

# CRISEI

Centro di Ricerca Interdipartimentale in Sviluppo Economico e Istituzioni

## *Discussion Paper Series*

*Soddisfazione e burnout nei lavoratori  
in somministrazione in Italia*

**Pietro Menatta, Stefano Consiglio, Luigi Moschera**

**Discussion  
Paper No. 12  
November 2017**

**ISSN: 2280-9767**



CRISEI - Università di Napoli - Parthenope

# Università degli Studi di Napoli - Parthenope

## CRISEI

*Soddisfazione e burnout nei lavoratori  
in somministrazione in Italia*

**Pietro Menatta\***, **Stefano Consiglio\*\***, **Luigi Moschera\*\*\***

\* Sapienza University of Rome

\*\* University of Naples Federico II

\*\*\* Parthenope University of Naples

### Comitato Editoriale

Carlo Altavilla,  
Maria Rosaria Carillo,  
Floro Ernesto Caroleo,  
Marco Esposito,  
Luigi Moschera,  
Oreste Napolitano,  
Alessandro Sapio

Via Generale Parisi, 13 - 80132 –  
Napoli (Italy) Tel. (+39) 081 547 42 36  
Fax (+39) 081 547 42 50

URL: <http://www.crisei.uniparthenope.it/DiscussionPapers.asp>

# Soddisfazione e burnout nei lavoratori in somministrazione in Italia

di Pietro Menatta, Stefano Consiglio e Luigi Moschera<sup>1</sup>

*Abstract, 1. Framework teorico, 2. Obiettivi della ricerca, 3. Metodologia, 4. Analisi, 5. Discussione, prime conclusioni e sviluppi futuri*

## **Abstract**

Il presente lavoro illustra i primi risultati di un'analisi esplorativa all'interno di un campione di lavoratori in somministrazione (n=7391). Tale analisi è frutto di una ricerca commissionata dall'Osservatorio Centro Studi Ebitemp-Formatemp<sup>2</sup> e ha l'obiettivo di aumentare la consapevolezza circa lo stato di salute e di qualità del lavoro in un settore, quello delle agenzie per il lavoro, ancora scarsamente studiato in Italia. Attraverso la selezione di una serie di variabili salienti (caratteristiche del lavoro, supporto organizzativo e discriminazione, tipologie di *commitment*, soddisfazione e *burnout*) sono state rilevate, a fine esplorativo, le differenze nelle medie sulla base di alcune caratteristiche socio-demografiche e lavorative (genere, area geografica, tipologia contrattuale); sono stati analizzati, inoltre, gli antecedenti della soddisfazione e del *burnout*, descritto nelle sue componenti di esaurimento e di *interpersonal strain*.

Dai risultati delle ANOVA emergono una serie di differenze significative sulla base dei fattori presi in considerazione. Inoltre, dalle regressioni gerarchiche presentate, si evidenzia da una parte il ruolo cruciale del supporto organizzativo percepito nella spiegazione della soddisfazione lavorativa e dall'altra il ruolo delle caratteristiche lavorative, in particolar modo di natura sociale, nel determinare il *burnout* nei lavoratori in somministrazione.

---

<sup>1</sup> Pietro Menatta, Dottorando (XXXIII CICLO) in Psicologia della Personalità e delle Organizzazioni all'Università Sapienza di Roma, Stefano Consiglio, Professore Ordinario di Organizzazione Aziendale all'Università degli studi di Napoli, Federico II; Luigi Moschera, Professore Ordinario di Organizzazione Aziendale all'Università degli studi di Napoli, Parthenope.

<sup>2</sup> Tale lavoro ha usufruito anche del Finanziamento alla ricerca individuale (annualità 2017) dell'Università degli studi di Napoli Parthenope.

## 1. Framework teorico

Una delle finalità principali della ricerca commissionata da Ebitemp-Formatemp è stata quella di effettuare un approfondimento sul grado di benessere e sulla qualità lavorativa dei lavoratori in somministrazione, allo scopo di fornire ai *policy maker*, ai sindacati ed alle agenzie di lavoro, informazioni e dati utili per migliorare le proprie strategie ed il benessere dei lavoratori in somministrazione.

Dato il crescente impatto che ha registrato negli ultimi anni il settore delle agenzie per il lavoro, in Europa come in Italia (CIETT, 2017), diventa prioritario rilevare i livelli di variabili psicologiche individuali connesse sia alla sfera del benessere sia a quella del malessere nei lavoratori in somministrazione (es. Biggs e Swailes, 2006; Galais e Moser, 2009).

Con l'obiettivo di effettuare una ricerca che, come raccomandato da diversi autori, tenga conto delle specificità del contesto in analisi (es. Johns, 2001; 2018; Rousseau e Fried, 2001), è stata presa in considerazione una serie di elementi, come ad esempio la relazione lavorativa "triangolare" che lega lavoratore, agenzia e azienda cliente, che caratterizzano il lavoro in somministrazione rispetto a modalità di lavoro tradizionali (Gallagher e McLean Parks, 2001; Liden, Wayne, Kraimer e Sparrowe, 2003; McKeown, 2003; Connelly e Gallagher 2004).

Inoltre, da una rassegna della letteratura internazionale è stata selezionata e rilevata una serie di dimensioni che indagano diversi aspetti salienti come le caratteristiche del lavoro, il supporto organizzativo ed il *commitment*, la discriminazione e outcome quali la soddisfazione lavorativa e il *burnout*.

Passando in rassegna le varie dimensioni analizzate, in merito alle caratteristiche lavorative è stata misurata l'autonomia, intesa come il grado di libertà e indipendenza nella presa di decisione e nella scelta del metodo, che un individuo possiede in termini di adempimento del proprio lavoro (Morgeson e Humprey, 2006). Essa è risultata di interesse poiché è stato comprovato negli anni il suo ruolo di componente motivazionale chiave per esperire soddisfazione al lavoro (es. Hackman e Oldham, 1976; Champion, 1988; Morgeson e Humprey, 2006). Al fine di indagare possibili caratteristiche collegate alla sfera del malessere, sono state anche misurate la pressione temporale, le richieste relazionali ed i conflitti; queste ultime sono tutte dimensioni ampiamente studiate all'interno del framework teorico del *Job Demands-Resources Model* (JD-R; Demerouti, Bakker, Nachreiner e Schaufeli, 2001) e intese come *demand* lavorative che, se non bilanciate da adeguate risorse personali e sociali, possono portare ad alti livelli di stress e all'insorgenza del *burnout* (es. Consiglio, Borgogni, Alessandri e Schaufeli, 2013).

Le caratteristiche di natura sociale (richieste relazionali e conflitti) svolgono in generale un ruolo sempre più preponderante all'interno della vita lavorativa, poiché si registra negli ultimi anni un aumento continuo dei lavori basati su team e dei lavori *service-related* (Lawer, Morhman e Ledford, 1995; D'Agostino, Serafini e Ward-Warmedinger, 2006). In riferimento al lavoro in somministrazione tali caratteristiche possono avere conseguenze particolarmente negative se si considera ad esempio l'aumento di interazioni dovuto al cambio di missione. Difatti è stato dimostrato, ad esempio, che il dover affrontare socializzazioni con nuovi colleghi e/o clienti quando si aveva sviluppato un legame affettivo con l'azienda precedente, potrebbe portare ad un aumento di disturbi psicosomatici nel tempo, dato proprio dall'effetto del cambio di missione/azienda (Galais e Moser, 2009).

Un ulteriore aspetto indagato, anch'esso collegato alla sfera del malessere nei luoghi di lavoro, è senz'altro quello della discriminazione percepita, ossia della percezione di venire trascurati e svalutati sulla base di particolari caratteristiche personali (es. AllPort, 1954). In letteratura è già stata data enfasi al rapporto tra lavoratori standard e temporanei come possibile fonte di discriminazione (Boswell, Watkins, del Carmen Triana, Zardkoohi, Ren e Umphress, 2012) poiché, a causa della differenza di status che può intercorrere tra questi, i lavoratori temporanei possono

percepire di essere considerati come dei *second class citizens* rispetto alle loro controparti "standard" (Smith, 1997; Hudson, 2001). Anche nella presente ricerca è stata, pertanto, indagata la discriminazione percepita relativa alla specifica condizione di lavoratore in somministrazione.

In linea con quanto sopra, poiché possibile conseguenza, è risultato di primario interesse misurare anche il *job burnout*, definito come una sindrome da stress cronico che scaturisce dall'esposizione prolungata a richieste ambientali, che l'individuo sente di non riuscire a fronteggiare (Maslach, 1982; Maslach e Leiter, 1997). Data la sua natura multidimensionale, per tale indagine il *burnout* è stato misurato attraverso le sue componenti di esaurimento emotivo ed *interpersonal strain*. In merito all'esaurimento, esso descrive uno stato di insofferenza accompagnato dalla sensazione di aver "bruciato" tutte le energie a disposizione (es. Maslach, 1982), mentre l'*interpersonal strain* rappresenta una specifica reazione di disimpegno verso le interazioni e le pressioni sociali, per mezzo della quale la persona crea una distanza emotiva e cognitiva dalle altre persone al lavoro (Borgogni, Consiglio, Alessandri e Schaufeli, 2012).

Passando invece alla presentazione delle dimensioni "positive", ossia di quelle dimensioni associate ad *outcome* favorevoli all'interno del contesto dei lavoratori in somministrazione, in letteratura sono presenti una serie di contributi tesi ad indagare le specifiche modalità attraverso le quali i lavoratori temporanei sviluppano e mantengono un'identificazione ed un legame sia con l'agenzia per il lavoro sia con l'azienda cliente (es. Liden et al. 2003; Van Breugel, Olfen e Olie, 2005; Coyle-Shapiro, Morrow e Kessler, 2006). In tal caso ci si riferisce al concetto di *commitment* ed in particolar modo alla concettualizzazione multidimensionale di *commitment* organizzativo fornita da Meyer e Allen (1991, 1997), i quali lo distinguono in tre tipi: *commitment* affettivo, normativo e strumentale. Il *commitment* affettivo descrive un attaccamento emotivo e teso all'identificazione con i valori e l'operato dell'organizzazione; d'altro canto anche il *commitment* normativo denota un legame sostanzialmente affettivo, ma alimentato dall'obbligo percepito di rimanere nell'organizzazione. Infine il *commitment* strumentale descrive i costi percepiti associati all'uscita dall'organizzazione, come la mancanza di valide alternative lavorative (Allen e Meyer, 1996). Questi tipi di *commitment* sono stati ampiamente studiati e hanno confermato sostanzialmente il loro valore teorico e pratico, essendo correlati in maniera diversa e specifica con dimensioni quali il *turnover*, la partecipazione ed il coinvolgimento al lavoro, la prestazione, la soddisfazione lavorativa ed i comportamenti di cittadinanza organizzativa (vedi ad es. Meyer, Stanley, Herscovitch e Topolnytsky, 2002; Wright e Kehoe 2008). Un particolare filone di studi sul *commitment* organizzativo, sviluppatosi negli ultimi anni, ha visto come protagonisti nello specifico i lavoratori in somministrazione ed il loro particolare rapporto di lavoro triadico, che li vede relazionarsi sia con la propria agenzia per il lavoro che con l'azienda cliente (Boswell et al. 2012).

A partire dal lavoro seminale di Liden, Wayne, Kraimer e Sparrowe, (2003), è stato avanzato il concetto di *dual commitment* con l'intento di descrivere lo specifico legame che il lavoratore in somministrazione sviluppa sia con l'agenzia per il lavoro sia con l'azienda cliente. Tale sdoppiamento si è rivelato utile in quanto diversi studi confermano che, seppur correlati positivamente, i due tipi di *commitment* sono differenti costrutti, che danno un contributo unico nella spiegazione delle specifiche modalità di lavoro in somministrazione (es. Liden et al. 2003; Van Breugel et al. 2005; Connelly, Gallagher e Gilley, 2007). Inoltre, prendendo in considerazione la natura multidimensionale del *commitment* organizzativo, sebbene Liden e colleghi abbiano indagato inizialmente il *dual commitment* affettivo, contributi più recenti hanno esteso l'analisi anche alla componente strumentale e normativa (Connelly et al. 2007; Veitch e Cooper-Thomas, 2009).

Nel tentativo di inquadrare gli antecedenti del *dual commitment*, diversi contributi hanno indagato il rapporto tra la percezione del supporto organizzativo (POS; Eisenberger, Huntington,

Hutchison e Sowa, 1986) relativa alla valutazione complessiva del lavoratore in merito al trattamento ricevuto dall'organizzazione e riferita sia all'agenzia per il lavoro che all'azienda cliente, con il *dual commitment* (es. Liden et al. 2003; Coyle-Shapiro et al. 2006; Giunchi, Chambel e Ghislieri, 2015). Attraverso l'adozione del framework teorico fornito dalla teoria dello scambio sociale (Blau, 1964) e guidati dalle evidenze su lavoratori "standard" riguardo all'influenza delle percezioni di supporto organizzativo sul *commitment* (es. Rhoades, L. e Eisenberger, 2002), gli studi hanno confermato l'influenza delle percezioni di supporto organizzativo relative all'agenzia e all'azienda sulle rispettive componenti del *dual commitment*. Questi studi giustificano tale effetto mediante la "norma della reciprocità" (Gouldner, 1960), secondo la quale il lavoratore si troverebbe a dover "ricambiare" il supporto ricevuto da un determinato referente (agenzia e/o azienda) sviluppando *commitment* per esso. Seguendo questo filone di studi risulta quanto mai interessante estendere l'analisi del supporto organizzativo percepito dall'agenzia e dall'azienda e dei tipi di *dual commitment* all'interno di un campione di lavoratori d'agenzia italiano, dato lo scarso numero di contributi attestati in letteratura (Giunchi et al. 2015; Giunchi, Emanuel, Chambel e Ghislieri, 2016; Consiglio, Moschera, Cicellin, Borgogni, Consiglio, e Menatta, 2017). In particolare, oltre che la misurazione del supporto organizzativo dall'agenzia e dall'azienda, è stata prodotta un'operationalizzazione dei tipi di *commitment* che vede una dimensione complessiva per il *commitment* strumentale, in quanto riferito alla condizione di lavoratore in somministrazione nel complesso, e una duplice dimensione, riferita sia all'agenzia che all'azienda cliente, per il *commitment* affettivo e normativo, Infine, sempre all'interno delle dimensioni di natura positiva, è stata misurata la soddisfazione lavorativa, specifica di diversi aspetti del lavoro (es. Smith, Kendall e Hulin, 1969) e con l'aggiunta di alcune dimensioni particolarmente salienti per il lavoro in somministrazione, al fine di rendere una lettura il più possibile accurata del contesto in analisi e delle componenti che possono elicitare la soddisfazione degli individui che lo compongono.

In sintesi, le dimensioni studiate sono state le seguenti:

- a) Le caratteristiche del lavoro (pressione temporale, l'autonomia, i conflitti, le richieste relazionali);
- b) Il *burnout* (o stress lavorativo cronico, rilevato tramite le sue componenti di esaurimento e *interpersonal strain*) e la discriminazione percepita in quanto lavoratore in somministrazione;
- c) L'insicurezza e le prospettive/alternative lavorative (il *commitment* strumentale);
- d) Il *dual commitment* e il supporto organizzativo;
- e) La soddisfazione lavorativa (mirata ad indagare la soddisfazione per il rapporto con l'agenzia, la soddisfazione per la missione in corso, la soddisfazione dell'esperienza come lavoratore in somministrazione) accompagnata dalla soddisfazione di specifici bisogni (la soddisfazione per la retribuzione<sup>3</sup>, la soddisfazione per le eventuali iniziative di formazione, la soddisfazione per gli eventuali aiuti ricevuti da Ebitemp).

## 2. Obiettivi della ricerca

Il presente studio si propone in primo luogo di effettuare un'indagine esplorativa dei livelli medi delle dimensioni indagate e delle correlazioni tra queste ultime. Verranno, inoltre, analizzate possibili differenze nelle medie sulla base di specifiche caratteristiche socio-demografiche e lavorative.

---

<sup>3</sup> La componente fissa della retribuzione è ancorata a obblighi contrattuali e, quindi, non discrezionale.

Obiettivo 1. Indagare in maniera esplorativa le differenze di punteggio medio per le variabili analizzate, sulla base di caratteristiche socio-demografiche (Genere, area geografica) e lavorative (contratto)

Risulta di particolare interesse analizzare possibili differenze collegate al genere poiché precedenti studi hanno dato prova dell'esistenza di differenze collegate ad esso, ad esempio nella relazione tra insicurezza lavorativa ed esaurimento, mediata dal carico di lavoro (Giunchi et al., 2016).

In merito all'area geografica di appartenenza (distinta nella presente in "nord", "centro", "sud e isole") sono presenti in letteratura diversi contributi che rilevano differenze in variabili psicologiche, dovute all'effetto della nazione, regione o città di appartenenza (es. Park e Peterson, 2010; Obschonka, Schmitt-Rodermund, Silbereisen, Gosling e Potter, 2013; Rentfrow, Gosling, Jokela, Stillwell, Kosinsky, Potter, 2013). Specialmente considerando le differenze presenti sul territorio nazionale in termini di tassi di disoccupazione e salario (es. ISTAT, 2017) risulta interessante indagarne esplorativamente possibili differenze associate nei livelli delle variabili misurate nella presente ricerca. In relazione al contratto determinato o indeterminato, invece, come possibile fattore di differenziazione, vi sono contributi che enfatizzano il ruolo dello stesso nel determinare differenze negli effetti di variabili come il *dual commitment* (es. Giunchi et al., 2015), dove i lavoratori con un contratto a tempo indeterminato sono meno sensibili al supporto offerto dall'azienda cliente. Per questa ragione risulta interessante indagare l'effetto di questa caratteristica lavorativa.

Un ulteriore obiettivo di ricerca è legato alla proposizione di un modello di relazioni tra le variabili indagate, per mezzo del quale potranno essere indagati gli antecedenti che svolgono un ruolo più rilevante nella spiegazione di *outcome* cruciali per il pieno benessere e l'assenza di malessere per i lavoratori in somministrazione, la soddisfazione lavorativa ed il *burnout*, declinato nelle sue dimensioni di esaurimento ed *interpersonal strain*, per questo si propone il seguente obiettivo di ricerca:

Obiettivo 2. Indagare l'effetto di una serie di antecedenti su outcome cruciali per il pieno benessere e l'assenza di malessere dei lavoratori in somministrazione (soddisfazione lavorativa, esaurimento e interpersonal strain).

Con particolare riferimento alle variabili indagate nella presente ricerca, tale obiettivo risulta di interesse scientifico poiché offre la possibilità di indagare comparativamente l'effetto di variabili di natura diversa (es. caratteristiche dell'attività lavorativa rispetto alle caratteristiche dell'interazione sociale) nel determinare simultaneamente *outcome* di natura sia positiva che negativa.

### **3. Metodologia**

#### *Il campione indagato*

Il presente studio si inserisce all'interno del "Secondo Rapporto sul Benessere e sulla Qualità della Vita Lavorativa dei Lavoratori in Somministrazione", promosso dall'Osservatorio Centro Studi Ebitemp-Formatemp e realizzato con il coinvolgimento e la stretta collaborazione di 22 agenzie per il lavoro italiane. All'indagine hanno partecipato agenzie del lavoro di diverse dimensioni e che complessivamente rappresentano più del 70% del fatturato del settore.

Per quanto concerne le modalità di somministrazione, d'accordo con le agenzie, si è avviata una prima somministrazione nei mesi di giugno e luglio 2017 e si è poi proceduto all'invio di due

sollecitazioni rispettivamente nella prima settimana del mese di settembre e di ottobre 2017. La metodologia di somministrazione scelta è stata quella del questionario *self-reported*, da compilare *on line* mediante la piattaforma Qualtrics.

In totale sono stati contattati più di 112.420 lavoratori<sup>4</sup>, pari a circa il 25% del totale dei lavoratori in somministrazione in Italia<sup>5</sup>. L'attività di somministrazione del questionario attraverso le due *call* ha permesso di ottenere una partecipazione di 14.779 lavoratori. Da un'analisi preliminare delle risposte sono stati esclusi 2.345 questionari, in quanto incompleti o con dati non considerati attendibili. L'indagine è stata, quindi, realizzata su 12.420 lavoratori, pari all'11% del totale dei lavoratori contattati e al 2,8% del totale dei lavoratori in somministrazione in Italia<sup>6</sup>.

Il campione finale (n=7391) presenta una sostanziale omogeneità per genere (49,4% donne), mentre per età si hanno il 12,4% dei rispondenti tra 18 e 24 anni, il 21,1% tra 25 e 29 anni, il 32,5% tra 30 e 39 anni, il 22,5% tra 40 e 49 anni e infine l'11,4% di età >50 anni. In merito al titolo di studio si riscontra una forte presenza di rispondenti con diploma di scuola superiore o qualifica professionale (57,5%, n=4251), seguiti da coloro che hanno una laurea (23,6%, n=1744), una licenza media o elementare (16,2%, n=1196) e, infine, coloro i quali posseggono un titolo post-laurea (2,7%, n=200). Prendendo, invece, in considerazione l'area geografica, si attesta una forte presenza di rispondenti provenienti dal nord Italia (49%, n=3621), seguiti da centro (35,5%, n=2624) e sud e isole (15,5%, n=1146).

Considerando la tipologia contrattuale dei rispondenti si riscontra una forte presenza di lavoratori con contratto a tempo determinato (84,7%, n=6257) rispetto a quelli con contratto a tempo indeterminato (15,3%, n=1134).

### *Le misure utilizzate*

#### *Caratteristiche del lavoro*

L'autonomia è stata misurata utilizzando una versione adattata a 3 item dall'omonima dimensione del *Work Design Questionnaire* (WDQ; Morgeson e Humprey, 2006), il quale rappresenta una delle proposte più aggiornate e diffuse nel campo del *job design* (es. Parker, Morgeson e Johns, 2017).

Essa descrive il grado di libertà e indipendenza che un individuo possiede in termini di adempimento del proprio lavoro, presa di decisione e nella scelta del metodo di lavoro da usare (es. "Il mio lavoro mi permette di stabilire l'ordine con il quale le attività devono essere svolte").

La pressione temporale, che descrive la percezione della quantità di lavoro da svolgere rispetto al tempo a disposizione (es. "non ho tempo sufficiente per poter fare il mio lavoro al meglio"), è stata rilevata attraverso la somministrazione di una scala a 3 item già validata in contesto italiano (Consiglio et al., 2013).

I conflitti, relativi alla percezione di relazioni conflittuali o particolarmente critiche con i colleghi nel posto di lavoro (es. "Mi capita di litigare con altre persone sul lavoro"), e le richieste relazionali, che si riferiscono alla percezione di dover far fronte a richieste pressanti da parte di altre persone sul lavoro (es. "Nel mio ambiente di lavoro tutti pretendono molto da me") sono state misurate attraverso versioni *tailor-made*, rispettivamente di 3 (conflitti) e 4 item (richieste relazionali) realizzate sulla base di due *focus group* e in linea con dimensioni già presenti in letteratura, ma non validate in Italia.

Per tutte le caratteristiche lavorative presentate è stato chiesto ai rispondenti di valutare ciascun item attraverso l'utilizzo di una scala likert a 7 passi, da 1="mai" a 7="sempre".

---

<sup>4</sup> Il dato non è completo in quanto alcune agenzie non hanno fornito il dato definitivo dei lavoratori contattati.

<sup>5</sup> I lavoratori in somministrazione nel terzo trimestre del 2017 erano 443.408 di cui 406.156 a tempo determinato e 37.252 a tempo indeterminato (fonte Assolavoro su dati Forma.Temp, Istat RCFL).

<sup>6</sup> I 12.420 questionari indicati non sono tutti completi, ma sono quelli utilizzati per la maggioranza delle elaborazioni; per alcune sezioni, invece, il numero di questionari utilizzati è inferiore. I questionari completi al 100% sono stati 7.391.



### *Percezione di discriminazione in quanto lavoratore in somministrazione*

Per la misurazione della discriminazione in quanto lavoratore in somministrazione è stato utilizzato un singolo item, approccio in linea con la misurazione di altri costrutti (es. soddisfazione; Berson, Oreg e Dvir, 2008). È stato dunque inserito il seguente item: “Sul lavoro mi sento discriminato perché sono un lavoratore in somministrazione”, ed è stato chiesto di rispondere su una scala likert a 7 passi, da 1=“mai” a 7=“sempre”.

### *Percezioni del supporto organizzativo*

Le percezioni del supporto organizzativo (POS) sono state misurate attraverso la versione breve a 8 item della scala di Eisenberg et al. (1986), la quale misura la percezione complessiva circa il supporto e la considerazione fornita dall’organizzazione. Per rendere una descrizione specifica del supporto fornito ai lavoratori, gli item sono stati sdoppiati e riferiti sia all’agenzia per il lavoro che all’azienda cliente (es. “*La mia agenzia/L’azienda presso cui lavoro* tiene in considerazione i miei obiettivi e valori”), soluzione già ampiamente utilizzata in precedenti studi (es. Liden et al. 2003, Giunchi et al. 2015). E’ stato chiesto ai rispondenti di valutare ciascun item attraverso l’utilizzo di una scala likert a 7 passi, da 1=“Completamente in disaccordo” a 7=“Completamente d’accordo”.

### *Commitment*

Come anticipato in precedenza, è stata effettuata una misurazione “dual”, riferita sia all’agenzia che all’azienda, per le dimensioni di *commitment* affettivo e normativo, mentre è stata effettuata una misurazione complessiva per la dimensione strumentale. Per tutti i tipi di *commitment* è stata effettuata una selezione di item e un adattamento della scala originale di Meyer, Allen e Smith (1993). Il *commitment* affettivo, che descrive il senso di appartenenza con l’organizzazione, è stato misurato da 6 item riferiti all’agenzia e gli stessi 6 item, riferiti all’azienda cliente (es. “Mi sento parte di questa *agenzia/azienda*”). Il *commitment* normativo, relativo alla dimensione doveristica associata al far parte dell’organizzazione, è stato misurato da 2 item riferiti all’agenzia e gli stessi 2 item, riferiti all’azienda cliente (es. “Mi sentirei in colpa nel lasciare *questa agenzia/l’azienda presso cui lavoro* adesso”). Infine il *commitment* strumentale, indicativo della mancanza di alternative e della necessità di continuare ad essere un lavoratore in somministrazione, è stato misurato da 3 item (es. “Attualmente tenere questo lavoro rappresenta per me una necessità”). Per tutte le scale di *commitment* è stato chiesto di valutare ogni item su una scala likert a 7 passi, da 1=“Completamente in disaccordo” a 7=“Completamente d’accordo”.

### *Burnout. Esaurimento e Interpersonal Strain*

Nella presente ricerca sono state indagate due dimensioni del *burnout*, l’esaurimento e l’*interpersonal strain*. Per l’esaurimento è stata utilizzata la versione italiana (Borgogni, Galati, Petitta e Centro Formazione Schweitzer, 2005) del *Maslach Burnout Inventory - General Survey* (MBI-GS, Schaufeli et al., 1996). Tale scala è composta da 5 item e descrive la sensazione di aver consumato le proprie energie fisiche e psicologiche sul lavoro (es. “Mi sento emotivamente sfinito dal mio lavoro”). D’altra parte l’*interpersonal strain* è stato misurato mediante l’utilizzo dell’*Interpersonal Strain at Work Scale* (ISW; Borgogni et al. 2012), scala composta da 6 item, che misura il distacco psicologico dalle relazioni con gli altri (es. “Sul lavoro sento di voler mantenere le distanze dagli altri”). Per entrambe le scale è stato chiesto di valutare ogni item su una scala likert a 7 passi, da 1=“mai” a 7=“sempre”.

### *Soddisfazione lavorativa*

La soddisfazione lavorativa è stata misurata attraverso una scala a 4 item, adattata da Smith et al.

(1969). Sono stati adattati alcuni item rendendoli specifici per il contesto del lavoro in somministrazione sulla base di due *focus group*. Essi indagano il livello di soddisfazione in aspetti quali ad esempio premi, incentivi e benefit, possibilità di crescita professionale e possibilità di migliorare il proprio lavoro.

#### 4. Analisi

In Tavola 1 vengono riportate medie, deviazioni standard e alfa di Cronbach per tutte le dimensioni indagate. La discriminazione non presenta l'indice di affidabilità poiché singolo item.

**Tavola 1.** Statistiche descrittive e indici di affidabilità

	Media	Deviazione standard	$\alpha$
1. AUTONOMIA	4.10	1.45	.74
2. PRESSIONE TEMPORALE	3.96	1.50	.78
3. CONFLITTI	2.05	1.13	.85
4. RICHIESTE RELAZIONALI	3.43	1.43	.71
5. DISCR LAV SOMMINISTRAZIONE	2.40	1.79	/
6. POS AGENZIA	4.56	1.25	.92
7. POS AZIENDA	4.57	1.33	.91
8. COM AFFETTIVO AGENZIA	4.17	1.49	.93
9. COM AFFETTIVO AZIENDA	4.84	1.47	.94
10. COM NORMATIVO AGENZIA	4.62	1.66	.74
11. COM NORMATIVO AZIENDA	5.30	1.45	.71
12. COM STRUMENTALE	4.76	1.53	.76
13. ESAURIMENTO	2.87	1.43	.92
14. INTERPERSONAL STRAIN	1.85	0.92	.85
15. SODDISFAZIONE LAVORATIVA	3.87	1.65	.85

Tra le medie teoriche più alte si posizionano quelle relative ai *commitment* normativo e affettivo di azienda, seguiti dal *commitment* strumentale, valori molto al di sotto la media teorica si hanno invece per l'*interpersonal strain*, i conflitti e la discriminazione in quanto lavoratore in somministrazione. Inoltre tutte le scale presentano buoni indici di affidabilità (>.70).

In Tavola 2 vengono riportate le correlazioni tra le variabili indagate.

**Tavola 2.** Correlazioni di ordine zero

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1	1														
2	-.22**	1													
3	-.21**	.34**	1												
4	-.02	.42**	.46**	1											
5	-.20**	.27**	.44**	.31**	1										
6	.23**	-.27**	-.30**	-.26**	-.37**	1									
7	.34**	-.33**	-.42**	-.30**	-.43**	.67**	1								
8	.17**	-.18**	-.22**	-.17**	-.26**	.69**	.48**	1							
9	.32**	-.22**	-.31**	-.16**	-.26**	.47**	.61**	.56**	1						
10	.12**	-.14**	-.18**	-.14**	-.21**	.59**	.40**	.78**	.47**	1					
11	.26**	-.21**	-.28**	-.16**	-.22**	.43**	.54**	.47**	.80**	.55**	1				
12	.31**	-.21**	-.31**	-.16**	-.25**	.46**	.60**	.55**	.97**	.47**	.78**	1			
13	-.30**	.48**	.52**	.44**	.42**	-.41**	-.53**	-.35**	-.46**	-.13**	-.43**	-.46**	1		
14	-.20**	.28**	.56**	.31**	.40**	-.32**	-.41**	-.28**	-.39**	-.26**	-.36**	-.37**	.55**	1	
15	.28**	-.31**	-.33**	-.26**	-.37**	.56**	.60**	.48**	.51**	.41**	.45**	.50**	-.50**	-.33**	1

Note. \*\*  $p < .01$  (N = 7391)

Dall'analisi delle correlazioni è possibile notare che in generale le caratteristiche del lavoro sono maggiormente associate al supporto percepito ed ai *commitment* riferiti all'azienda, mentre le controparti di agenzia mostrano correlazioni inferiori, seppur significative. Inoltre, le tre caratteristiche di natura negativa (pressione temporale, conflitti e richieste relazionali) mostrano

alte correlazioni con l'esaurimento, mentre solo i conflitti ha un'alta correlazione anche con l'*interpersonal strain*. La discriminazione in quanto lavoratore in somministrazione si rivela molto associata ai conflitti e alle dimensioni del *burnout*. Le percezioni di supporto organizzativo mostrano alte correlazioni tra i due referenti (agenzia e azienda) e mostrano più alte correlazioni nei rispettivi *commitment* di riferimento e in particolare per la componente affettiva. La percezione del supporto da parte dell'azienda risulta molto associata con la soddisfazione lavorativa e con il *commitment* strumentale, che a sua volta mostra un'alta correlazione anche con il *commitment* affettivo e normativo di azienda. Allo stesso modo delle percezioni di supporto organizzativo, anche i *commitment* affettivi e strumentali mostrano alte correlazioni sia per tipo di *commitment* (es. affettivo di agenzia e affettivo di azienda) sia per referente (es. affettivo di agenzia e normativo di agenzia). Le due componenti del *burnout* mostrano una buona correlazione reciproca almeno quanto una buona correlazione con il supporto organizzativo percepito di azienda, il *commitment* affettivo e normativo di azienda ed il *commitment* strumentale. Infine la soddisfazione lavorativa evidenzia un'alta correlazione positiva con la percezione del supporto organizzativo d'azienda con il *commitment* strumentale e negativa con l'esaurimento.

Al fine di perseguire il primo obiettivo di ricerca sono state condotte diverse analisi della varianza (ANOVA) univariate, prendendo come fattore o variabile indipendente il genere, l'area geografica (nord, centro, sud e isole) e la tipologia di contratto (a tempo determinato o indeterminato) e, come variabili dipendenti di ciascuna ANOVA, le quindici dimensioni indagate nel presente studio.

Per ogni ANOVA è stato svolto il test di Levene per verificare l'assunzione circa l'omogeneità della varianza. Vengono considerati attendibili e quindi generalizzabili sono le differenze statisticamente significative il cui test di Levene risulta non significativo. Non per questo le differenze significative il cui test di Levene risulta anch'esso significativo sono inutilizzabili, ma sono da considerarsi unicamente a fine descrittivo e specifiche delle caratteristiche del campione in analisi.

In Tavola 3 viene riportata l'ANOVA per genere sulle quindici variabili psicologiche e contestuali indagate. In particolare per ogni variabile dipendente vengono riportate medie, F di Fisher, significatività dell'ANOVA e del test di Levene.

**Tavola 3.** ANOVA per genere

	Uomini (n=3738)	Donne (n=3653)	F	Sig.	Levene test sig.
1. AUTONOMIA	4.16	4.05	11.62	.001	.038
2. PRESSIONE TEMPORALE	3.89	4.04	19.15	.000	.125
3. CONFLITTI	2.07	2.04	.933	.334	.007
4. RICHIESTE RELAZIONALI	3.45	3.40	2.62	.105	.133
5. DISCR LAV SOMMINISTRAZIONE	2.42	2.37	1.055	.304	.014
6. POS AGENZIA	4.56	4.56	.001	.974	.000
7. POS AZIENDA	4.55	4.59	1.82	.177	.000
8. COM AFFETTIVO AGENZIA	4.23	4.11	11.21	.001	.000
9. COM AFFETTIVO AZIENDA	4.87	4.81	2.69	.101	.000
10. COM NORMATIVO AGENZIA	4.66	4.57	4.84	.028	.000
11. COM NORMATIVO AZIENDA	5.31	5.29	.39	.534	.000
12. COM STRUMENTALE	4.78	4.74	1.24	.266	.000
13. ESAURIMENTO	2.85	2.89	1.64	.200	.124
14. INTERPERSONAL STRAIN	1.89	1.80	20.73	.000	.000
15. SODDISFAZIONE LAVORATIVA	3.89	3.85	1.00	.317	.000

Dalla Tavola 3 è possibile rilevare che solo per la pressione temporale si hanno differenze nelle medie statisticamente significative per genere, associate anche ad una non significatività del test di Levene. In particolare le donne rilevano una maggiore pressione temporale rispetto agli uomini. Ulteriori differenze significative nelle medie si hanno per autonomia, *commitment* affettivo e normativo di agenzia e *interpersonal strain*, dove in ognuna di queste le donne mostrano i punteggi medi più bassi.

In Tavola 4 vengono riportate medie, F di Fisher, significatività e test di Levene dell'ANOVA per area geografica. Per queste analisi, data la presenza di 3 categorie nel fattore area geografica, è stato condotto un confronto post-hoc di tipo Tukey-B.

**Tavola 4.** ANOVA per area geografica

	Nord (n=3621)	Centro (n=2624)	Sud e isole (n=1146)	F	Sig.	Levene test sig.
1. AUTONOMIA	4.07	4.15	4.10	2.06	.127	.937
2. PRESSIONE TEMPORALE	3.95 <sup>b</sup>	3.93 <sup>b</sup>	4.07 <sup>a</sup>	3.71	.024	.049
3. CONFLITTI	2.11 <sup>a</sup>	1.98 <sup>b</sup>	2.02 <sup>b</sup>	10.60	.000	.000
4. RICHIESTE RELAZIONALI	3.40 <sup>b</sup>	3.40 <sup>b</sup>	3.57 <sup>a</sup>	7.241	.001	.249
5. DISCR LAV SOMMINISTRAZIONE	2.40	2.35	2.48	2.05	.129	.000
6. POS AGENZIA	4.51 <sup>b</sup>	4.58	4.66 <sup>a</sup>	6.31	.002	.014
7. POS AZIENDA	4.52 <sup>b</sup>	4.59	4.66 <sup>a</sup>	5.22	.005	.007
8. COM AFFETTIVO AGENZIA	4.03 <sup>c</sup>	4.21 <sup>b</sup>	4.54 <sup>a</sup>	53.78	.000	.057
9. COM AFFETTIVO AZIENDA	4.74 <sup>c</sup>	4.86 <sup>b</sup>	5.11 <sup>a</sup>	27.81	.000	.614
10. COM NORMATIVO AGENZIA	4.47 <sup>c</sup>	4.65 <sup>b</sup>	5.02 <sup>a</sup>	49.73	.000	.149
11. COM NORMATIVO AZIENDA	5.21 <sup>c</sup>	5.33 <sup>b</sup>	5.52 <sup>a</sup>	22.00	.000	.282
12. COM STRUMENTALE	4.66 <sup>c</sup>	4.78 <sup>b</sup>	5.03 <sup>a</sup>	25.20	.000	.187
13. ESAURIMENTO	2.92 <sup>a</sup>	2.87 <sup>a</sup>	2.73 <sup>b</sup>	7.87	.000	.328
14. INTERPERSONAL STRAIN	1.92 <sup>a</sup>	1.81 <sup>b</sup>	1.70 <sup>c</sup>	28.05	.000	.001
15. SODDISFAZIONE LAVORATIVA	3.80 <sup>b</sup>	3.94 <sup>a</sup>	3.98 <sup>a</sup>	8.40	.000	.000

**Note.** Lettere differenti messe in apice denotano medie differenti al p .05 (Tukey-b post-hoc)

Dalle ANOVA in Tavola 4 è possibile notare che ci sono diverse medie statisticamente significative che rispettano l'assunzione dell'omogeneità delle varianze. In primo luogo i lavoratori in somministrazione del sud e isole rilevano un livello significativamente maggiore di richieste relazionali rispetto al centro e al nord. Inoltre si riscontrano differenze statisticamente significative per tutti i tipi di *commitment*, che seguono lo stesso pattern, con i lavoratori del sud e isole che mostrano sempre i livelli più alti, significativamente diversi dai lavoratori del centro che si collocano in una posizione intermedia e risultano a loro volta significativamente più alti nei *commitment* rispetto ai lavoratori del nord, i quali mostrano trasversalmente i livelli più bassi. Stesso andamento per i POS sia di agenzia che di azienda, anche se il test di Levene rivela sostanziali disomogeneità tra le varianze.

Si rileva un trend opposto invece per l'esaurimento che vede i lavoratori del nord e del centro avere i livelli più alti, seguiti da sud e isole. Infine, seppur con Levene significativo, si evidenziano ulteriori differenze in *interpersonal strain* e soddisfazione lavorativa.

In Tavola 5 vengono riportate medie, F di Fisher, significatività e test di Levene dell'ANOVA per tipologia di contratto.

Tavola 5. ANOVA per contratto

	TD (n=6257)	TI (n=1134)	F	Sig.	Levene test sig.
1. AUTONOMIA	4.08	4.21	7.63	.006	.767
2. PRESSIONE TEMPORALE	3.93	4.14	19.62	.000	.202
3. CONFLITTI	2.02	2.23	31.74	.000	.006
4. RICHIESTE RELAZIONALI	3.35	3.83	108.42	.000	.673
5. DISCR LAV SOMMINISTRAZIONE	2.35	2.63	22.38	.000	.000
6. POS AGENZIA	4.59	4.38	26.63	.000	.302
7. POS AZIENDA	4.61	4.32	45.43	.000	.795
8. COM AFFETTIVO AGENZIA	4.18	4.14	.505	.477	.003
9. COM AFFETTIVO AZIENDA	4.86	4.75	5.44	.020	.002
10. COM NORMATIVO AGENZIA	4.64	4.51	5.37	.021	.013
11. COM NORMATIVO AZIENDA	5.34	5.05	38.94	.000	.000
12. COM STRUMENTALE	4.78	4.66	5.89	.015	.028
13. ESAURIMENTO	2.81	3.17	60.27	.000	.019
14. INTERPERSONAL STRAIN	1.82	1.99	34.18	.000	.002
15. SODDISFAZIONE LAVORATIVA	3.95	3.45	87.51	.000	.282

Nella Tavola 5 si possono osservare una serie di differenze per tipologia di contratto. In merito alle caratteristiche del lavoro emergono differenze statisticamente significative in autonomia, pressione temporale e richieste relazionali, dove i lavoratori che hanno un contratto a tempo indeterminato riportano punteggi medi più bassi rispetto ai lavoratori a tempo determinato. Situazione opposta per le percezioni di supporto organizzativo riferite sia all'agenzia che all'azienda e per la soddisfazione lavorativa, le quali registrano punteggi medi significativamente più elevati per i lavoratori con contratto a tempo determinato. Ulteriori differenze nelle medie, utilizzabili solo a fine descrittivo data la significatività al test di Levene, sono per i conflitti, la discriminazione, l'esaurimento e l'*interpersonal strain*, percepiti maggiormente dai lavoratori a tempo indeterminato, mentre si hanno livelli più alti in *commitment* affettivo e normativo di azienda, normativo di agenzia e strumentale per i lavoratori a tempo determinato.

In relazione al secondo obiettivo della presente ricerca sono state condotte tre regressioni gerarchiche multivariate, al fine di identificare gli antecedenti che maggiormente predicessero la soddisfazione lavorativa ed il *burnout*, nelle sue dimensioni di esaurimento ed *interpersonal strain*. Al fine di sistematizzare le regressioni sono stati applicati alcuni raggruppamenti con l'intento di racchiudere le varie dimensioni all'interno di passi coerenti e significativi.

In ogni regressione sono state aggiunte al primo passo una serie di variabili socio-demografiche (genere, età, titolo di studio, area geografica) e lavorative (contratto). Al secondo passo sono state inserite le quattro caratteristiche del contesto di lavoro sia lavorativo (autonomia e pressione temporale) che sociale (conflitti, richieste relazionali). Inoltre al terzo passo sono state aggiunte le percezioni del supporto organizzativo di agenzia e di azienda e la discriminazione in quanto lavoratore in somministrazione. Infine al quarto passo sono stati aggiunti i cinque tipi di *commitment* indagati (*commitment* affettivo e normativo di agenzia e di azienda e *commitment* strumentale). Tale accortezza metodologica rende possibile l'identificazione dell'ulteriore varianza spiegata aggiunta per ogni passo.

In Tavola 6 vengono riportati per colonna i risultati delle tre regressioni gerarchiche con i coefficienti beta standardizzati per ogni variabile indipendente (righe) aggiunta nei vari passi. Le informazioni circa il coefficiente di regressione  $R^2$  e l'aumento dello stesso dopo ogni passo vengono riportate in fondo alla Tavola.

**Tavola 6. Coefficienti di regressione e beta standardizzati**

	Soddisfazione lavorativa	Esaurimento	Interpersonal strain
<b>STEP 1</b>			
Genere <sup>1</sup>	-.001	.004	-.059**
Eta <sup>2</sup>	-.080**	-.061**	-.073**
Titolo di studio <sup>3</sup>	-.084**	.062**	.010
Area geografica <sup>4</sup>	.052**	-.051**	-.093**
Contratto <sup>5</sup>	-.100**	.091**	.069**
<b>STEP 2</b>			
Genere <sup>1</sup>	.011	-.007	-.061**
Eta <sup>2</sup>	-.099**	-.036**	-.036**
Titolo di studio <sup>3</sup>	-.082**	.038**	.015
Area geografica <sup>4</sup>	.048**	-.046**	-.075**
Contratto <sup>5</sup>	-.074**	.042**	.028*
Autonomia	.219**	-.178**	-.080**
Pressione temporale	-.144**	.265**	.085**
Conflitti	-.192**	.301**	.487**
Richieste relazionali	-.096**	.174**	.040**
<b>STEP 3</b>			
Genere <sup>1</sup>	-.011	.004	-.053**
Eta <sup>2</sup>	-.091**	-.043**	-.045**
Titolo di studio <sup>3</sup>	-.025**	.013	-.003
Area geografica <sup>4</sup>	.024**	-.037**	-.071**
Contratto <sup>5</sup>	-.051**	.030**	.020*
Autonomia	.080**	-.104**	-.027*
Pressione temporale	-.067**	.225**	.055**
Conflitti	-.033**	.203**	.403**
Richieste relazionali	-.026*	.136**	.008
Discriminazione lav. som.to	-0.77**	.094**	.134**
POS agenzia	.259**	-.044**	-.038*
POS azienda	.321**	-.215**	-.120**
<b>STEP 4</b>			
Genere <sup>1</sup>	-.010	.005	-.053**
Eta <sup>2</sup>	-.104**	-.038**	-.041**
Titolo di studio <sup>3</sup>	-.003	-.005	-.020*
Area geografica <sup>4</sup>	.002	-.022*	-.057**
Contratto <sup>5</sup>	-.052**	.026*	.016
Autonomia	.069**	-.090**	-.013
Pressione temporale	-.067**	.224**	.053**
Conflitti	-.022*	.189**	.389**
Richieste relazionali	-.035**	.143**	.015
Discriminazione lav. som.to	-0.82**	.102**	.143**
POS agenzia	.139**	.011	.011
POS azienda	.257**	-.149**	-.054**
COM affettivo agenzia	.157**	-.045*	-.037*
COM affettivo azienda	/	/	/
COM normativo agenzia	.008	-.016	-.013
COM normativo azienda	.106**	-.152**	-.153**
COM strumentale	/	/	/
R <sup>2</sup>	.471	.504	.397
<u>Cambiamento R<sup>2</sup></u>			
Step 1	.025**	.019**	.021**
Step 2	.194**	.405**	.319**
Step 3	.227**	.059**	.037**
Step 4	.026**	.021**	.020**

**Note.** \* p<.05, \*\* p < .01

<sup>1</sup>1=Uomo, 2=Donna. <sup>2</sup>1=18-24 anni, 2=25-29 anni, 3=30-39 anni, 4=40-49 anni, 5=>50 anni.

<sup>3</sup>1=Licenza elementare o media, 2=Diploma superiore o qualifica professionale, 3=Laurea, 4=Post-laurea.

<sup>4</sup>1=Nord, 2=Centro, 3=Sud e isole <sup>5</sup>1= Tempo determinato, 2=Tempo indeterminato

/=variabile indipendente esclusa a causa di forte collinearità

Preliminarmente alle regressioni presentate, sono state condotte delle analisi degli indici VIF e di tolleranza per verificare l'assenza di collinearità tra le variabili indipendenti, che mina la realizzabilità della regressione, violando una delle assunzioni base della stessa. La verifica degli indici ha portato all'esclusione del *commitment* affettivo di azienda (VIF=22.450, tolleranza=.045)

e del *commitment* strumentale (VIF=20.225, tolleranza=.049). D'altro canto le due variabili in questione si erano già mostrate fortemente correlate.

Escluse queste dall'analisi complessivamente la varianza totale spiegata dalle variabili indipendenti è buona in ciascuna delle regressioni presentate, con la più alta delle tre, l'esaurimento, che registra un 50,4% di varianza totale spiegata.

Analizzando in dettaglio il cambiamento di  $R^2$  per ogni passo delle regressioni è possibile notare che mentre per la soddisfazione lavorativa sono le POS e la discriminazione a fornire il contributo unico maggiore (Cambiamento  $R^2$  step 3=.227), sono le caratteristiche del lavoro a fornire il contributo unico maggiore per le regressioni di esaurimento (Cambiamento  $R^2$  step 2=.405) e l'*interpersonal strain* (Cambiamento  $R^2$  step 2=.319).

Passando all'analisi dei coefficienti beta standardizzati al quarto passo, è possibile notare che il genere ha un piccolo effetto negativo solo nella regressione di *interpersonal strain* ( $\beta=-.053$ ;  $p<.01$ ). In altre parole gli uomini sarebbero più suscettibili ad esperire *interpersonal strain* al lavoro. In merito all'età si riscontra un leggero effetto negativo su esaurimento ( $\beta=-.038$ ;  $p<.01$ ) e *interpersonal strain* ( $\beta=-.041$ ;  $p<.01$ ), che sale ad un discreto livello per la regressione di soddisfazione lavorativa ( $\beta=-.104$ ;  $p<.01$ ). Ciò vuol dire che i lavoratori più giovani sono maggiormente esposti ad esperire alti livelli di soddisfazione lavorativa ma anche di esaurimento ed *interpersonal strain*. Effetti trascurabili del titolo di studio vengono rilevati in tutte le regressioni, mentre l'area geografica mostra una lieve influenza negativa su *interpersonal strain* ( $\beta=-.057$ ;  $p<.01$ ). In altre parole la collocazione geografica influenza la percezione di *interpersonal strain*, dove al salire verso il nord d'Italia si hanno più alti livelli su questa dimensione. Per concludere con le caratteristiche personali si registra infine un effetto negativo del tipo di contratto sulla soddisfazione lavorativa ( $\beta=-.052$ ;  $p<.01$ ), indicativo del fatto che la tipologia di contratto a tempo determinato favorisce l'espressione di un alto livello di soddisfazione lavorativa. Passando alle caratteristiche lavorative aggiunte a partire dal secondo passo delle regressioni, esse mostrano i coefficienti beta più bassi per la soddisfazione lavorativa mentre si registrano consistenti effetti su esaurimento e *interpersonal strain*. In particolare l'autonomia è la caratteristica che mostra il coefficiente più elevato, e predice in misura maggiore e negativamente i punteggi di esaurimento ( $\beta=-.090$ ;  $p<.01$ ). Inoltre si evidenzia un forte effetto positivo della pressione temporale sull'esaurimento ( $\beta=.224$ ;  $p<.01$ ), mentre i conflitti hanno un'influenza maggiore sull'*interpersonal strain* ( $\beta=-.389$ ;  $p<.01$ ), anche se l'effetto sull'esaurimento è tutt'altro che trascurabile ( $\beta=-.189$ ;  $p<.01$ ). Infine, anche le richieste relazionali svolgono un ruolo rilevante nella spiegazione dell'esaurimento ( $\beta=-.143$ ;  $p<.01$ ), mentre non si mostrano un predittore significativo dell'*interpersonal strain*.

Procedendo all'analisi dei coefficienti beta standardizzati delle variabili aggiunte a partire dal terzo passo, è possibile attestare un discreto effetto della discriminazione in quanto lavoratore in somministrazione su soddisfazione lavorativa ( $\beta=-.082$ ;  $p<.01$ ), esaurimento ( $\beta=.102$ ;  $p<.01$ ) ed in particolar modo su *interpersonal strain* ( $\beta=.143$ ;  $p<.01$ ). Differenze particolari si hanno poi negli effetti dei due POS, di agenzia e di azienda. Se per il POS di agenzia si registra un discreto effetto significativo e positivo solamente su soddisfazione lavorativa ( $\beta=.139$ ;  $p<.01$ ), per il POS di azienda si rileva invece un'importante influenza positiva sulla soddisfazione lavorativa ( $\beta=.257$ ;  $p<.01$ ) almeno quanto effetti significativi, seppur più piccoli, su esaurimento ( $\beta=-.149$ ;  $p<.01$ ) ed *interpersonal strain* ( $\beta=-.054$ ;  $p<.01$ ).

Si terminerà ora l'analisi dei coefficienti beta standardizzati dei cinque tipi di *commitment* misurati nella presente ricerca e inseriti come ultimo passo delle tre regressioni presentate. In merito al *commitment* affettivo di agenzia si rileva un solo effetto non trascurabile e positivo sulla soddisfazione lavorativa ( $\beta=.157$ ;  $p<.01$ ), mentre il corrispettivo normativo di agenzia non mostra effetti significativi in nessuna delle tre regressioni. Infine il *commitment* normativo presenta una

discreta influenza positiva sulla soddisfazione lavorativa ( $\beta=.106$ ;  $p<.01$ ) e negativa su esaurimento ( $\beta=.152$ ;  $p<.01$ ) e *interpersonal strain* ( $\beta=.153$ ;  $p<.01$ ).

## 5. Discussione, prime conclusioni e sviluppi futuri

Per la presente ricerca ci si è posti un duplice obiettivo, da una parte indagare la presenza di caratteristiche che potessero comportare differenze di punteggio medio nelle dimensioni analizzate, dall'altra identificare gli antecedenti che predicono in misura maggiore i punteggi di *outcome* quali la soddisfazione lavorativa ed il *burnout*.

Riguardo al primo obiettivo sono state svolte delle ANOVA univariate per genere, area geografica e tipologia di contratto. In base al genere si evidenzia un'unica differenza statisticamente significativa e generalizzabile in pressione temporale, percepita come più alta dalle donne rispetto agli uomini. Tale risultato può dipendere fondamentalmente sia da fattori personali collegati alle differenze di genere che a fattori culturali legati al ruolo della donna nella società. In merito al primo aspetto vi sono ad esempio studi che dimostrano come le donne possano presentare generalmente livelli più alti in dimensioni di personalità quali il perfezionismo, descritto come il desiderio di essere perfetti in ogni sfera della propria vita, e quindi anche sul lavoro (Stoeber e Stoeber, 2009; Haase, Prapavessis e Owens, 2013). Secondo questa prospettiva le donne svolgerebbero l'attività lavorativa cercando di seguire uno standard di prestazione di base più alto e questo richiederebbe logicamente maggior tempo speso nello svolgimento dell'attività e dunque maggiore pressione temporale percepita rispetto agli uomini. Passando ai fattori culturali, risulta utile citare la *gender role theory* (Barnett et al., 1995), per la quale i ruoli familiari della madre e della moglie caratterizzano maggiormente l'identità delle donne, le quali, a causa di questo, sarebbero maggiormente esposte a stress (Simon, 1992). Allo stesso modo la cura dei figli ed i problemi legati alla maternità sono aspetti centrali nel dibattito sulle politiche di genere e su temi più generali come il *diversity management*, in particolar modo in Italia (es. De Vita, 2011). Combinando questi elementi ci si aspetta dunque che anche da un punto di vista culturale la donna sia maggiormente investita della responsabilità degli impegni familiari, avendo presumibilmente ricadute negative anche nella percezione della pressione temporale al lavoro.

Passando alle ANOVA per area geografica si denotano una serie di differenze statisticamente significative. In primo luogo si rileva una differenza nelle medie per le richieste relazionali, dove i lavoratori provenienti da sud e isole riportano livelli significativamente più alti su questa dimensione rispetto ai lavoratori di centro e nord. Tale differenza può risultare contro intuitiva se si considera anche quella registrata sull'esaurimento, il quale vede al contrario i lavoratori del nord con i punteggi significativamente più elevati rispetto agli altri. Tali risultati sembrano cozzare con la concettualizzazione classica del *burnout*, il quale deriva da una risposta ad eccessive richieste ambientali, anche di natura sociale, alle quali l'individuo sente di non poter far fronte (es. Maslach, 1982). Inoltre tale costrutto nasce proprio a partire dalle *helping professions*, caratterizzate generalmente da un alto livello di richieste relazionali (Freudenberger, 1974). Se si prendono in considerazione anche le rimanenti differenze significative è possibile notare che si ha un andamento comune in tutti i tipi di *commitment* indagati, dove i lavoratori provenienti dal sud e isole mostrano livelli più alti e significativamente diversi dai lavoratori del centro, in una posizione intermedia e significativamente più alti rispetto ai lavoratori del nord, i quali mostrano trasversalmente i livelli più bassi. Visti nel loro insieme tali ambiguità nei punteggi di richieste relazionali ed esaurimento potrebbero essere ulteriormente spiegati da una possibile relazione reciproca tra i tipi di *commitment* e le richieste relazionali, che mostrano rispettivamente i valori più alti per i lavoratori del sud Italia, i quali si troverebbero a percepire maggiori richieste relazionali in dipendenza dal fatto che sono maggiormente legati in senso lato alla condizione di lavoratore in somministrazione e si troverebbero più di buon grado ad accogliere richieste



relazionali al lavoro. Effettuando infine una lettura del contesto, è possibile spiegare i risultati relativi ai tipi di *commitment* sulla base di parametri di *welfare* ed economici che contraddistinguono determinate aree geografiche, come ad esempio le differenze nei tassi di disoccupazione, che vede il sud caratterizzato da circa il triplo dei disoccupati (19,4%) rispetto al nord (6,9%) e da circa il doppio rispetto al centro (10%; ISTAT, 2017). Sulla base di queste differenze è possibile assumere che il contesto giochi un ruolo determinante nel modellare il significato degli eventi (es. Johns, 2006) e che le valutazioni dei singoli individui siano affette dal cosiddetto *frog pond effect* (Firebaugh, 1980), secondo il quale le persone sono “immerse” in un particolare *setting*, che ne condiziona le percezioni e i vissuti, contribuendo alla lettura e all’interpretazione degli eventi. In tal senso il fatto di essere un lavoratore in somministrazione può avere un significato diverso in base alla disponibilità di altre alternative lavorative nel proprio contesto di riferimento e può avere di conseguenza un effetto sul livello di *commitment* esperito dalle persone, sia nei confronti dell’agenzia che dell’azienda cliente.

Andando ad analizzare i risultati dell’ultimo set di ANOVA per tipologia contrattuale è possibile identificare anche in questo caso una serie di differenze statisticamente significative che descrivono i lavoratori a tempo indeterminato con livelli meno favorevoli in una serie di dimensioni. In primo luogo i lavoratori a tempo indeterminato registrano livelli significativamente più alti in autonomia, pressione temporale e richieste relazionali rispetto ai lavoratori con un contratto a tempo determinato. Dunque in merito alle caratteristiche del lavoro, il fatto di avere un contratto a tempo indeterminato con l’agenzia per il lavoro porta al raggiungimento di condizioni lavorative generalmente connotate da maggiore autonomia e indipendenza nello svolgimento del lavoro ma anche da una maggiore pressione temporale e maggiori richieste relazionali. Forse proprio collegata alla maggiore percezione di autonomia i lavoratori a tempo indeterminato mostrano anche livelli significativamente più bassi in entrambe le percezioni di supporto organizzativo, sia riferite all’agenzia che all’azienda. In merito alla soddisfazione lavorativa si riscontra infine un più alto livello della stessa per i lavoratori a tempo determinato rispetto a quelli a tempo indeterminato. Vedendo in generale i risultati anche in questo caso può essere fornita una spiegazione legata alla valutazione cognitiva che effettuano gli individui delle proprie condizioni lavorative, in quanto i lavoratori a tempo determinato, avendo una tipologia contrattuale di base percepita come più sfavorevole (es. De Cuyper e De Witte, 2006), percepirebbero più positivamente il supporto fornito ed esperirebbero una maggiore soddisfazione lavorativa rispetto ai lavoratori con contratto a tempo indeterminato.

Passando all’analisi delle tre regressioni gerarchiche, realizzate al fine di perseguire il secondo obiettivo della presente ricerca, si hanno generalmente risultati specifici e differenziati a seconda della variabile dipendente considerata. Se si analizza la soddisfazione lavorativa sono le dimensioni inserite al terzo passo (POS di agenzia, POS di azienda e marginalmente la discriminazione in quanto lavoratore in somministrazione) a generare il più alto aumento della varianza spiegata dall’equazione di regressione, mentre per le dimensioni del *burnout*, l’esaurimento e l’*interpersonal strain*, sono le caratteristiche dell’attività lavorativa e sociali (passo 2) a sortire l’effetto maggiore in questi termini. Nello specifico, il principale antecedente della soddisfazione lavorativa sul campione di lavoratori di agenzia indagato è rappresentato dal POS di azienda, il quale mostra influenza positiva, seguito dal *commitment* affettivo di agenzia, dal POS di agenzia dal *commitment* normativo di azienda e dall’età che invece ha un effetto negativo (al diminuire dell’età si ha un aumento previsto della soddisfazione lavorativa). Dunque è il supporto organizzativo percepito dall’azienda a garantire ai lavoratori di agenzia alti livelli di soddisfazione lavorativa; questo risultato, in linea con la *social exchange theory* (Blau, 1964), può essere ricondotto al fatto che i lavoratori percepiscono un aiuto e, come mostrato in precedenti studi (es.

Liden et al. 2003; Van Breugel et al. 2005; Coyle-Shapiro et al. 2006), sono motivati e reciprocato attraverso lo sviluppo di *commitment*, il quale è stato dimostrato comportare a sua volta un aumento della soddisfazione lavorativa (es. Meyer et al. 2002).

Spostando il focus sugli *outcome* che descrivono una situazione di malessere individuale associato al *burnout* (esaurimento e *interpersonal strain*), si hanno anche in questo caso differenze nelle significatività e negli effetti degli antecedenti analizzati. Se per l'esaurimento l'effetto più elevato e positivo viene svolto dalla pressione temporale, accompagnato da rilevanti effetti positivi di conflitti, richieste relazionali e negativi di POS e *commitment* normativo di azienda; per l'*interpersonal strain* si registra invece un considerevole effetto positivo dato dai conflitti e da più discreti effetti della discriminazione percepita e del *commitment* normativo di azienda. Queste specificità risultano quanto mai utili alla comprensione di queste due componenti del *burnout* almeno quanto delle loro determinanti all'interno del contesto del lavoro in somministrazione. Dai risultati l'esaurimento si rivela una dimensione spiegata trasversalmente da più caratteristiche del lavoro, mentre l'*interpersonal strain* sembra essere determinato principalmente da caratteristiche di natura sociale come i conflitti. Dato questo quadro, a controbilanciare l'effetto delle caratteristiche del lavoro vi è il supporto percepito dall'azienda cliente, che può intervenire fornendo aiuto, considerazione e supporto informativo ai lavoratori in somministrazione al fine di evitare l'esaurimento ed il *commitment* normativo di azienda che anch'esso può ridurre l'insorgenza di entrambe le componenti del *burnout* analizzate.

Visti nel loro insieme i risultati della presente ricerca possono fornire ai *policy maker*, ai sindacati ed alle agenzie di lavoro informazioni utili circa le caratteristiche personali che possono generare differenze nei livelli delle variabili psicologiche analizzate e identificare gli antecedenti cruciali per determinare la piena soddisfazione lavorativa e l'assenza di *burnout* nei lavoratori in somministrazione.

A partire da questi primi risultati si potrà ulteriormente approfondire l'effetto della serie di variabili usate nelle regressioni con un modello di equazioni strutturali (SEM), con l'obiettivo di fornire sia una stima degli effetti delle variabili tra i passi, sia l'effetto delle stesse sulla variabile dipendente. L'obiettivo scientifico è quello di stimare l'effetto di singole caratteristiche personali sulle caratteristiche lavorative (passo 1 su passo 2); si vuole, inoltre, stimare simultaneamente l'effetto diretto delle singole caratteristiche personali sulle attuali variabili dipendenti almeno quanto il loro effetto indiretto, mediato dalle varie caratteristiche lavorative. Infine, un ulteriore sviluppo della ricerca consiste nell'adozione di un approccio longitudinale, atto a testare nel tempo la rete di relazioni ipotizzata nel presente studio e a controllare fenomeni tipici del lavoro in somministrazione quali il cambio di missione, il quale è stato dimostrato avere un effetto negativo nel tempo, anche se necessita di ulteriori approfondimenti (es. Galais e Moser, 2009).

## Bibliografia

Allen, N.J. e Meyer, J.P. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49: 252–276.

Allport, G. W. (1954). The nature of prejudice. Oxford, England: Addison-Wesley.

Barnett, R.C., Raudenbush, S.W., Brennan, R.T., Pleck, J.H. and Marshall, N.L. (1995). Changes in job and marital experience and change in psychological distress: a longitudinal study of dual-earner couples. *Journal of Personality and Social Psychology*, 69, 839-850.

Berni A., Cicellin M., Consiglio S., Moschera L. (2017) "Evolution of institutional logics: the emergence of the Temporary Work Agencies' field in Italy", *International Journal of Business and Management*, Vol. 12, n. 8. ISSN 1833-3850 (Print), ISSN 1833-8119 (Online) .

Berson, Y., S. Oreg, and T. Dvir. 2008. "CEO Values, Organizational Culture and Firm Outcomes." *Journal of Organizational Behavior* 29, 615–633.

Blau, P. M. (1964). Social exchange. Exchange and power in social life (88–114). New York: John Wiley and Sons, Inc.

Biggs, D. e Swailes, S. (2006). Relations, commitment and satisfaction in agency workers and permanent workers. *Employee Relations* , 28 , 130–143.

Borgogni, L., Consiglio, C., Alessandri, G. e Schaufeli, W., B. (2012). "Don't throw the baby out with the bathwater!" Interpersonal strain at work and burnout. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 21:6, 875-898.

Borgogni, L., Galati, D., Petitta, L., e Centro Formazione Schweitzer, A. (2005). Questionario di Check-up Organizzativo Manuale. Firenze, Organizzazioni Speciali.

Boswell, W. R., Watkins, M. B., del Carmen Triana, M., Zardkoohi, A., Ren, R. e Umphress, E. E. (2012). Second class citizen? Contract workers' perceived status, dual commitment and intent to quit. *Journal of Vocational Behavior* , 80 , 454-463.

Campion M.A. (1988). "Interdisciplinary approaches to job design: A constructive replication with extensions" *Journal of Applied Psychology*, 73, 467-481.

Coyle-Shapiro, J. A. M., Morrow, P. C. e Kessler, I. (2006). Serving two organizations: exploring the employment relationship of contracted employees. *Human Resource Management*, 45 , 561-583.

Connelly, C. E. e Gallagher, D. G. (2004). Emerging trends in contingent work research. *Journal of Management*, 30, 959–983.

Connelly, C. E., Gallagher, D. G. e Gilley, K. M. (2007). Organizational and client commitment among contracted employees: A replication and extension with temporary workers. *Journal of Vocational Behavior*, 70 , 326–335.

- Consiglio, C., Borgogni, L., Alessandri, G., Schaufeli, W.B. (2013). "Does self-efficacy matter for burnout and sickness absenteeism? The mediating role of demands and resources at the individual and team levels". *Work & Stress*, 27, 1: 22-42.
- Consiglio S., Moschera L. (2016) (Eds.), *Le Agenzie per il lavoro e i lavoratori in somministrazione dopo il "Jobs Act". Un'indagine nazionale*, FrancoAngeli, Milano. ISBN: 978-88-917-4427-2.
- Consiglio S., Moschera L. (2016) (Eds.), *Temporary Work Agencies in Italy. Evolution and Impact on the Labour Market*, Springer, SpringerBriefs in Economics. ISBN: 978-3-319-44539-7.
- Consiglio, S., Moschera, L., Cicellin, M., Borgogni, L., Consiglio, C., e Menatta, P. (2017). Wellbeing, dual commitment and job insecurity of Italian agency workers. Some Evidence from a National Study on the Temporary Work Agency Industry. CRISEI, Discussion paper series, 2, 1-13.
- D'Agostino, A., Serafini, R., e Ward-Warmedinger, M. (2006). Sectorial explanations of employment in Europe: The role of services. European Central Bank—Working Paper Series, 625, 3–59.
- De Cuyper, N. e De Witte, H. (2006). The impact of job insecurity and contract type on attitudes, well-being and behavioural reports: a psychological contract perspective. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79, 395-409.
- De Vita, L. (2011). *Il diversity management in Europa e in Italia: l'esperienza delle Carte della diversità*. F. Angeli.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., e Schaufeli, W. B. (2001). The job demands" resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86, 499"512.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S. e Sowa, D. (1986), "Perceived organizational support", *Journal of Applied Psychology*, 71, 500-507.
- Firebaugh, G. (1980). Groups as context and frog ponds. In K. H. Roberts and L. Burstein (Eds.), *Issues in aggregation*, 43–52. San Francisco: Jossey-Bass.
- Freudenberger, H. J. (1974). Staff burn-out. *Journal of social issues*, 30, 159-165.
- Galais, N. e Moser, K. (2009). Organizational commitment and the well-being of temporary agency workers: A longitudinal study. *Human Relations*, 62, 589-620.
- Gallagher, D.G. e McLean Parks, J. (2001). I pledge thee my troth f contingently: commitment and the contingent work relationship. *Human Resource Management Review*, 11, 181-208.
- Giunchi, M., Chambel, M. J. e Ghislieri, C. (2015). Contract moderation effects on temporary agency workers' affective organizational commitment and perceptions of support. *Personnel Review*, 44, 22–38.
- Giunchi, M., Emanuel, F., Chambel, M. J. e Ghislieri, C. (2016). Job insecurity, workload and job exhaustion in temporary agency workers (TAWs) Gender differences. *Career Development*

*International*, 21(1), 3-18.

Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: a preliminary statement. *American Sociological Review*, 25, 161–177.

Haase, A. M, Prapavessis, H., Owens, R. G. (2013). Domain-specificity in perfectionism: Variations across domains of life, *Personality and Individual Differences*, 55, 711-715.

Hackman J.R., Oldham G.R. (1976). “Motivation through the design of work: Test of a theory”. *Organizational behavior and human performance*, 16, 2: 250-279.

Hudson, K. (2001). The disposable worker. *Monthly Review*, 124(4), 43–55.

ISTAT (2017). Rapporto annuale 2017, la situazione del paese. Istituto nazionale di statistica, Roma.

Johns G. (2001). “In praise of Context”. *Journal of Organizational Behavior*, 22, 1: 31-42.

Johns, G. (2018). “Advances in the treatment of context in organizational research”. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5. *Journal of Applied Psychology*, 73, 3: 467-481.

Lawer, E. E., III, Morhman, S. A. e Ledford, G. E., Jr. (1995). *Creating high performance organizations: Practices and results of employee involvement and total quality management in Fortune 1000 companies*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Maslach, C. (1982). *Burnout: The cost of caring*. Ishk.

Maslach, C., e Leiter, M. P. (1997). *The truth about burnout: How organizations cause personal stress and what to do about it*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Meyer, J. P. e Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61–89.

Meyer, J. P., Allen, N. J. e Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of applied psychology*, 78(4), 538-551.

Meyer, J. P. e Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Meyer, J. P., D.J. Stanley, L. Herscovitch, and L. Topolnytsky. 2002. Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61: 20–52.

Morgeson F.P., Humphrey S.E. (2006), “The Work Design Questionnaire (WDQ): Developing and Validating a Comprehensive Measure for Assessing Job Design and the Nature of Work”, *Journal of Applied Psychology*, 91, 6: 1321–1339.

- Muthén, L.K., Muthén, B.O. (1998-2017). *Mplus User's Guide*. Eighth Edition. Los Angeles, CA: Muthén & Muthén.
- Obschonka, M., Schmitt-Rodermund, E., Silbereisen, R. K., Gosling, S. D. e Potter, J. (2013). The regional distribution and correlates of an entrepreneurship-prone personality profile in the United States, Germany, and the United Kingdom: A socioecological perspective. *Journal of Personality and Social Psychology*, *105*, 104-122.
- Park, N. e Peterson, C. (2010). Does it matter where we live?: The urban psychology of character strengths. *American Psychologist*, *65*(6), 535-547.
- Parker S.K. Morgeson F.P., Johns G. (2017). "One hundred years of work design research: Looking back and looking forward". *Journal of applied psychology* , *102* , 3: 403-420.
- Rentfrow P.J., Gosling S.D., Jokela M., Stillwell D.J., Kosinsky M., Potter J. (2013). Divided we stand: three psychological regions of the United States and their political, economic, social, and health correlates. *Journal of Personality and Social Psychology*, *105*, 996–1012.
- Rhoades, L. e Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: a review of the literature. *Journal of applied psychology*, *87*(4), 698-714.
- Rousseau D.M., Fried Y. (2001), "Location, location, location: Contextualizing Organizational Research", *Journal of Organizational Behavior* , *22*, 1: 1-13.
- Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., Maslach, C. e Jackson, S. E. (1996). Maslach Burnout Inventory - General Survey (MBI-GS). In C. Maslach, S. E. Jackson e M. P. Leiter (Eds.), *MBI manual* (3rd ed., pp. 19\_26). Palo Alto, CA: Consulting Psychology Press.
- Simon, R. (1992). Parental role strains, silence of parental identity and gender differences in psychological distress. *Journal of Health and Social Behavior*, *33*, 25-35.
- Smith, V. (1997). New forms of work organization. *Annual Review of Sociology*, *23*, 315–339.
- Smith, PC, LM Kendall e CL Hulin. (1969). *The Measurement of Satisfaction in Work and Retirement*, Chicago. Rand McNally.
- Van Breugel, G., Van Olffen, W., e Olie, R. (2005). Temporary liaisons: The commitment of 'temps' towards their agencies. *Journal of Management Studies*, *42*(3), 539-566.
- Veitch, R. W. e Cooper-Thomas, H. D. (2009). Tit for tat? Predictors of temporary agency workers' commitments. *Asia Pacific Journal of Human Resources* , *47* , 318-337.
- Wright, P.M. e R.R. Kehoe. 2008. Human resource practices and organizational commitment: A deeper examination. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, *46*(1): 6–20.