000	754,1	831,8	247.900,5	0,002
Indice di stress psico-fisico	0,018	0,200	704,1	854,9	222.996,0	0,000
Indice di alienazione	0,027	0,022	845,2	805,6	266.695,5	0,120

*Tabella 5 - Studio degli indicatori di qualità della vita lavorativa*

Al fine di ricomporre il costrutto di qualità della vita lavorativa, ottenendone una sintesi su scala di intervallo, è stata eseguita una Analisi delle Componenti Principali Catoriale (CATPCA). Si tratta di una tecnica di analisi dei dati che permette di applicare l'analisi fattoriale allo studio di variabili qualitative nominali e ordinali (Gifi 1990). In tal modo è possibile sintetizzare le relazioni che intercorrono fra numerose variabili di natura diversa (qualitative e quantitative), mediante un numero ridotto di variabili quantitative incorrelate tra loro (dimensioni o fattori).

La soluzione scelta è bidimensionale, poiché soltanto i primi due fattori della CATPCA spiegano un ammontare significativo della varianza totale (autovalori maggiori di 1). La soluzione a due componenti spiega il 58,58% della varianza (Alfa di Cronbach= 0,899). I pesi fattoriali sono riportati nella tabella 6, mentre in figura 4 è mostrata una rappresentazione grafica delle variabili trasformate.

Indice di qualità della vita lavorativa	Dimensione CATPCA	
	1	2
Indice di conciliabilità vita-lavoro	0,580	0,102
Livello di valorizzazione	0,795	-0,069
Valutazione misure di controllo	0,759	0,041
Qualità dell'ambiente fisico	0,739	-0,274
Qualità relazioni coi colleghi	0,452	0,363
Livello di soddisfazione lavorativa	0,711	0,077
Indice di stress psico-fisico	-0,121	0,929
Indice di alienazione	-0,880	-0,070

Tabella 6 - Pesi fattoriali della CATPCA

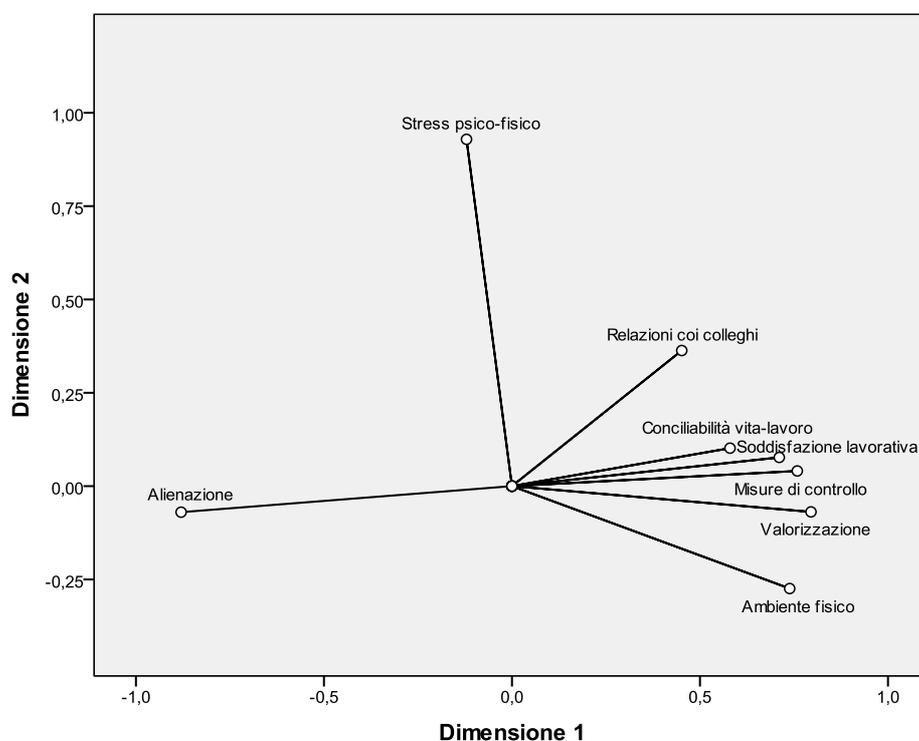


Figura 4 – Indici di qualità della vita lavorativa in funzione dei pesi fattoriali

La prima dimensione risulta correlata positivamente con quasi tutti gli indicatori, tranne l'indice di stress psico-fisico (-0,12) e l'indice di alienazione (-0,88). La similitudine nelle "traiettorie" delle principali variabili di qualità della vita lavorativa, particolarmente evidente nel grafico, è prova della loro connessione, a testimonianza del fatto che i diversi aspetti considerati (soddisfazione, alienazione etc.) interagiscono l'uno con l'altro. La seconda dimensione è correlata principalmente con lo stress psico-fisico (0,93) e con la qualità delle relazioni coi colleghi (0,36) che si pone in una posizione intermedia tra i due fattori.

Pertanto, il primo fattore può essere interpretato come un indice sintetico di qualità della vita lavorativa (operatori con un punteggio positivo avranno valori elevati di soddisfazione, conciliabilità, valorizzazione etc., e valori ridotti di alienazione), mentre il secondo fa riferimento a una scala approssimativa che classifica gli individui in base all'incidenza dello stress fisico e psichico. L'intreccio tra valorizzazione, soddisfazione lavorativa, conciliabilità, clima relazionale, ambiente fisico e alienazione rivela quindi una certa coerenza interna dei vari aspetti della QWL, mentre lo stress costituisce un elemento di disagio ulteriore<sup>9</sup>.

Le distribuzioni delle prime due dimensioni della CATPCA sono simmetriche e unimodali e i risultati dei test condotti mostrano differenze di genere statisticamente significative. Le donne hanno un valor medio superiore a quello dei colleghi su entrambi i fattori: è quindi possibile affermare che le operatrici presentano, tendenzialmente, un maggiore livello di qualità della vita lavorativa (prima dimensione: donne= 0,05 e uomini= -0,08), ma dichiarano più frequentemente l'insorgenza di sintomi di stress<sup>10</sup> (seconda dimensione: donne= 0,07 e uomini= -0,18).

L'analisi delle interviste in profondità rivela che il minore orientamento al lavoro e le minori aspirazioni professionali di una quota consistente di operatrici consentono loro di

---

<sup>9</sup> Il fatto che lo stress psico-fisico rappresenti una dimensione a sé stante è presumibilmente dovuto alla peculiarità degli item atti a rilevarlo presenti nel questionario. Infatti, essi fanno riferimento alla frequenza con cui sono avvertiti alcuni sintomi, ovvero un insieme di reazioni fisiche ed emotive dannose che emergono, selettivamente, in seguito ad un mancato adattamento a determinate condizioni.

<sup>10</sup> Le operatrici lamentano più frequentemente rispetto agli operatori una scarsa soddisfazione per le condizioni igieniche e, più in generale, per la qualità dell'ambiente di lavoro. Ciò le rende più vulnerabili all'insorgenza di sintomi di stress fisico.

sviluppare una resilienza a condizioni di disagio maggiore se confrontata con quella degli uomini, soprattutto quando il lavoro nel call center arriva dopo una serie di esperienze negative nel mercato del lavoro e intercetta il bisogno di conciliazione con il lavoro di cura familiare. A tal proposito, le parole di questa intervistata sono indicative:

Faccio part-time, quando ero precaria facevamo a cottimo...tanto fai tanto guadagni, hai quella libertà di poter uscire dal lavoro quando ti pare, non sei vincolato dal badge che devi timbrare alla tot ora... sì il contratto, siccome la vita è precaria, anche uno stipendio precario [...] io sono per un uovo oggi piuttosto che una gallina domani. Io ho due figli da gestire, uno di 3 anni, quindi il part-time va bene e puoi uscire quando hai bisogno. [...] La vita non si esaurisce nel lavoro, non mi interessa la carriera, a me basta avere uno stipendio [...] Nel campo del lavoro sono stata sfruttata tantissime volte. [...] Alla fine, quando mi è stato proposto l'operatrice telefonica è stata un po' un'oasi in mezzo al deserto.

(Donna; 39 anni; diplomata; indice di QWL= 0,82)

Gli uomini, invece, trovano raramente nel call center una risposta alle proprie aspirazioni di guadagno, carriera e professionalizzazione:

Il lavoro nel call center a volte era pesante, ma io avevo bisogno di lavorare. Io penso che un lavoro, quando non ti trovi bene, ti porta ad essere ansioso, nervoso, pensieroso, preoccupato. Adesso che ho cambiato lavoro mi sento proprio cambiato, più sereno, più tranquillo, anche se il lavoro qui è movimentato però mi ci ritrovo...e poi anche dal punto di vista del contratto, dello stipendio, prima ero a progetto, e non sempre più lavoravi, più guadagnavi.

(Uomo; 35 anni; diplomato; indice di QWL= -1,03)

Sebbene la possibilità di incidere sulla determinazione dei turni e la stabilità degli orari di lavoro costituisca un aspetto che le lavoratrici dei call center valutano positivamente (cfr. par. 4.3) e che, in generale, riduce le probabilità di essere sottoccupati, ovvero di lavorare un numero di ore inferiore a quello desiderato (Lambert 2012), molte operatrici dei call center costituiscono casi esemplari di quella che Aumann e Galinsky (2012) individuano come una modalità differente di “*opting out*”<sup>11</sup>:

---

<sup>11</sup> Con questo termine si intende il fenomeno per cui alcune donne, in particolare con figli piccoli, decidono di uscire (almeno provvisoriamente) dal mercato del lavoro per dedicarsi alla cura familiare.

donne che rimangono nel mercato del lavoro, ma con aspettative lavorative molto basse e opportunità di carriera quasi azzerate.

In sintesi, è plausibile ipotizzare che per alcune donne, in particolare quelle in età più avanzata e che non hanno investito nel proprio capitale umano (ovvero coloro senza un titolo di studio universitario), il call center rappresenti una scelta ragionata che consente di conciliare il lavoro con la vita privata (il 68% delle intervistate ha dichiarato di non volere un orario di lavoro diverso da quello attualmente applicato), soprattutto quando le loro famiglie possono fare affidamento su una relativa stabilità economica, dovuta all'occupazione del partner. Alcuni studi hanno sottolineato come la crescita delle famiglie a doppio reddito ha fatto sì che per i lavoratori sia importante poter disporre di un maggiore controllo sugli orari di lavoro e di una certa flessibilità, al fine di poter ottemperare al lavoro di cura domestico e familiare (Kalleberg 2011).

Per quanto riguarda gli uomini, molti operatori sono “lavoratori in transizione”, per i quali l'occupazione nel call center costituisce un momento di passaggio tra studio e lavoro (se in giovane età) o un espediente in attesa di un'opportunità occupazionale più confacente alle proprie aspettative (se in età più avanzata):

Tra i ragazzi erano tutti studenti... gli uomini...forse un paio ne ho visti passare. Mi dava l'impressione che fosse un lavoro per chi aveva perso il lavoro e non ne riusciva a trovare uno nuovo aderente alle proprie aspettative...era un modo per arrotondare lo stipendio nel mentre che trovavano un lavoro migliore. Non mi sembrava che nessuno di loro avesse voglia di continuare a lavorare lì dentro.  
(Donna; 26 anni; laureata)

### ***5.2. Le differenze di genere nella QWL in funzione delle caratteristiche individuali e di contesto***

Nell'analisi della QWL è opportuno tenere presente che esiste una complessità legata sia a aspirazioni, aspettative, motivazioni e necessità degli individui, sia a specifici aspetti dei contesti o delle condizioni di lavoro che possano configurare particolari situazioni di mancato adattamento che influiscono sulla QWL e sulle manifestazioni di sintomi da stress. Quindi, per poter valutare correttamente le differenze di genere nella QWL, alla luce delle diverse situazioni lavorative e delle diverse caratteristiche degli

intervistati, è stato costruito un modello lineare<sup>12</sup> in cui l'indice sintetico di qualità della vita lavorativa (prima dimensione della CATPCA) è espresso in funzione di una serie di variabili *dummy* che rappresentano le diverse modalità delle variabili individuali e di contesto considerate<sup>13</sup>. L'indice  $R^2$  del modello ottenuto è pari a 0,41 e le variabili indipendenti considerate sono: il genere, la motivazione principale nella scelta del lavoro, la retribuzione, l'anzianità di servizio, la sede regionale, il tipo di call center (commerciale/di pubblica utilità), la tipologia delle misure di controllo, l'automazione dei controlli, il rapporto premi-punizioni, il livello di turnover<sup>14</sup>. Questo insieme di variabili rappresenta, dunque, una lente essenziale per interpretare i livelli differenziati di qualità della vita lavorativa nel contesto dei call center.

Nella figura 5 è rappresentato un diagramma a barre dei coefficienti di regressione (beta) delle modalità che risultano significative (Sig.<0,05). Dall'esame del grafico, si evince in primo luogo che il valore del coefficiente di regressione per gli uomini (Genere= 1) è pari a -0,185, quindi il valore atteso dell'indice di qualità della vita lavorativa per gli operatori è inferiore a quello delle operatrici.

Tra le situazioni che influiscono negativamente sulla qualità della vita lavorativa ci sono i guadagni inferiori a 1000 euro mensili (Guadagno= 1, 2, 3) e la costrizione nella scelta del lavoro (Motivazione= 1). Infatti, gli uomini approdano spesso al call center per mancanza di alternative e con la speranza di riuscire ad ottenere in futuro una occupazione con retribuzione e prestigio maggiori. Indicativo è il caso di questo ex-operatore, il quale, malgrado non possa contare su un'altra occupazione, esprime comunque una sensazione di sollievo nel momento in cui non gli viene prorogato il contratto di lavoro nel call center:

Quando non mi hanno rinnovato il contratto è stata una cosa ambivalente, perché già qualche settimana prima il lavoro nel call center mi aveva già stancato. Quindi da un punto di vista ero contento, dall'altro avevo comunque bisogno di lavorare e

---

<sup>12</sup> In particolare, si tratta di un modello di Analisi della varianza (ANOVA).

<sup>13</sup> La scelta dei regressori è stata effettuata esaminando vari modelli alternativi e includendo soltanto le variabili statisticamente significative, in modo da costruire il modello più parsimonioso.

<sup>14</sup> Si noti che alcune variabili individuali, come l'età, il titolo di studio, il tipo di contratto, il monte ore e alcune variabili di contesto, come il tipo di attività e l'ampiezza del call center, non risultano significative.

un po' ti dispiace, cioè mi ero impegnato nei limiti delle mie caratteristiche personali, poi uno può essere più simpatico o meno al telefono [...]Comunque ero contento di cambiare lavoro, nel call center non applicavo quello per cui avevo studiato e non guadagnavo molto, non era tutta questa contentezza.»

(Uomo; 29 anni; laureato; motivazione all'ingresso: mancanza di alternative; soddisfazione lavorativa medio-bassa)

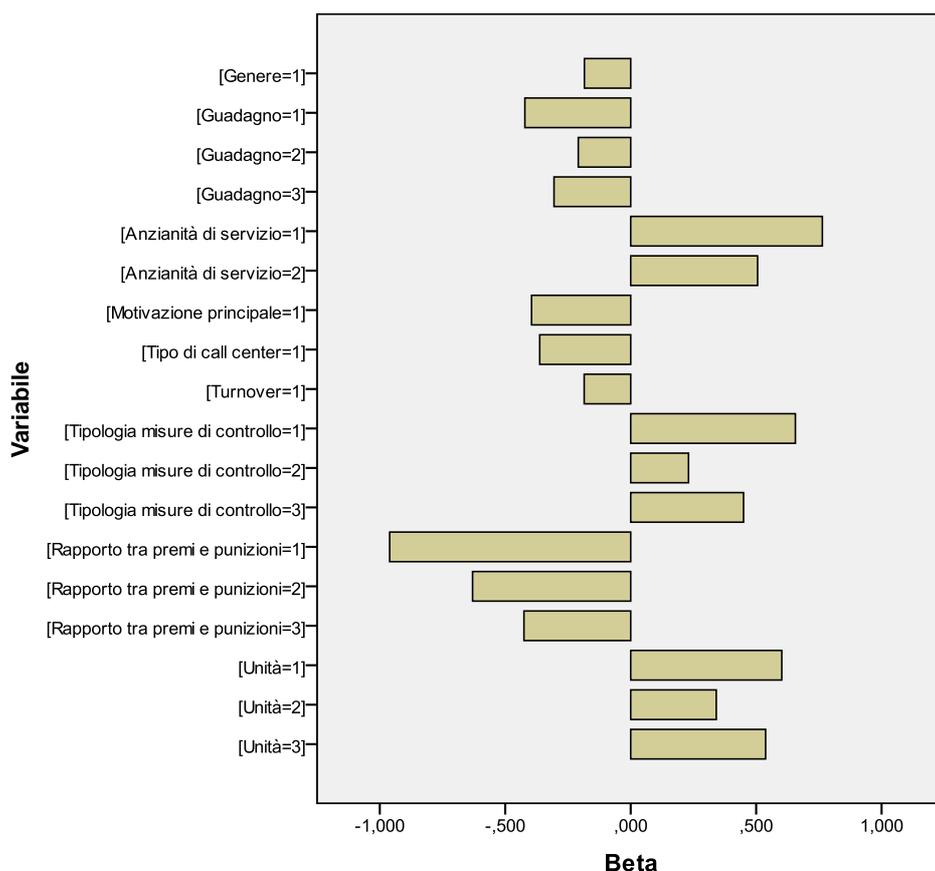


Figura 5 – Parametri della regressione dell'indice di qualità della vita lavorativa in funzione delle variabili individuali e di contesto

I risultati della regressione confermano inoltre il connubio tra vocazione commerciale del call center (Tipo di call center= 1) e disagio lavorativo: in questi casi, spesso, le attività lavorative sono fortemente disciplinate da sistemi omologanti, e caratterizzate da livelli di pressione lavorativa elevati. Anche un basso turnover (Turnover= 1) e una maggiore incidenza delle punizioni rispetto ai premi (Rapporto tra premi e punizioni= 1, 2, 3) sono condizioni costitutivamente associate a situazioni di

bassa qualità della vita lavorativa. Al contrario, un'anzianità di servizio inferiore ai 2 anni (Anzianità di servizio= 1, 2) e una bassa esposizione alle misure di controllo (Tipologia misure di controllo= 1, 3) contribuiscono a livelli più elevati di benessere lavorativo. Infine, per quanto riguarda le sedi considerate, i call center di Milano (Unità= 1) e Cosenza (Unità= 3) mostrano i valori più elevati di beta, mentre i call center di Catania (che si avvalgono spesso di contratti a tempo indeterminato) sono quelli in cui è più alta l'incidenza del disagio lavorativo.

È quindi possibile affermare che uomini e donne mostrano differenti gradi di qualità della vita lavorativa, anche tenendo conto dei modelli e delle pratiche di tipo organizzativo dei call center in cui sono inseriti, e dei vincoli e delle risorse individuali di natura professionale (le motivazioni per cui si è scelto di lavorare in un call center, l'inquadramento all'interno della struttura etc.). In sintesi, i risultati dell'analisi multivariata confermano la maggiore tendenza delle operatrici verso livelli medio-alti di qualità della vita lavorativa. A parità di condizioni di lavoro nei call center uomini e donne sviluppano reazioni diverse: le ragioni di tali differenze plausibilmente sono il frutto di percorsi, motivazioni, aspirazioni lavorative e non, che incidono necessariamente sulla soddisfazione. Le donne sono dunque caratterizzate da un maggiore benessere su numerose dimensioni della QWL e percepiscono spesso come valore aggiunto la possibilità di conciliare lavoro e vita privata. Sono proprio gli aspetti motivazionali a giustificare il benessere relativo delle operatrici, soprattutto di quante hanno completato il percorso di transizione allo stato adulto costituendo un proprio nucleo familiare, il che consente di re-interpretare la loro realizzazione in senso più ampio. L'occupazione nel call center, lasciando alle donne un ampio margine per occuparsi del lavoro di cura domestico e familiare, consente loro di soddisfare le aspettative sociali di genere. La stessa cosa non avviene per gli uomini. Infatti, una parte degli operatori (in particolare i meno giovani) mostra di aver introiettato un modello tradizionale di divisione di genere del lavoro (*male breadwinner*). Quindi, nel momento in cui essi percepiscono di essere solo parzialmente in grado di assolvere a questo compito, entra in gioco un meccanismo di inadeguatezza rispetto alle aspettative, che si riflette in una minore QWL.

Inoltre, le evidenze empiriche emerse confermano la rilevanza conoscitiva di aspetti, sia soggettivi che oggettivi, riferiti non solo all'ambito lavorativo, ma anche a sfere extra-lavorative. In particolare, tenere conto in fase di analisi delle peculiarità dell'ambito familiare, come la presenza di figli, la divisione del carico del lavoro di cura domestico all'interno del nucleo familiare, l'economia familiare, è proficuo per l'analisi della QWL in una prospettiva di genere. Inoltre, non è trascurabile il rapporto tra dimensione lavorativa e sfere di vita extra-lavorative. In tal senso, le operatrici sembrano essere maggiormente in grado di mettere in campo risorse psico-emotivo-relazionali nel far fronte a condizioni di lavoro sfavorevoli, attivando meccanismi di 'compensazione' (Rousseau, 1978; Schmitt and Bedian, 1982; Schmitt and Mellon, 1980; Staines, 1980), per cui il ricorso a risorse estranee alla sfera lavorativa aiuta ad affrontare eventuali difficoltà che possono mettere a repentaglio la propria soddisfazione lavorativa e acuire lo stress lavoro-correlato di natura psicologica. Ad esempio, la famiglia può rappresentare un "ammortizzatore" in grado di attutire le delusioni di un lavoro che comporta alti e bassi, come emerge da queste parole tratte da una intervista focalizzata:

Se c'è stata una giornata brutta [al lavoro] non riesco a non parlarne in famiglia. I miei parenti sanno perfettamente la mia vita lavorativa. Questo mi aiuta a avere conforto se è una giornata non buona come mi aiuta a condividere una soddisfazione se ho fatto tante vendite, per esempio. Se c'è una giornata che ho fatto tre vendite, torno a casa e dico "Ma', oggi ho fatto tre vendite" e lei mi dice brava.

(Donna; 27 anni; laureata; soddisfazione lavorativa medio-alta)

Si evidenziano anche meccanismi di *spillover* (Bromet *et al.* 1990; Crouter 1984; Leiter e Durup 1996), per cui la soddisfazione in un'area della vita influenza la soddisfazione in altre sfere, come quella lavorativa. Possedere interessi esterni al lavoro e una vita familiare intensa costituisce un elemento in grado di contrastare insoddisfazione lavorativa e stress psichico lavoro-correlato, come documentano le parole di questa operatrice:

La vita non si esaurisce in quello che si fa per il lavoro e la complessiva soddisfazione che si ha in un ambito necessariamente si riflette negli altri. Questa è l'idea di base e può rappresentare anche una ricetta per cercare di star bene in quello che si fa. Cercare di far funzionare qualcosa per far sembrare migliore anche il resto, credo che funzioni così.»

(Donna; 30 anni; diplomata)

Al contrario, l'interiorizzazione della rappresentazione negativa e stereotipata dei call center nell'opinione pubblica, rappresenta un fattore aggiuntivo che impatta negativamente sulla già carente soddisfazione di alcuni operatori, in particolare di quanti, soprattutto uomini, considerano il prestigio sociale della professione svolta come fondamento della realizzazione personale. Le parole di questo intervistato sono, a tal proposito, esemplificative:

Penso che il lavoro nei call center nella società in generale non sia considerato affatto. Nel senso che, una volta, c'erano le fabbriche con gli operai nella catena di montaggio, adesso si tende a pensare che l'operatore di call center siano persone poco istruite, persone che abbiamo pochi interessi nella vita o che magari non hanno altre possibilità.

(Uomo; 40 anni; diplomato; livello di soddisfazione lavorativa medio-basso)

## **6. Conclusioni**

Il lavoro si è posto l'obiettivo di studiare la QWL in una prospettiva di genere nello specifico settore del mercato del lavoro rappresentato dai call center italiani, attraverso la combinazione di approcci qualitativi e quantitativi.

L'insieme delle riflessioni condotte porta, in estrema sintesi, a evidenziare l'esistenza di differenze di genere significative nelle varie dimensioni della QWL. La differenziazione nelle reazioni individuali alle condizioni di lavoro è connessa strettamente sia al sistema di aspirazioni, aspettative, motivazioni e bisogni individuali, sia a quegli specifici aspetti dei contesti o delle pratiche organizzative che possono determinare particolari situazioni di "mancato adattamento", tali da incidere sulla QWL e sulle manifestazioni

di disagio lavorativo degli operatori telefonici. Sebbene quello dei call center costituisca un mondo altamente variegato al proprio interno, uomini e donne mostrano differenti gradi di QWL, anche a parità di modelli e pratiche di tipo organizzativo.

Una delle risposte più significative che l'integrazione delle procedure qualitative nel disegno di ricerca prospetta è che le donne sembrano essere maggiormente in grado di affrontare condizioni di lavoro spesso sfavorevoli e trovano, in buona misura, l'appagamento del proprio percorso di realizzazione nella conciliabilità tra esigenze private e richieste lavorative che l'attività nel call center offre loro. Al contrario, tra gli uomini si registra una forte diffusione di sentimenti di demotivazione e frustrazione per le aspettative di realizzazione lavorativa non appagate, il che induce, nel loro caso, a cogliere prevalentemente gli aspetti negativi concernenti la propria occupazione e manifestare maggiori livelli di insoddisfazione lavorativa.

Dunque, gli aspetti motivazionali e la differenziazione dei ruoli di genere, combinandosi ai fattori contestuali, contribuiscono a delineare profili diversi di qualità della vita lavorativa in questo particolare settore del mercato del lavoro. Inoltre, l'intreccio tra risorse lavorative ed extra-lavorative può rappresentare un elemento strategico per sviluppare l'arte della resilienza.

Sebbene per le donne si riscontri, in media, un livello maggiore di QWL, sembrano comunque persistere molti nodi problematici in merito al raggiungimento di una effettiva uguaglianza tra le *chances* occupazionali riservate ai due generi all'interno dei call center, così come persistono disuguaglianze legate alla "doppia presenza" femminile. Si tratta di forme di disuguaglianza di genere prevalentemente attribuibili alle pratiche e ai modelli dominanti di divisione del lavoro di cura domestico-familiare e delle disparità nelle possibilità di carriera riservate a uomini e donne, nonché alle differenze nelle *chances* di accesso al sistema di sicurezza sociale e dei servizi (Saraceno 2003). In un Paese in cui il modello di *welfare* si contraddistingue per la carenza di politiche di sostegno alla cura di anziani e bambini, per la mancanza di politiche di conciliazione tra famiglia e lavoro coerenti e coordinate e per la preponderanza di politiche sociali conformi ad una tradizionale differenziazione dei ruoli, la centralità attribuita alle donne nel lavoro di cura familiare impatta in maniera rilevante sia sulle loro chances di mercato, che sui loro orientamenti, determinandone la

minore propensione a investire sull'attività lavorativa.

Il fatto che, nello specifico contesto di lavoro considerato, le occupate presentino un livello di qualità della vita lavorativa superiore rispetto agli uomini costituisce, in un certo senso, una "trappola di genere" (Gherardi e Poggio 2003); infatti, l'opportunità di conciliazione tra tempi lavorativi e tempi familiari offerta dai call center, oltre a presentare costi elevati in termini di segregazione, differenziali retributivi e chance di avanzamento professionale, contribuisce a riprodurre le disuguaglianze di genere.

## Riferimenti bibliografici

- Altieri, G. (a cura di) (2002), *Lavorare nei call centres. Un'analisi europea*. Roma, Ediesse.
- Aumann, K e Galinsky, E. (2012), The Real "Opt-Out Revolution" and a New Model of Flexible Careers, in Jones, B. (ed. by), *Women Who Opt Out: The Debate over Working Mothers and Work-Family Balance*, New York, New York University Press, pp. 57-84.
- Bianco, M. L. (1993), *Percorsi di segregazione femminile*. in «Polis», VII, agosto.
- Belt, V., Richardson, R. e Webster, J. (2000), *Women, Social Skill and Interactive Service Work in Telephone Call Centres*, in «New Technology, Work and Employment», vol. 17, n. 1, pp. 17-34.
- Bender, K. A., Donohuey, S.M. e Heywoodz, J.S. (2005), *Job Satisfaction and Gender Segregation*, in «Oxford Economic Papers», 57, pp. 479-496
- Beukema, L. (1987), *Kwaliteit Van De Arbeidstijdeverkorting [Quality of Reduction of Working Hours]*, Groningen, Karstapel.
- Blanchflower, D. G. e Oswald, A. J. (1999), *Well-Being, Insecurity and the Decline of the American Job Satisfaction*, Mimeo.
- Bonazzi, G. (2002), *Storia del pensiero organizzativo*, Bologna, Il Mulino.

- Bromet, E. J., Dew, A. e Parkinson, D. K. (1990), "Spillover between work and family: A study of blue-collar working wives", in Eckenrode, J. e Gore, S. (eds. by), *Stress between Work and Family*, New York/London, Plenum, pp. 133-151.
- Brown, D. e McIntosh, S. (1998), *If You're Happy and You Know It... Job Satisfaction in the Low Wage Service Sector*, Discussion Paper No. 405, Centre for Economic Performance, London School of Economics.
- Clark, A. E. (1996), *Job Satisfaction in Britain*, in «British Journal of Industrial Relations», 34, pp. 189-217.
- Clark, A. E. (1997), *Why Are Women So Happy at Work?*, in «Labour Economics», 4, pp. 341-372.
- Crouter, A.C. (1984), *Spillover from family to work: The neglected side of the work-family interface*, in «Human Relations», 37, pp. 425-442.
- Decataldo, A. e Ruspini, E. (2014), *La ricerca di genere*, Roma, Carocci.
- Gallie, D. e Russel, H. (2009). *Work-Family Conflict and Working Conditions in Western Europe*, in «Social Indicators Research», 93, pp. 445-467.
- Gallie, D. (editor) (2013), *Economic Crisis, Quality of Work, and Social Integration*, Oxford University Press.
- Gallino, L. (1983), *Informatica e qualità del lavoro*. Torino, Einaudi.
- Gherardi, S. e Poggio, B. (2003), *Pratiche di conciliazione: tra fluidità del lavoro e trappole di genere*, atti del« Convegno nazionale ed europeo CIRSD: che genere di conciliazione», Torino, 28-29 maggio 2003.
- Gifi, A. (1990), *Nonlinear Multivariate Analysis*, New York, Wiley.
- Gobo, G. e Mauceri, S. (2012), *Constructing Survey Data. An Interactional Approach*, London, Sage.
- Golden, L., Henly, J. R. e Lambert, S. (2013), *Work Schedule Flexibility: A Contributor to Happiness?*, in «Journal of Social Research and Policy», vol. 2, n. 4, pp. 107-134.
- Gosetti, G. (2012), *Dalla qualità del lavoro alla qualità della vita lavorativa: persistenze e innovazioni nel profilo teorico e nelle modalità di analisi*, in «Sociologia del Lavoro», 127, pp. 17-34.
- Gruneberg, M. M. (1979), *Understanding Job Satisfaction*, New York, John Wiley & Sons.

- Hackman, J. R. e Oldham, G. R. (1980), *Work Redesign*, Reading, Addison-Wesley.
- Hodson, R. (1989), *Gender Differences in Job Satisfaction, Why Aren't Women More Dissatisfied?*, in «The Sociological Quarterly», vol. 30, n. 3, pp. 385-399.
- Isfol (2007), *Esiste un differenziale retributivo di genere in Italia? Il lavoro femminile tra discriminazioni e diritto alla parità di trattamento*, Libri del Fondo Sociale Europeo.
- Isfol (2009), *Differenziale salariale di genere e lavori tipicamente femminili*, in «<http://www.isfol.it/>»,  
<http://pariopportunita.formez.it/sites/all/files/Differenziale%20salariale%20di%20genere%20e%20lavori%20tipicamente%20femminili.pdf>. (consultato il 21 Novembre 2016)
- Istat (2013), *Rapporto annuale 2013. La situazione del Paese*, Roma, Istat.
- Istat e Cnel (2013), *Il benessere equo e sostenibile in Italia*. Roma, Istat.
- Kalleberg, A. L. (2011), *Good Jobs, Bad Jobs: The Rise of Polarized and Precarious Employment Systems in the United States, 1970s-2000s*, New York, Russell Sage Foundation.
- Lambert, S. J. (2012), Opting in' to full labor force participation in hourly jobs, in Jones, B. (ed. by), *Women Who Opt Out: The Debate over Working Mothers and Work-Family Balance*, New York, New York University Press, pp. 87-102.
- La Rosa, M. (1983), *Qualità della vita e qualità del lavoro*, Milano, Franco Angeli.
- Leiter, M. P. e Durup, M. J. (1996), *Work, Home, and in-between: a Longitudinal Study of Spillover*, in «Journal of Applied Behavioral Science», 32, n. 1, pp. 29-47.
- Loscocco, K. A. e Roschelle, A. R. (1991), *Influences on the Quality of Work and Nonwork Life: Two Decades in Review*, in «Journal of Vocational Behavior», 39, pp. 182-225.
- Martel, J. P. e Dupuis, G. (2006), *Theoretical and Methodological Problems, and Presentation of a New Model and Measuring Instrument*, in «Social Indicators Research», vol. 77, n.2, pp. 333-368.
- Mauceri, S. (a cura di) (2013), *Arcipelago call center. Indagine sulla vita lavorativa degli operatori telefonici*, Aprilia, Novalogos/Ortica Editrice.

- Mauceri, S. (2014), *Mixed Strategies for Improving Data Quality: the Contribution of Qualitative Procedures to Survey Research*, in «Quality & Quantity», vol. 48, n. 5, pp. 2773-2790.
- Nelson, D.L. e Quick, J.C. (1985), *Professional women: Are distress and disease inevitable?*, in «Academy of Management Review», n. 10, pp. 206-218.
- OECD (2012), *Closing the Gender Gap: Act Now*, OECD Publishing.  
<http://dx.doi.org/10.1787/9789264179370-en>
- Reyneri, E. (1996), *Sociologia del mercato del lavoro*. Bologna, Il Mulino.
- Reyneri, E. (2011), Il mercato del lavoro: cambiamenti e tendenze, in Gosetti, G. (a cura di) *Lavoro e lavori. Strumenti per comprendere il cambiamento*, Franco Angeli, pp. 96-114.
- Rodin, J. e Ickovics, R. (1990), *Women's Health*, in «American Psychologist», n. 45, pp. 1018-1043.
- Rousseau, D. M. (1978), *Relationship of Work to Nonwork*, in «Journal of Applied Psychology», 63, pp. 513-517.
- Saraceno, C. (2002), *I paradossi della flessibilità: una prospettiva di genere e generazionale*, in Magatti M. e Fullin G. (a cura di), *Percorsi di lavoro flessibile. Un'indagine sui lavoratori interinali e collaboratori coordinati e continuativi in Lombardia*, Roma, Carocci.
- Saraceno, C. (2003), *La conciliazione di responsabilità familiari e attività lavorative in Italia: paradossi ed equilibri imperfetti*, in «Polis», 2, pp. 199-228.
- Schmitt, N. e Bedian, A. G. (1982), *A Comparison of LISREL and Two-stage Least Squares Analysis of a Hypothesized Life-Job Satisfaction Reciprocal Relationship*, in «Journal of Applied Psychology», 67, pp. 806-817.
- Schmitt, N. e Mellon, P. A. (1980), *Life and Job Satisfaction: Is the Job Central?*, in «Journal of Vocational Behavior», 16, pp. 51-58.
- Simonazzi, A. (a cura di) (2012), *Questioni di genere, questioni di politica. Trasformazioni economiche e sociali in una prospettiva di genere*, Carocci Editore.
- Sirgy, M. J., Efraty, D., Siegel, P. e Lee, D. (2001), *A New Measure of Quality of Work Life (QoWL) Based on Need Satisfaction and Spillover Theories*, in «Social Indicators Research», 55, pp. 241-302.

- Sloane, P. J. e Williams, H. (2000), *Job Satisfaction, Comparison Earnings and Gender*, in «Labour», 4, pp. 473-502.
- Sousa-Poza, A. e Sousa-Poza, A. A. (2000), *Taking Another Look at the Gender/Job Satisfaction Paradox*, in «KYKLOS», 53, pp. 135-52.
- Sprigg, C.A., Smith, P. R., Jackson, P. R. (2003), *Psychosocial Risk Factors in Call Centres: An Evaluation of Work Design and Well-being*, The University of Sheffield, Health and Safety Laboratory and Umist, Research report 169.
- Staines, G. (1980), *Spillover versus Compensation: A Review of the Literature on the Relationship between Work and Nonwork*, in «Human Relations», 33, pp. 111-129.
- Tashakkori, A. e Teddlie, C. (1998), *Mixed Methodology. Combining Qualitative and Quantitative Approaches*, Thousand Oaks, Sage Publications.
- Wright, E. O. e Dwyer, R. E. (2003), *The patterns of job expansion in the USA: a comparison of the 1960s and 1990s*, in «Socio-Economic Review», n. 1.
- Zanatta, L. (2005), *Conciliazione tra lavoro e famiglia*, in Osservatorio nazionale sulle famiglie e le politiche sociali di sostegno alle responsabilità familiari, vol. 2, Bologna, il Mulino.