RAPPORTO SUL TURISMO ITALIANO

XXVI EDIZIONE
2022-2023

A CURA DI
ALESSANDRA MARASCO, ALFONSO MORVILLO,
GIULIO MAGGIORE, EMILIO BECHERI

Consiglio Nazionale delle Ricerche
Istituto di Scienze del Patrimonio Culturale
edizioni Consiglio Nazionale delle Ricerche

Consiglio Nazionale delle Ricerche

Istituto di Scienze del Patrimonio Culturale

RAPPORTO SUL TURISMO ITALIANO

XXVI EDIZIONE
2022-2023

CISET

A CURA DI
ALESSANDRA MARASCO, ALFONSO MORVILLO,
GIULIO MAGGIORE, EMILIO BECHERI

30 1992 2022 ISNART

SISTUR
Società Italiana di Scienze del Turismo

COMITATO SCIENTIFICO

Alfonso Morvillo (Presidente) (CNR-IRISS - Regione Basilicata)
Fabrizio Antolini (Università di Teramo, Presidente della Sistur)
Magda Antonioli (Università Bocconi, European Travel Commission)
Fabrizio Arosio (ISTAT)
Emilio Becheri (Turistica)
Nicola Ciccarelli (CONFINDUSTRIA Alberghi)
Edoardo Colombo (Advisor Tourism Digital Trasformation)
Maria Flavia Coccia (ISNART)
Oriana Cuccu (NUVAP, Dipart. per le politiche di Coesione, Roma)
Giacomo Del Chiappa (Università di Sassari)
Luigi Fusco Girard (Università di Napoli Federico II)
Pietro Genco (Università di Genova)
Giuseppe Giordano (Università di Salerno)
Pio Grollo (StudioTREND s.a.s.)
Francesco Izzo (Università della Campania Luigi Vanvitelli)
Josep Ejarque (FTOURISM&MARKETING)
Carlo Lauro (Università di Napoli Federico II)
Giulio Maggiore (Università Unitelma Sapienza)
Mara Manente (Università di Venezia Cà Foscari)
Alessandra Marasco (CNR ISPC)
Costanza Miliani (CNR ISPC)
Massimo Marrelli (Università di Napoli Federico II)
Umberto Martini (Università di Trento)
Antonio Minguzzi (Università del Molise)
Cristina Mottironi (Università Bocconi)
Maria Rosaria Napolitano (Università Parthenope)
Tonino Pencarelli (Università di Urbino Carlo Bo)
Riccardo Resciniti (Università del Sannio)
Maria Teresa Santoro (ISTAT)

COMITATO DI REFERAGGIO DEL XXVI RAPPORTO SUL TURISMO ITALIANO

Felice Addeo (Università degli Studi di Salerno)
Valentina Apicerni (CNR IRISS)
Barbara Balbi (SABAP Napoli)
Marcella De Martino (CNR IMAA)
Antonella Garofano (Università della Campania Luigi Vanvitelli)
Letizia Lo Presti (Università LUMSA)
Valentina Marchi (CNR IBE)
Barbara Masiello (Università della Campania Luigi Vanvitelli)
Sabrina Meneghello (Università Ca' Foscari Venezia)
Federica Montaguti (Università Ca' Foscari Venezia)
Francesca Nicolais (Università Suor Orsola Benincasa)
Maria Tartari (CNR ISPC)
Sara Uboldi (CNR ISPC)
Crescenzo Violante (CNR ISPC)
Anna Volpicelli (Skiinfo.it)

CON LA COLLABORAZIONE DI:

CISET - Università Ca' Foscari, Venezia
ISNART - Istituto Nazionale Ricerche Turistiche
NUVAP - Nucleo di Valutazione e Analisiper la Programmazione, Dipartimento per le Politiche di Coesione, Presidenza del Consiglio dei Ministri
SISTUR - Società Italiana di Scienze del Turismo

Consiglio Nazionale delle Ricerche
Istituto di Scienze del Patrimonio Culturale

Consiglio Nazionale delle Ricerche
Istituto di Scienze del Patrimonio Culturale (CNR ISPC)
Via Cardinale Guglielmo Sanfelice, 8 - 80134 Napoli
www.ispc.cnr.it

© Cnr Edizioni, 2023
Piazzale Aldo Moro, 7 - 00185 Roma
www.edizioni.cnr.it
bookshop@cnr.it

ISBN 978-88-8080-600-4 (edizione stampa)
ISBN 978-88-8080-601-1 (edizione elettronica)

Ringraziamenti
Il volume è stato pubblicato con il supporto del Progetto FOE "Patrimonio Culturale e Creatività nelle Transizioni Verde e Digitale per Società Inclusive".

Finito di stampare nel mese di novembre 2023
da Rubbettino print
88049 Soveria Mannelli (Catanzaro)
www.rubbettinoprint.it

MISTO
Carta | A sostegno della gestione forestale responsabile
FSC® C103486

5 BIOGRAFIE AUTORI

15 EXECUTIVE SUMMARY

PARTE I

19 ECONOMIA, STATISTICHE E SERVIZI PER IL TURISMO

21 Introduzione
a cura di Emilio Becheri, Mara Manente, Fabrizio Antolini

23 Il turismo nell'economia italiana
Mara Manente, Enrico Conti

31 Il turismo nelle regioni italiane
Emilio Becheri, Antonio Rana, Leonardo Pellegrini

63 La ricettività alberghiera ed extra-alberghiera
Emilio Becheri, Antonio Rana

75 L'accessibilità delle strutture ricettive in italia: un indicatore del progresso sociale e degli obiettivi di sviluppo sostenibile
Fabrizio Antolini, Samuele Cesarini, Lorenzo Cavallo

85 La ripresa del trasporto aereo e del traffico internazionale
Francesca Palmas

FOCUS

97 Nuovi turismi e capitale umano: verso un mismatch tra domanda ed offerta di lavoro nella filiera del turismo?
Daniela Liguori, Francesca Buttu, Adriana Mari

109 Cosa rende attrattivo il lavoro nel settore dell'ospitalità e della ristorazione durante l'epoca della Great Resignation e del Quiet Quitting?
Giacomo Del Chiappa, Anna G. Satta, Ilenia Bregoli

125 Fake review nel settore turistico e dell'ospitalità e digital consumer vulnerability: rischi per la competitività e per i consumatori
Letizia Lo Presti, Veronica Capone, Giulio Maggiore

137 Una *roadmap* per le statistiche del turismo: tra indagini tradizionali e fonti innovative
Maria Teresa Santoro

PARTE II

149 COMPETITIVITÀ E SOSTENIBILITÀ DELLE DESTINAZIONI

151 Introduzione
a cura di Giulio Maggiore, Alessandra Marasco

153 La competitività della *destinazione italia*: prospettive e criticità di fronte alla sfida della resilienza
Giulio Maggiore

161 Le destinazioni italiane di turismo culturale: una lettura *market-driven*
Damiano De Marchi

173 Smart tourism: le città italiane tra competitività e sviluppo sostenibile
Valentina Apicerni, Alessandra Marasco, Giulio Maggiore

FOCUS

183 L'Italia come destinazione di turismo LGBTQ+ internazionale
Marianna di Salle, Magda Antonioli Corigliano

195 Turismo archeologico, il ruolo strategico della tecnologia. L'esperienza del virtual tour del Museo Archeologico Nazionale dell'Alta Val d'Agri
Tiziana Battafarano, Angelo Bencivenga, Angela Pepe, Annalisa Percoco

203 L'Art Tourism come strategia di sviluppo sostenibile dei siti del patrimonio minore: pratiche emergenti in Italia
Valentina Apicerni, Antonia Gravagnuolo, Fabrizio Panozzo

215 Prospettive sull'*overtourism*: verso una nuova governance delle destinazioni e dei territori
Maria Martini Barzolai, Anna Moretti, Letizia Tegon

227 Superare le barriere: accessibilità nel turismo ed esperienze inclusive per le persone con disabilità
Sabrina Celestino, Michele Terraferma, Francesco Izzo, Barbara Masiello

237 Cambiamenti climatici: quale futuro per il turismo italiano?
Gavino Maresu

PARTE III

257 TURISMI E MERCATI

259 Introduzione
a cura di Pio Grollo

263 L'Italia al centro del comparto crocieristico nel 2022
Francesco di Cesare, Anthony La Salandra, Daria De Michele

275 Il turismo congressuale in italia verso una nuova prospettiva
Paola Bensi, Roberto Nelli

287 I turismi della montagna
Andrea Macchiavelli

313 Il ruolo dell'enogastronomia nei viaggi degli italiani
Roberta Garibaldi

321 Turismo Balneare: pre e oltre il Covid
Stefania Fabiano Di Gregorio, Carla Furlan, Pio Grollo

339 I Cammini Italiani: la qualità dell'esperienza dei viaggiatori
Alessandra Marasco, Valentina Marchi

FOCUS

347 Shopping e turismo: tra ripartenza della domanda internazionale e nuove dinamiche di consumo
Francesco di Cesare, Anthony La Salandra, Cristina De Stefani

355 Sport e turismo: un connubio tutto da quantificare
Stefania Mangano, Pietro Piana

369 Turismo Open Air Dinamiche e tendenze di un settore in continua evoluzione
Valeria Minghetti

PARTE IV

391 POLITICHE PER IL TURISMO

393 Introduzione
a cura di Oriana Cuccu, Pia Marconi, Anna Misiani

395 Il turismo nelle politiche di coesione
Oriana Cuccu, Anna Misiani

409 Il turismo nelle politiche di sviluppo rurale e della pesca
Catia Zumpano, Annalisa Del Prete, Lucia Tudini

421 Il turismo come opportunità di sviluppo per le aree interne del Paese
Anna Ceci, Oriana Cuccu, Anna Misiani, Maura Rianna

437 La spesa per il turismo: un'analisi dei conti pubblici territoriali
Silvia Marini, Manuel Ciocci, Elita Anna Sabella

GIACOMO DEL CHIAPPA
ANNA G. SATTA
ILENIA BREGOLI

COSA RENDE ATTRATTIVO IL LAVORO NEL SETTORE DELL'OSPITALITÀ E DELLA RISTORAZIONE DURANTE L'EPOCA DELLA GREAT RESIGNATION E DEL QUIET QUITTING?

Il successo non è la chiave della felicità.
È la felicità ad essere la chiave del successo.
Se ami ciò che fai, avrai successo.
Albert Schweitzer

1. INTRODUZIONE

Numerose ricerche evidenziano come il mondo del lavoro stia attraversando un momento di profondo cambiamento per effetto di una molteplicità di concause; tra queste spiccano un contesto economico e sociale profondamente cambiato a seguito della pandemia e gravi crisi internazionali. Quello del turismo e dell'ospitalità è sicuramente uno dei settori che ha subito le conseguenze più rilevanti.
In particolare, due importanti fenomeni vengono attualmente osservati nell'industria del turismo e dell'ospitalità: la *Great Resignation* e il *Quiet Quitting*. Con il primo termine, coniato nel marzo 2021 da Anthony Klotz della Mays Business School del Texas (Cohen, 2021), si fa riferimento al significativo aumento nel numero delle persone che decidono di lasciare il proprio posto di lavoro. Per avere un'idea della dimensione del fenomeno, basti pensare che nel 2021, solo negli Stati Uniti, oltre quaranta milioni di lavoratori hanno lasciato le loro organizzazioni. Il fenomeno sembra interessare in maniera significativa anche l'Europa, dove i dati disponibili destano qualche preoccupazione: in Italia, ad esempio, negli ultimi mesi del 2021, un numero davvero significativo di persone ha deciso di lasciare il proprio posto di lavoro (Gabrielli, 2022). Da uno studio condotto nel 2022 dall'Associazione Italiana Direzione Personale (ADPI), è emerso che le dimissioni volontarie fra i giovani italiani riguardano circa il 60% delle aziende: sono soprattutto le persone nella fascia di età compresa tra i 26 e i 35 anni a scegliere di cambiare lavoro (Rusconi, 2022). Questa tendenza viene solitamente ricondotta a tre elementi principali: la ripresa del mercato del lavoro, la ricerca di condizioni economiche più appaganti e, infine, la speranza di trovare altrove un miglior equilibrio fra vita privata e lavoro. Il periodo pandemico ha rappresentato per molti individui una sorta di *disorienting dilemma* (Mezirow, 1991), un'occasione per interrogarsi sul senso delle proprie scelte e sulle priorità della vita (Fioretti et al., 2020). In questo scenario, la disponibilità di tempo personale sembra aver acquisito un peso spesso rilevante rispetto ai valori che tradizionalmente hanno orientato le scelte dei lavoratori (carriera, lavoro come affermazione di sé e come status, ecc.). Si vedano a tal proposito gli studi sul *work-life balance* (Parasuram e Greenhaus, 2002; Felstead et al, 2002; Aycan et al, 2007; Liu-Lastres et al., 2023) che evidenziano l'importanza che esso assume nella vita del lavoratore (Randstad Employer Brand Research 2022). Gli individui, infatti, tendono ad indirizzarsi verso un nuovo concetto di lavoro, più flessibile, che dia la possibilità di esplorare anche più aree professionali contemporaneamente, sperimentando diverse carriere in maniera parallela (Soave C., 2019). Iniziano a diffondersi così le organizzazioni definite "senza confini" (Tanucci et al., 2010; Sarchielli & Toderi, 2013) e si assiste ad un mutamento del concetto di carriera, la quale diventa sempre più flessibile e frammentata (Baruch, 2004b). Al giorno d'oggi le opportunità di carriera sembrano avere ancora un significato importante, soprattutto in termini di riconoscimento del lavoro svolto e gratificazione per il singolo ma, allo stesso tempo, è il concetto stesso di carriera che sembra abbia assunto dei connotati nettamente differenti: il lavoratore non ricerca più un percorso unico e lineare ma un percorso multiplo e discontinuo. Molti, infatti, considerano il concetto di carriera non per la sua tradizionale dimensione verticale (salire i livelli gerarchici) ma, al contrario, lo considerano spesso come sinonimo di crescita personale, intesa come accrescimento delle proprie competenze e responsabilità, al di là del livello gerarchico ricoperto (carriera orizzontale). Tale crescita, ad esempio, può avvenire andando a ricoprire nuovi ruoli organizzativi a cui corrispondono responsabilità, mansioni e competenze differenti senza che il tutto si traduca nel tempo in una scalata verticale nell'organigramma aziendale.
A fronte di questi cambiamenti, che molti ritengono essere destinati a diventare strutturali, una cosa emerge in maniera abbastanza evidente: la *Great Resignation*, nella maggior parte dei casi, non si sta traducendo in un abbandono del mercato del lavoro ma, al contrario, genera una transizione occupazionale *job to job* per effetto della tendenza dei lavoratori di ricercare posizioni lavorative più soddisfacenti non soltanto dal punto di vista salariale (Brunetta, Tiraboschi, 2022). La *Great Resignation* non

ha interessato tutti i settori allo stesso modo; il settore dell'ospitalità rimane certamente il più colpito. Un rapporto del *Bureau of Labor Statistics* (US Bureau of Labor, 2022a) ha rivelato che il settore dei servizi di alloggio e ristorazione ha registrato il più alto tasso di abbandono, 6%, nel gennaio 2022 (Liu- Lastres et al., 2023).
Insieme alla *Great Resignation*, un altro fenomeno ha iniziato a destare particolare preoccupazione nel mondo del lavoro: il cosiddetto *Quiet quitting*. Con tale termine, coniato dall'economista Mark Boldger nel 2009, ci si riferisce al disimpegno manifestato dai dipendenti nello svolgimento delle mansioni assegnate e alla loro tendenza a rinunciare a qualsiasi altra attività non prevista: essi in buona sostanza rimangono nel loro posto di lavoro "minimizzando" il loro impegno. Negli Stati Uniti, almeno il 50% della forza lavoro viene attualmente considerata come "*quiet quitters*" (Formica e Sfodera, 2022).
Molti ritengono che il settore dell'ospitalità fosse caratterizzato da livelli di *commitment* e di soddisfazione dei dipendenti tutto sommato spesso modesti e da significativi tassi di *turnover* ancor prima della pandemia (Chen and Rui, 2022; Croes et al., 2021; Joblist, 2021; Yu et al., 2021; Candido, 2022): il tutto a causa delle condizioni di lavoro che da tempo sembrano caratterizzare nel complesso il settore (bassi salari, orari di lavoro impegnativi, livelli di stress rilevanti specie nelle posizioni di frontline, ecc.) (Ecoplan et al., 2016). Alcuni studi hanno evidenziato comunque le opportunità che possono derivare dal lavoro nel comparto della ristorazione e dell'ospitalità, come ad esempio la possibilità di visitare nuovi luoghi e conoscere nuove persone, grazie alla dinamicità che caratterizza il settore stesso (EURES, 2018). Il problema è che non tutti riconoscono l'importanza di questi aspetti e, per molti, gli aspetti negativi sembrano sovrastare tutte le opportunità che possono derivare dal lavoro in tali comparti. Inoltre, il Covid-19 ha aggravato notevolmente la situazione e ha ulteriormente accelerato la velocità dei cambiamenti in atto (Formica e Sfodera, 2022). In altre parole, la pandemia non ha fatto altro che aggravare una situazione critica già esistente spingendo numerosi dipendenti ad abbandonare il proprio posto di lavoro nella speranza di trovarne uno più stabile in altri contesti che magari si sono poi rilevati anche più appetibili. Il risultato è stato che, nonostante la ripresa del fenomeno turistico, molte imprese del settore della ristorazione e dell'ospitalità hanno riscontrato difficoltà nel trovare la forza lavoro necessaria per erogare i propri servizi. In questo scenario, più recentemente l'enfasi sembra focalizzarsi sul cosiddetto "*Great Mismatch*" (Pennel, 2022), un termine utilizzato per evidenziare come le principali debolezze dell'attuale mercato del lavoro siano rilevabili nel disallineamento tra le aspettative dei lavoratori e quelle dei datori di lavoro e, soprattutto, nella non piena efficacia con cui le imprese riescono a rilevare e interpretare - secondo i principi base del marketing interno e dell'*employer branding* (Zeithalm et al., 2018; Gehrels, 2019); - l'evoluzione dei valori, dei bisogni e delle aspettative dalla domanda (cosiddetto "gap di sintonia") (Brunetta & Tiraboschi M, 2022).
In questo contesto, nonostante la ricerca in questo ambito sia attualmente scarna, è possibile evidenziare come il lavoro nell'industria del turismo, della ristorazione e dell'ospitalità, se confrontato con altri settori, sembra apparire oggi meno appetibile agli occhi di un certo numero di dipendenti attuali e potenziali. In questo scenario il presente contributo intende presentare e discutere i risultati di uno studio qualitativo realizzato - attraverso 81 interviste semi-strutturate con italiani lavoratori e non del settore del turismo e dell'ospitalità – con l'obiettivo di identificare i fattori che rendono il lavoro in tali settori più o meno appetibile. I risultati dello studio, oltre ad approfondire il dibattito scientifico sul tema, forniscono utili implicazioni manageriali per tutti coloro che si trovano nell'esigenza di comprendere come attrarre e fidelizzare i lavoratori.

2. LA METODOLOGIA DELLA RICERCA

Considerata la carenza della ricerca sul tema, il presente studio è stato realizzato attraverso un approccio di tipo qualitativo basato sull'uso di interviste semi-strutturate. La scelta di realizzare interviste semi-strutturate deriva dal fatto che, le stesse, possiedono come vantaggio principale la focalizzazione su uno specifico tema, pur dando all'investigatore l'autonomia di esplorare idee pertinenti che possono emergere durante l'intervista, offrendo nuovi spunti per migliorare ulteriormente la comprensione del tema stesso (Galletta, 2013).
Il protocollo di intervista utilizzato è stato predisposto sulla base della letteratura esistente sul tema e consultando direttamente managers del settore dell'ospitalità con l'intento di verificare e ridefinire l'appropriatezza e completezza delle domande e verificarne la rilevanza a livello pratico (*theory-in-use approach*: Zaltman et al., 1982).
Ai fini della raccolta dati, la versione definitiva del protocollo di intervista è stata suddivisa in tre sezioni principali. Nella prima vi sono una serie di domande finalizzate a comprendere la percezione che gli intervistati hanno verso il lavoro in generale e, inoltre, verso le opportunità di crescita e carriera che lo stesso può offrire. Nella seconda sezione, le domande sono state strutturate con l'obiettivo di raccogliere la percezione che gli intervistati hanno nei confronti del lavoro nell'industria del turismo e dell'ospitalità, cercando di capire quali sono i fattori che li hanno spinti a lavorare nel settore, quali sono i miglioramenti che potrebbero essere apportati e, per coloro che non hanno mai lavorato nel settore o lo hanno abbandonato, quali sono le motivazioni alla base di tale decisione. La terza e ultima sezione del protocollo di intervista mira invece a comprendere l'atteggiamento degli intervistati nei confronti degli annunci di lavoro relativi al settore del turismo e dell'ospitalità con l'obiet-

tivo di comprendere quali caratteristiche rendono un annuncio maggiormente attrattivo. In chiusura, il protocollo di intervista prevede che vengano raccolte alcune informazioni di carattere generale sul profilo sociodemografico dei partecipanti.
In totale, nel periodo compreso tra ottobre e dicembre 2022, sono state realizzate 81 interviste con individui italiani, lavoratori e non del settore del turismo e dell'ospitalità e residenti in varie regioni d'Italia (una buona parte degli intervistati risulta comunque residente in Sardegna). Il numero delle interviste ha consentito di raggiungere la *data saturation,* ossia quel numero in corrispondenza del quale aggiungere nuove interviste non risulta fornire informazioni aggiuntive rispetto al fenomeno indagato (Patton, 2002; Saunders e Townsend, 2016).
Tutte le interviste sono state realizzate *face-to-face* o tramite l'ausilio di piattaforme online (Skype, Teams, Google Meet, ecc.). Le interviste, di durata media di 29 minuti, sono state registrate e poi trascritte dando origine ad un *verbatim* di 234.503 parole che è stato analizzato attraverso un *coding* di tipo manuale.

3. RISULTATI

Di seguito, dopo una breve presentazione delle caratteristiche sociodemografiche dei partecipanti, vengono presentati e analizzati i risultati relativi alle tre macro-sezioni di cui si componeva il protocollo d'intervista (presentate nel paragrafo 2).
All'indagine hanno partecipato un totale di 81 intervistati perlopiù di sesso maschile (54%), principalmente di età ricompresa tra i 20 ed i 29 anni (35%), senza figli (38%) e dipendenti presso aziende (43%). Alla data dell'intervista, la maggior parte di essi (il 56%) ha dichiarato di aver conseguito come titolo di studio più elevato, un diploma di scuola superiore; tra questi il 60% non ha effettuato studi in ambito turistico e il 52% non lavora attualmente in ambito turistico (Tabella 1).

Tabella 1. **Caratteristiche sociodemografiche degli intervistati**

Variabile	%
Sesso	
Uomo	54
Donna	46
Età	
≤ 19	0
20-29	35
30-39	19
40-49	20
50-59	20
≥60	4
Stato civile	
Nubile/celibe	48
convivente	5
Sposato/a	26
Separato/a	4
Livello di istruzione	
Licenza media	1
Diploma	56
Laurea triennale	22
Laurea magistrale	12
Master	7
Studi in ambito turistico	
Si	38
No	60
Occupazione attuale	
Disoccupato/a	21
Dipendente	43
Imprenditore/imprenditrice	16
Manager	16
Lavoro attuale nel settore del turismo	
Si	44
No	52
Lingue straniere conosciute	
Nessuna	9
1-2	59
3-5	32
Esperienza nel settore dell'ospitalità	
Si	41
No	59
Esperienza nel settore della ristorazione	
Si	56
No	44
Familiari nel settore della ristorazione e ospitalità	
Si	56
No	42
Anni di esperienza nel settore ospitalità e ristorazione	
0	26
1-5	22
6-15	28
16-25	11
26-35	6
≥36	4

* In alcuni casi, il totale non somma 100% perché i rispondenti non hanno risposto ad alcune domande

Fonte: Ns. elaborazioni su dati campionari

Inoltre, il 56% degli intervistati ha avuto esperienza, anche pregressa, nel settore della ristorazione, mentre il 41% ha avuto esperienza nel settore dell'ospitalità. Tra coloro che hanno dichiarato di aver avuto esperienza nel settore dell'ospitalità, della ristorazione e del turismo, la maggior parte di essi ha un'esperienza ricompresa tra i 6 e 15 anni (28%). Il 26% degli intervistati ha, invece, dichiarato di non aver mai lavorato nel settore. È utile osservare, infine, che il gruppo di rispondenti analizzato si compone anche di manager (16%) e di imprenditori (16%) consentendo, pertanto, di ottenere informazioni relative alle visioni e aspettative dei dipendenti ma anche dei datori di lavoro e, quindi, di chi è responsabile della loro gestione.

3.1 Percezione lavoro e carriera

In questo paragrafo viene analizzato il significato che il lavoro e la carriera assumono nella vita delle persone, prima secondo una prospettiva generale che travalica lo specifico settore considerato (paragrafo 3.1.1) e, poi, presentando e discutendo alcune evidenze che sono emerse quando il tema è stato indagato nello specifico del mercato del lavoro nel settore dell'ospitalità e della ristorazione (paragrafo 3.1.2).

3.1.1 Il significato del lavoro e della carriera: una prospettiva generale

La Tabella 2 presenta i principali temi emersi dalle interviste in relazione alle percezioni sul lavoro e la carriera. In particolare, per quanto riguarda il concetto di lavoro, sono emersi quattro temi principali: il significato del lavoro, il lavoro e il sé, l'approccio al lavoro, le aspettative che si hanno nei confronti del lavoro nel corso della vita (in gioventù e durante la maturità).

Innanzitutto, è utile evidenziare come molti dei partecipanti hanno affermato che il lavoro assume due significati prioritari: da un lato, esso viene visto come una fonte di reddito e di sostentamento economico (29 intervistati) mentre, dall'altro lato, esso costituisce il mezzo tramite il quale una persona può realizzarsi (22 intervistati). I risultati, quindi, sono in linea con quanto emerso da recenti studi condotti a livello nazionale, secondo i quali il lavoro viene considerato soprattutto come una fonte di reddito (si veda AreaStudi Legacoop-Ipsos, 2022). Tuttavia, dalla presente ricerca è emerso, inoltre, che molti degli intervistati ricercano un lavoro che non solo garantisca una sussistenza economica ma che sia anche stimolante e capace di favorire un accrescimento continuo delle competenze e delle conoscen-

Tabella 2. Temi principali risultanti dall'analisi qualitativa

Temi	Code	# frequenza di citazione *
Significato del lavoro	Fonte di reddito	29
	Dignità	5
	Sogni	3
	Realizzazione personale	22
	Utilità sociale	7
Lavoro e il sé	Autoconsapevolezza	1
	Autostima	6
	Caratterizzazione della persona	8
	Confronto	6
	Riconoscimento del lavoro svolto	5
	Riconoscimento sociale	5
Approccio al lavoro	Dedizione	8
	Equilibrio lavoro-vita privata	14
	Umiltà	1
	Sfida personale	4
Aspettative dal lavoro (in gioventù)	Indipendenza economica	31
	Affermazione	8
Aspettative dal lavoro (nella maturità)	Maggiore consapevolezza	13
	(Ricerca di) stabilità	20

* Il numero di volte che un tema è stato citato si riferisce al numero di persone che hanno menzionato un determinato tema anche se, in molti casi, i rispondenti hanno menzionato più volte lo stesso tema durante la stessa intervista

Fonte: Ns. elaborazioni su dati campionari

ze della persona. A questo riguardo, alcuni intervistati hanno riferito, ad esempio:

"[...] Il lavoro non è qualcosa che deve impiegare il nostro tempo semplicemente nei limiti dello svolgimento di una mansione ma deve essere qualcosa che dia alla persona non solo conoscenze ma anche nuovi stimoli. Quindi per me il lavoro deve essere qualcosa che stimoli la persona in modo da permettere una crescita personale, non solo a livello lavorativo [...]." (ID10)

"[...] Se comunque ti appassioni ad un lavoro, ti servono sempre nuovi stimoli. Lo vedo nel mio ruolo, io dopo quattro anni che sono qui oggettivamente, se mi ritrovassi in un'altra situazione lavorativa congrua andrei via domani stesso, ma non perché mi trovi male, ma per un discorso di nuovi stimoli, non sentirsi fermi nella dinamica lavorativa [...] Eh però è proprio il discorso di avere una nuova sfida, un nuovo modo di vedere le cose di lavorare [...]." (ID03)

"[...] Per quanto mi riguarda c'è sempre stata la ricerca della novità perché caratterialmente io ho cercato sempre la novità e avere nuovi stimoli per andare avanti, [...] ho voglia di crescere e di cambiare in continuazione [...]." (ID01)

Infine, un ulteriore tema che è emerso con riferimento al macro-tema "significato del lavoro" riguarda il lavoro come utilità sociale (7 intervistati); un aspetto, questo, che fa riferimento all'impatto che l'attività lavorativa può avere sulla società in generale e non soltanto sulla singola persona. Ad esempio, alcuni intervistati hanno detto a questo riguardo:

"[...] Perché vuol dire quello che sono in grado di costruire quello che posso dare alla società. Il significato che assume è molteplice, perché posso dare una mano agli altri con il mio lavoro [...] per cui ha un significato sia personale, ma anche sociale [...]" (ID43)

[...] La funzione sociale molto importante che rende il nostro lavoro utile per la collettività quindi voglio dire ha una un'importanza enorme anche perché gran parte della nostra vita la trascorriamo al lavoro, quindi è importante [...]." (ID52)

Analizzando i dati è inoltre emerso come la visione nei confronti del lavoro cambi a seconda della fase di vita di un individuo, con chiare differenze tra i giovani e gli adulti. I primi, vedono nel lavoro l'occasione per diventare economicamente indipendenti dai genitori e dalla famiglia, come affermato da uno dei rispondenti:

"Ad esempio, quando ci si affaccia per la prima volta sul mondo del lavoro, quest'ultimo diventa proprio uno strumento per iniziare a rendersi indipendenti, per creare proprio la prima forma d'indipendenza rispetto alla famiglia." (ID22)

Tuttavia, con l'avanzare dell'età le persone mostrano di avere una maggiore consapevolezza relativa ai propri obiettivi di carriera e/o di vita e, per questo motivo, con la maturità tendono a ricercare, nel proprio lavoro, un certo grado di stabilità che consenta loro, ad esempio, di poter sostenere la propria famiglia economicamente e nella gestione pratica degli impegni quotidiani. In merito a questo aspetto, alcuni intervistati hanno infatti affermato:

"Più poi si va avanti nel tempo più spesso si cerca un lavoro strutturato, un lavoro che possa dare una prospettiva di vita e quindi più avanti si va nel tempo, più si ricerca un lavoro stabile un lavoro gratificante che ti consenta anche di vivere bene e di poterti realizzare bene [...]." (ID69)

"[...] Man mano che cresci probabilmente, anche banalmente, la necessità economica riveste un'importanza superiore quindi hai anche necessità di una stabilità [...]." (ID55)

Invece, dal punto di vista della carriera, dalle interviste sono emerse due visioni: da un lato vi sono coloro che vedono la carriera da un punto di vista orizzontale, intesa come crescita personale e delle proprie competenze, indipendentemente dal livello gerarchico coperto; dall'altro lato vi sono invece coloro che hanno una visione di carriera verticale, legata quindi alla salita dei livelli gerarchici. Per quanto riguarda la prima tipologia di carriera, la crescita a cui talvolta le persone fanno riferimento non per forza deve prevedere un aumento di retribuzione o una promozione ad una posizione lavorativa superiore, anche se i partecipanti non escludono che ciò possa avvenire. Al contrario, essa riguarda la possibilità di "muoversi" tra posizioni organizzative di pari livello e/o quella di imparare cose nuove e avere responsabilità e deleghe organizzative più ampie. Ad esempio, alcuni rispondenti hanno affermato:

"[...] La possibilità di crescere a livello personale è secondo me, anche più rilevante rispetto al fare carriera [...]." (ID42)

"[...] Fare carriera non è una cosa fondamentale, ma crescere lo è tanto [...]." (ID36)

Diversa è invece la prospettiva di coloro che attribuiscono al concetto di carriera l'accezione tradizionale di crescita nella scala gerarchica (carriera verticale). I partecipanti, in questo caso, considerano la scalata verso i vertici aziendali come l'obiettivo fondamentale per la loro realizzazione. Per queste persone è importante che venga riconosciuto, oltre ad un aumento delle

responsabilità, anche un aumento della retribuzione. La carriera in senso verticale viene vista anche come un modo per raggiungere una maggiore stabilità economica e sociale, per sé e per la propria famiglia. Di seguito, a titolo esemplificativo, vengono riportate alcune frasi dei partecipanti.

"[...] Il riconoscimento nell'avanzamento della carriera ha un significato di autostima e ha anche un significato importante perché ci mette in una condizione di privilegio rispetto agli altri" (ID43)

"[...] Per me è fondamentale ed è importantissimo [...] voglio salire nella gerarchia e sono consapevole di voler imparare" (ID07)

Infine, un ultimo aspetto interessante che è emerso dalle interviste è relativo al fatto che il concetto stesso di carriera, così come il significato e l'importanza che gli si attribuisce, non è stabile nel tempo. A questo riguardo, ad esempio, molti intervistati hanno dichiarato che a seguito della pandemia il significato e la rilevanza che essi danno alla carriera sia cambiato in maniera rilevante dando maggiore importanza alla necessità di garantirsi un miglior equilibrio tra lavoro e vita privata (il cosiddetto *work-life balance*) e un maggiore benessere fisico, psicologico e sociale.

"Ho rivalutato sicuramente la sua importanza [della carriera] [...] spesso significa anche relegare molto più il tempo nel lavoro e quindi diciamo che per come lo vedo io, hai meno spazio per il resto della vita" (ID16)

"[...] Cambia molto crescendo, all'inizio pensi che la carriera debba essere l'unico obiettivo da perseguire, poi crescendo ti rendi conto che il benessere in generale è dato da altre cose" (ID17)

Tra i 14 rispondenti che hanno affermato di fare maggiore attenzione all'equilibrio tra il lavoro e la vita privata, alcuni hanno dichiarato di avere spostato le proprie priorità dal lavoro alla famiglia, cercando di trascorrere più tempo con i propri cari. Il lavoro empirico ha quindi confermato quanto evidenziato in letteratura dai diversi studi di *work-life balance* (Parasuram et al., 2002; Felstead et al., 2002; Aycan et al., 2007), ossia che il raggiungimento dell'equilibrio tra la vita lavorativa e la vita privata rappresenta sempre più una priorità a livello globale. Si tratta di un tema molto attuale anche a livello nazionale poiché esso rappresenta uno dei fattori maggiormente ricercati dai lavoratori italiani nella scelta dell'azienda in cui lavorare (Randstad Employer Brand Research 2022). Questo "nuovo" approccio conferma le relazioni positive esistenti tra il benessere, la felicità sul posto di lavoro e le intenzioni di turnover dei dipendenti (Liu-Lastres et al., 2023).

3.1.2 Il significato del lavoro e della carriera nel settore dell'ospitalità e della ristorazione

Solitamente si è spinti a pensare che le aziende che prospettano possibilità di crescita e di carriera al proprio interno siano quelle che risultano maggiormente attrattive e capaci di trattenere il personale. La domanda è quindi: Nella percezione delle persone, le imprese che operano nel settore della ristorazione e dell'ospitalità sono percepite come in grado di offrire occasioni di crescita e di carriera?
L'analisi delle interviste evidenzia opinioni spesso contrastanti. A livello generale, il settore turistico sembrerebbe capace di offrire tali possibilità. Tuttavia, andando nel dettaglio si cominciano a rilevare alcune zone d'ombra. Ad esempio, l'alta frammentazione del settore della ristorazione e dell'ospitalità, la piccola e media dimensione delle imprese che vi operano, la conduzione spesso familiare e l'elevata stagionalità delle stesse, specie in alcune località, sembrano penalizzare il loro appeal nel mercato del lavoro.
Al contempo, le piccole e medie imprese sono spesso considerate come una "palestra" nella quale esercitarsi per compiere il passo successivo, solitamente verso aziende di grandi dimensioni e/o di catena. Considerate le specificità organizzative delle piccole e media imprese, i dipendenti spesso hanno un ventaglio di responsabilità e mansioni maggiori, anche a cavallo tra ruoli e funzioni organizzative diverse; una circostanza, questa, che consente di "testarsi" su compiti molto variegati e di sviluppare velocemente la capacità di comprendere le varie problematiche gestionali di un'azienda. Inoltre, la ridotta dimensione aziendale secondo alcuni partecipanti avrebbe il vantaggio di creare, rispetto ad un'azienda di grandi dimensioni, un clima aziendale più "disteso" e meno competitivo (ID76) e, talvolta, anche un rapporto migliore tra la proprietà ed i dipendenti.

"[...] Le piccole e medie imprese siano un'ottima palestra, imparare a fare e vedere un po' di tutto [...]" (ID07).

"[...] L'azienda familiare è quella che dà le basi per poter uscire e scoprire nuove realtà lavorative [...]" (ID65).

"[...] In generale potrei dire che ad esempio in una conduzione familiare si tende ad esserci una maggiore spontaneità e quindi il rapporto di lavoro è maggiormente positivo. È più improntato sulla fiducia [...]" (ID15).

Al contempo, rimane però anche diffusa l'idea che nelle piccole e medie imprese, soprattutto a conduzione familiare, siano minori le possibilità di fare carriera; questo sia perché i ruoli apicali sono spesso presieduti dai membri della famiglia proprietaria, sia perché le posizioni manageriali sono meno numerose proprio a motivo delle dimensioni più ridotte. Per questo, chi è interessato a raggiungere una posizione gerarchicamente rilevante, si

vede costretto a rivolgere le proprie attenzioni verso realtà organizzative di maggiori dimensioni (anche di settori diversi). Un aspetto che talvolta risulta in qualche modo "aggravare" ulteriormente la situazione, è rinvenibile nel fatto che gli intervistati ritengono che il livello di preparazione e competenza del vertice aziendale sia talvolta tutto sommato modesto (specie nelle aziende familiari, dove talvolta le posizioni chiave sono ricoperte da familiari di fiducia, alle volte indipendentemente dal livello di competenza e preparazione degli stessi).

"[...] Non si arriverà mai a diventare manager dell'azienda perché non si è della famiglia" (ID11).

"[...] Si respira aria di impreparazione e si lascia tutto al caso" (ID13).

"[...] Secondo me dovrebbe cambiare tutto il paradigma aziendale, cioè mettere manager bravi e mettere la gestione in mano a persone capaci" (ID17).

"[...] Le criticità invece le vedo soprattutto nelle aziende più piccole in cui il lavoro è con poche prospettive" (ID69).

"È più difficile crescere in una piccola realtà che in una grande" (ID70).

"[...] Un'azienda di piccole o medie dimensioni non si può permettere di farti fare chissà quale carriera perché c'è un titolare al quale tu comunque rispondi sempre" (ID76).

Questo spiega il motivo per il quale la maggioranza degli intervistati ritiene che crescere e fare carriera all'interno di grandi realtà sia di gran lunga un'opzione più concreta.

"Sicuramente in un'azienda grande si può crescere mentre in una piccola insomma" (ID06).

"[...] Il piccolo albergo non ti fa crescere quindi personalmente punto ad aziende più grandi" (ID07).

"[...] Se si lavora in un gruppo alberghiero si ha più possibilità di crescere e fare carriera perché ci sono molti più hotel dentro i quali ti puoi muovere" (ID09).

"[...] Lavorando per una compagnia americana, diciamo che ancora la meritocrazia viene ben vista" (ID44).

"[...] All'interno delle grandi aziende il lavoratore ha buone possibilità di carriera se ha capacità, viene retribuito adeguatamente, vengono garantiti i riposi e il lavoro è sostanzialmente soddisfacente e aperto a nuove prospettive" (ID69)

Le aziende di grandi dimensioni consentirebbero, secondo l'opinione degli intervistati, una maggiore libertà di movimento (sia verticale, sia orizzontale) all'interno dell'azienda garantendo, al contempo, un approccio alla crescita più meritocratico ed una tutela maggiore dei diritti dei lavoratori (specie in termini di orario di lavoro).

3.2 La percezione del lavoro nel turismo

Dopo aver analizzato le percezioni generali che gli intervistati hanno rispetto al lavoro, nella seconda parte dell'intervista l'analisi si è focalizzata sulle percezioni e gli atteggiamenti che gli stessi hanno rispetto al lavoro nel settore turistico (Tabella 3).
Da una prima analisi della Tabella 3 emerge la discrepanza tra gli aspetti positivi e negativi citati dagli intervistati, con i secondi menzionati in maniera decisamente più preponderante rispetto ai primi.
Tra gli aspetti negativi, quello maggiormente citato fa riferimento alla sfera economica ossia alla retribuzione (35 rispondenti), spesso considerata sproporzionata ed insufficiente rispetto ai sacrifici richiesti ai lavoratori, alle mansioni svolte, alle posizioni ricoperte e agli alti livelli di stress a cui gli stessi si trovano esposti a causa del carico di lavoro eccessivo. A questo riguardo, un paio di intervistati hanno riferito, ad esempio:

"[...] Io penso che si debba partire dal principio che una persona, se sta lavorando per te, sta usando il suo tempo che potrebbe utilizzare lavorando da qualche altra parte o potrebbe utilizzarlo in altro, per te; quindi, tu come minimo lo devi pagare in modo diciamo decente [...]" (ID39)

"[...] Se pensiamo invece ai lati negativi posso dire che specialmente a livello di ristorazione troviamo delle paghe troppo basse per le ore svolte. [...]" (ID50)

Il tema dei sacrifici (23 intervistati), associato spesso alla retribuzione dei lavoratori, consente di capire ancora meglio quali sono i punti di debolezza del lavoro nel settore turistico secondo le percezioni degli intervistati. A questo riguardo, gli intervistati hanno spesso fatto riferimento alla considerazione che il lavoro in questo settore richiede lunghe ore di impegno a discapito della vita privata e del tempo libero, come evidenzia ad esempio la seguente affermazione rilasciata nel corso di un'intervista:

"Perché è un lavoro comunque molto faticoso appunto perché si concentra nella stagione. Nella stragrande maggioranza delle situazioni, è un lavoro che spesso porta a lavorare in più turni e spesso capita che non si hanno i giorni liberi [...] Penso che sia corretto quindi se devo fare un lavoro tra virgolette massacrante deve anche valerne la pena, perciò, se la retribuzione è bassa, se non ho giorni liberi, o non ho stimoli per poter rimanere perché non esiste più il classico posto fisso, uno probabilmente cerca altre soluzioni" (ID05)

Tabella 3. Temi principali risultanti dall'analisi qualitativa

Temi	Code	# frequenza di citazione *
Aspetti negativi	Carico di lavoro eccessivo	4
	Disorganizzazione	8
	Gratificazioni scarse	16
	Inquadramento contrattuale	3
	Sacrifici	23
	Poche soddisfazioni	14
	Stagionalità	21
	Flessibilità	10
	Contratti di lavoro poco interessanti	11
	Alloggio/mensa aziendali	8
	Equilibrio lavoro-vita privata	18
	Scarsi benefici aggiuntivi	11
	Poca formazione	29
	Retribuzione ridotta	35
Aspetti positivi	Opportunità di viaggiare	9
	Dinamicità	16
	Confronto	23
	Arricchimento personale	8
Caratteristiche dei lavoratori	Passione	16
	Predisposizione caratteriale	27
	Piacere	8
	Umiltà	3
Caratteristiche di un buon posto di lavoro	Ambiente armonioso	7
	Rispetto reciproco	4
	Libertà di espressione	2
	Collaborazione e rapporto con colleghi/superiore	8

* Il numero di volte che un tema è stato citato si riferisce al numero di persone che hanno menzionato un determinato tema anche se, in molti casi, i rispondenti hanno menzionato più volte lo stesso tema durante la stessa intervista

Fonte: Ns. elaborazioni su dati campionari

Un ulteriore punto di debolezza menzionato da varie persone (29 intervistati) fa riferimento alle scarse opportunità di formazione che vengono offerte dalle imprese del settore. Questo dato è coerente con quanto evidenziato nella letteratura secondo la quale molti datori di lavoro dell'industria del turismo, in particolare quelli di piccola dimensione, non implementano dei corsi di formazione per i propri dipendenti a causa della scarsa sensibilità che i manager e/o i proprietari hanno rispetto al tema, e/o della modesta disponibilità di tempo che si ha disposizione per organizzare tale attività e coinvolgere in maniera efficace il personale e/o, infine, della convinzione che la formazione sia una responsabilità del governo e/o delle scuole e non dell'azienda stessa (Boella, Goss-Turner, 2013). Su questi punti, ad esempio, alcuni intervistati hanno detto:

"Diciamo che il tessuto sociale Sardo è ancora troppo in mano a persone che non hanno una formazione aziendalistica. Manca la formazione degli imprenditori. [...] Una cosa che mi piace sempre fare è imparare quindi se l'azienda investisse sulla mia formazione sarei molto contenta. [...] Secondo me ci vuole prima la formazione degli imprenditori e forse darei anche diciamo i contributi agli imprenditori in base alla formazione che hanno [...]" (ID14)

"[...] Io credo che vada sviluppato il settore, come dicevamo la stessa formazione, per me la formazione è un valore

irrinunciabile e cruciale nel senso che formandosi si dà la possibilità al professionista di crescere [...] c'è ancora una marcata divisione tra mondo-formazione e mondo del lavoro..." (ID55)

"[...] Più corsi di formazione dove poter dare l'opportunità a giovani ragazzi, che non hanno ancora trovato la propria strada, di formarsi. [...] Immagino se durante la stagione invernale la regione Sardegna offrisse corsi gratuiti ai dipendenti o pagati in parte dal titolare e per metà la regione secondo me andrebbe a favore di entrambi [...]" (ID29)

Un ulteriore elemento negativo identificato da alcuni dei rispondenti (21 persone) è la stagionalità del settore turistico, già identificata come un fattore critico in letteratura (Candido, 2022). A questo riguardo, gli intervistati considerano la stagionalità come un elemento critico in quanto non consente al lavoratore di raggiungere la stabilità necessaria per creare e mantenere una famiglia o, comunque, avere una vita soddisfacente a livello economico e personale. Ed è per questo che i rispondenti hanno fatto spesso riferimento alla stagionalità come elemento che li costringe a ricercare altre occupazioni nei mesi di "chiusura" della stagione turistica, talvolta andando anche fuori dalla propria regione di residenza. Ad esempio alcuni intervistati hanno riferito:

"[...] Troppa stagionalità in questo territorio. Si parla tanto di destagionalizzare ma concretamente non si fa granché. Ritrovarmi 7 oppure 8 mesi l'anno lavorando 14 ore al giorno e non avere una vita per poi non avere nulla da fare durante l'inverno non mi piaceva più" (ID02)

"[...] Se dovessi tornare in quel settore [...] non dev'essere nel contesto stagionale. La mia decisione deriva anche dal fatto che lavorare solo d'estate va bene quando si studia però nel mio futuro non vorrei lavorare 5 mesi d'estate, staccare due mesi e poi ripartire per l'inverno. Io vorrei un lavoro annuale" (ID07)

Un altro elemento critico che i rispondenti individuano pensando al lavoro nel mondo del turismo (in particolare della ristorazione e dell'ospitalità) è rinvenibile nella difficoltà con cui si riesce a conciliare la vita lavorativa con le esigenze della vita familiare a causa sia degli orari di lavoro (18 intervistati), sia di benefit e politiche di welfare aziendale tutto sommato scarse se non addirittura assenti (16 intervistati). In questo senso i rispondenti, contrariamente a quanto si possa pensare, prestano attenzione non solo ai benefit di natura economica. Al contrario, si trovano spesso affermazioni che fanno riferimento a benefit di natura non economica come, ad esempio, il mero riconoscimento dell'impegno e dei risultati raggiunti, considerati elementi ottimali per garantire il benessere sul posto di lavoro, la possibilità di poter contare su prodotti e servizi gratuiti o a condizioni vantaggiose (i cosiddetti *fringe benefits*) o, infine, la possibilità di contare su politiche di welfare aziendale strutturate. Su questi aspetti alcuni rispondenti hanno affermato:

"Ecco una cosa su cui probabilmente sarei propensa è incentivare, dare anche a chi se lo merita dei premi, anche mensilmente oppure a fine stagione o annualmente in modo che il dipendente è gratificato.." (ID62)

"Possono fare di tutto, magari mettere a disposizione l'asilo per mamma e papà, magari far stare in una camera libera un dipendente che se l'era meritato. Magari dare bonus carburante, mettere a disposizione dei corsi di formazione volontari che non sono quelli di sicurezza e pronto soccorso obbligatori. Corsi di inglese magari anche per i lavapiatti che hanno così la possibilità di crescere nell'azienda. Ad esempio, l'azienda in cui lavoro io ci mette a disposizione le barche quando non sono utilizzate dai clienti [...]" (ID11)

Alla luce dei risultati sin qui presentati è possibile quindi affermare che la pandemia da Covid-19 non ha solo determinato un cambiamento di percezione del lavoro in generale, come evidenziato nel paragrafo precedente, ma ha anche accentuato delle criticità di fondo di cui il settore del turismo e dell'ospitalità sembra oramai soffrire da anni (Formica e Sfodera, 2022). Già prima della pandemia, infatti, si registrava un elevato livello di insoddisfazione lavorativa nel settore, dovuta ai bassi salari, alla necessità di nuove prospettive di carriera, all'assenza di flessibilità e all'insostenibilità degli orari e delle posizioni lavorative faticose e logoranti (Chen e Rui, 2022; Croes et al., 2021; Joblist, 2021).
Nonostante dalla ricerca siano emersi vari aspetti negativi relativi al lavoro nel settore turistico, è tuttavia importante sottolineare come i rispondenti abbiano anche identificato dei punti di forza che rendono il lavoro nel mondo del turismo interessante e attrattivo. Tra questi spiccano senza dubbio la dinamicità del settore stesso (16 rispondenti) e, inoltre, la possibilità di crescita personale che questo tipo di settore offre garantendo la possibilità di ricoprire ruoli e posizioni che consentono di avere un confronto quasi costante con persone diverse (anche in termini culturali), siano esse clienti o colleghi (23 rispondenti).
In merito al primo punto, vari rispondenti hanno fatto riferimento alla considerazione che il lavoro nel settore turistico consente di fare cose che non sono mai uguali ma che, al contrario, variano da un giorno all'altro anche in base alle persone con cui un dipendente deve interfacciarsi quotidianamente. Sul fatto poi che il lavoro nel settore turistico consenta anche una crescita personale grazie al confronto con persone diverse, spesso appartenenti a culture diverse, sono emblematiche le seguenti affermazioni.

"Il bello di questo lavoro è che è molto dinamico. Nel senso che tutto ciò che ha a che fare con il turismo non è mai uguale giorno dopo giorno perché non sai mai con chi avrai a che fare, con quale situazione avrai a che fare." (ID02)

"[...] Hai la possibilità di fare tante cose diverse, che le giornate non saranno mai uguali perché un giorno magari trovi un cliente che si lamenta del lenzuolo, mentre l'altro l'americano che vuole chiacchierare, e la possibilità di scambiare due chiacchiere con persone che vengono da ovunque conoscendo anche le culture. È comunque un lavoro molto vasto e molto vario e quindi difficilmente sarà noioso [...]" (ID11)

"Innanzitutto, ti consente di trascorrere molto tempo a contatto con le persone, con persone diverse da te stessa e ciò permette proprio di aprire la mente e di conoscere realtà diverse, di entrare in contatto con culture differenti"(ID22)

"...Siano essi collaboratori o ospiti, giovani o anziani... ti interfacci con tantissime persone" (ID20).

In relazione agli aspetti positivi caratterizzanti il settore turistico, i risultati di questa ricerca risultano in qualche modo allinearsi con quelli di precedenti ricerche dal quale è emerso che il lavoro nel settore del turismo consente ai lavoratori di conoscere nuovi luoghi e di lavorare in ambienti dinamici (EURES, 2018).
Per quanto questi fattori positivi risultino in generale importanti ai fini dell'attrattività di personale nel settore, non è tuttavia possibile ignorare il fatto che non per tutti gli individui questi aspetti hanno la stessa importanza e che, quindi, molto dipenda dalle caratteristiche che i dipendenti dovrebbero possedere per poter lavorare nel settore turistico. Ad esempio, come alcuni intervistati hanno rilevato, molto dipende dalla predisposizione caratteriale della singola persona (27 intervistati) e dalla passione che si ha per questo tipo di lavoro (16 intervistati).

"[...] Se non hai tantissima pazienza, disposizione al rapporto col pubblico non lo puoi fare. Questa è la prerogativa fondamentale, se sei una persona che vuole stare in ufficio non puoi fare il cameriere e non puoi fare niente. Devi avere pazienza, sopportazione, voglia di confrontarti e voglia di accontentare le richieste più impossibili." (ID03)

"[...] Per lavorare in questo settore, a meno che uno non lavori dentro la cucina e non vede i clienti, devi avere una certa affabilità con le persone e devi avere empatia. Diciamo che questo conta molto secondo me." (ID10)

"[Il lavoro nel settore turistico] non è assolutamente adatto a tutti. Sono fermamente convinta che devi fare questo lavoro se ti piace, se lo senti parte di te, se lo sai esprimere non come un ripiego. Dev'essere quasi come una vocazione. Avere un sacco di predisposizione anche perché è questo che poi decreta il successo o il fallimento in questo tipo di lavoro. Il fatto che tu lo senta dentro. Bisogna essere mossi da tanta determinazione, ambizione e passione, combattere e riuscire a superare tutti gli ostacoli che ci si possono mettere davanti" (ID31)

Gli intervistati hanno sottolineato, infine, gli elementi essenziali che delineano un buon posto di lavoro nel settore: è necessario vi sia un adeguato livello di collaborazione con i colleghi ma anche con il datore di lavoro (8 intervistati), in un'ottica di rispetto reciproco (4 intervistati), affinché l'ambiente di lavoro possa essere considerato armonioso (7 intervistati). Di seguito, vengono proposte alcune affermazioni che richiamano tali aspetti:

"Secondo me quello che non dovrebbe mancare assolutamente è la collaborazione tra colleghi, la tranquillità ed il rispetto reciproco, sia durante il servizio che durante gli orari di apertura e chiusura. Ma dovrebbe esserci rispetto reciproco anche nei rapporti tra titolare e dipendenti." (ID21)

"[...] Cioè dove tutti noi stiamo faticando, stiamo lavorando, siamo battendo per un comune scopo, un comune fine non come se fossimo in competizione o altro, secondo me quello sarebbe l'ambiente lavorativo migliore. [..] Se c'è una buona mentalità dietro, se ce una buona coesione fra i colleghi, tutto secondo me è un buon lavoro." (ID73)

3.3 Percezione annunci di lavoro

Alla luce delle difficoltà che le imprese, soprattutto del settore turistico e dell'ospitalità, hanno ad attrarre personale da impiegare in azienda, si dimostra fondamentale prestare particolare attenzione alle primissime fasi di ricerca del lavoro. A questo riguardo, assume una particolare rilevanza la creazione degli annunci di lavoro visto che, di fatto, rappresentano spesso il mezzo attraverso il quale i potenziali candidati si formano una prima impressione sull'impresa. Pertanto, la terza sezione dei risultati analizza il tipo di percezioni e di aspettative che gli individui hanno rispetto agli annunci di lavoro e, più nello specifico, che cosa li renda attrattivi.
Come risulta evidente dalla Tabella 4, in relazione a questo argomento è emerso un unico macro-tema che fa riferimento alla chiarezza e al livello di dettaglio degli annunci di lavoro, due elementi che molti intervistati ritengono spesso mancanti. A questo riguardo, gli intervistati evidenziano come siano spesso mancanti, o comunque vaghe, le informazioni sullo stipendio (21 intervistati), le mansioni da svolgere (18 intervistati), gli orari di lavoro e, infine, i giorni di riposo (16 intervistati).

Tabella 4. **"Luci e ombre" degli annunci di lavoro**

Temi	Code	# frequenza di citazione *
Chiarezza e livello di dettaglio	Mansioni	18
	Orari di lavoro, giorni di riposo	16
	Informazioni sullo stipendio	21
	Informazioni su vitto e alloggio	5
	Informazioni sull'impresa	6

* Il numero di volte che un tema è stato citato si riferisce al numero di persone che hanno menzionato un determinato tema anche se, in molti casi, i rispondenti hanno menzionato più volte lo stesso tema durante la stessa intervista

Fonte: Ns. elaborazioni su dati campionari

In particolare, i contenuti dell'annuncio devono rispecchiare fedelmente i contenuti della posizione che si andrà a ricoprire. In merito a questo tema alcuni intervistati hanno dichiarato:

"[...] Gli annunci di lavoro non parlano mai di retribuzione. [...] è possibile che al candidato [...] viene chiesto controllo di gestione, viene chiesto che parli 5 lingue, che sappia interfacciarsi con le istituzioni e con il personale, psicologia eccetera e poi puntualmente quando si parla di retribuzione "i dettagli verranno forniti in separata sede"? Di cosa hanno paura? Se mi chiedi un ruolo importante me lo devi dire, se cerchi un cameriere scrivi stipendio da cameriere, non c'è nessun problema." (ID03)

"[...] La cosa che più mi infastidisce è quando ci sono questi annunci che hanno un titolo nebuloso e non capisci bene che cosa ti vogliano mandare a fare. Un esempio può essere tipo assistente tecnico e non riesci bene a capire che cosa significa e poi scopri che magari assistente tecnico è il commis di cucina [...]" (ID14)

"[In un annuncio] non si può leggere ottima retribuzione come non si può leggere richiesta massima per la disponibilità perché già li capisci che vogliono un tuttofare disponibile tutto il giorno. Anche perché massima disponibilità significa tutto ma significa anche niente." (ID13)

Ulteriori elementi che alcuni intervistati hanno citato fanno invece riferimento alle informazioni relative a vitto ed alloggio (5 intervistati), ma anche all'azienda stessa (6 intervistati). In merito a quest'ultimo punto, alcuni intervistati hanno sottolineato le differenze tra le piccole imprese e le imprese appartenenti a grandi gruppi. A questo riguardo, è interessante rilevare come alcuni intervistati, nell'argomentare questo aspetto, abbiano fatto riferimento alla considerazione che per loro sia importante che gli annunci di lavoro forniscano informazioni che descrivono chiaramente l'azienda, la sua filosofia, i suoi valori e/o la possibilità che essa offre di lavorare in contesti organizzativi multiculturali: un aspetto che spesso viene mentalmente associato alle aziende di più grandi dimensioni che, essendo più strutturate, sono considerate più evolute e attente nelle loro competenze di *HR management* e *employer branding*. Ad esempio un intervistato ha citato:

"In un annuncio di lavoro che mi piace deve esserci almeno una riga che rappresenta chi siete, cosa fate e quindi un'introduzione per far capire chi tu sia. In un secondo momento vai a condividere il tuo obiettivo di ricerca e nell'obiettivo di ricerca naturalmente ci sono quei canoni che sono imprescindibili e che sono scontatissimi [...] la ricerca deve condividere chi sei e cosa fai, ma anche cos'hai da offrire e non parlo soltanto dello stipendio ma anche dalla crescita professionale che tu puoi fare all'interno e quindi deve esserci questa piccola ma compatta introduzione. Successivamente tu dici cosa stai cercando. è troppo facile dire io ho bisogno di questo ma tu cosa dai in cambio?" (ID80)

Conclusioni

Nel corso degli ultimi anni, si è assistito ad un profondo cambiamento del mercato del lavoro. In particolare, risulta radicalmente cambiato il rapporto che si viene a creare tra il lavoratore e l'esperienza lavorativa. Nello specifico, si registra spesso un profondo cambiamento nel significato, e anche nell'importanza, che il lavoro assume nella vita degli individui. All'ideale del lavoro stabile e a tempo indeterminato si è spesso passati a pensare ad un'esperienza lavorativa dai contorni sempre più indefiniti, dinamici e incerti (Tanucci et al, 2010). Questo nuovo paradigma ha determinato una radicale trasformazione da un punto di vista sociale, economico e culturale. Ciò che è cambiato sono i bisogni dei lavoratori. La pandemia da Covid-19, costringendo molti individui a rinunciare al proprio lavoro o, almeno, a riflettere sulla sua importanza, ha amplificato questo processo di cambiamento. Infatti, la pandemia ha portato molti lavoratori a riflettere ancora di più sul significato del-

la propria vita, sulla ridefinizione dei propri valori e, in particolare, sul bilanciamento tra vita privata e lavoro (Fioretti et al., 2020). Queste dinamiche non hanno certamente risparmiato il mondo del turismo, dell'ospitalità e della ristorazione oggi sempre più alla ricerca di informazioni e strumenti per capire come affrontare questi cambiamenti oggi culminati nei fenomeni della *Great Resignation* e *Quiet Quitting*.

In questo scenario, questo studio si è posto l'obiettivo di analizzare le percezioni e l'atteggiamento che le persone hanno rispetto al lavoro in generale e alla carriera, al lavoro nello specifico settore del turismo, dell'ospitalità e della ristorazione e, infine, quali fattori rendano attrattivi o meno gli annunci di lavoro pubblicati in tale settore. A tal fine sono stati presentati e discussi i risultati di una ricerca empirica, realizzata attraverso 81 interviste semi-strutturate a individui eterogenei quanto a genere, età ed esperienza lavorativa; in particolare, con riferimento a quest'ultimo aspetto, sono stati considerati individui che lavorano nel settore dell'ospitalità e della ristorazione, che non ci hanno mai lavorato e/o, infine, che ci hanno lavorato ma che hanno deciso di abbandonarlo (o stanno pesando di farlo). Nonostante questa eterogeneità nelle caratteristiche degli intervistati, è tuttavia importante sottolineare come non sono state registrate differenze nelle loro risposte. Ossia i temi individuati dall'analisi sono attribuibili sia a persone che ricoprono ruoli dirigenziali sia a dipendenti di imprese del settore del turismo, ristorazione ed ospitalità. In modo simile, non sono state riscontrate differenze nelle risposte degli intervistati in base al grado di esperienza nel settore. Tale risultato non sorprende poiché i problemi che sono stati evidenziati dalle persone con esperienza sono gli stessi problemi che di solito vengono attribuiti al settore come uno scoglio all'attrazione di nuovi lavoratori. Si tratta quindi di problemi conosciuti anche dalle persone che non lavorano direttamente nel settore ma che, ad esempio, lo conoscono tramite famigliari e/o amici che vi lavorano.

Nel complesso, i risultati dello studio evidenziano come gli intervistati ricercano un lavoro che garantisca sì la sussistenza economica ma che consenta anche, e sempre più, un accrescimento continuo delle proprie competenze e conoscenze e la piena realizzazione del sé anche attraverso la ricerca di un rinnovato equilibro tra vita lavorativa e vita personale. Ovviamente, è anche utile osservare come ciò che risulta importante per gli individui varia con il tempo e soprattutto in base alla specifica fase della vita in cui essi si trovano: alla maggiore attenzione per l'indipendenza economica durante la gioventù, si passa alla ricerca di un migliore equilibrio tra lavoro e vita privata man mano che l'età dell'individuo e le sue responsabilità extra-lavorative aumentano.

Con specifico riferimento al settore del turismo, dell'ospitalità e della ristorazione, l'attrattività del mercato del lavoro risulta essere spesso modesta prima di tutto a causa delle retribuzioni ritenute troppo basse rispetto ai sacrifici richiesti ai lavoratori, alle non sempre condizioni soddisfacenti degli alloggi, agli orari di lavoro richiesti, all'irregolarità temporale con cui si concedono i giorni di riposo, alle mansioni svolte, alle posizioni ricoperte e agli alti livelli di stress a cui gli stessi si trovano esposti a causa del carico di lavoro eccessivo e, non meno importante, a causa della stagionalità che spesso attanaglia il mercato del lavoro in questo settore in molte destinazioni turistiche. Tutte queste condizioni, che confermano anche quanto evidenziato da studi relativamente recenti sul tema (Ecoplan et al, 2016), fanno sì che per gli individui sia sempre più difficile conciliare le esigenze lavorative con quelle della vita personale/famigliare soprattutto in una società civile in cui il tema della ricerca di un buon *work-life balance* spinge un numero sempre maggiore di persone a dare importanza alla vita personale, al tempo libero e a tutto ciò che consente di coltivare maggiormente il proprio benessere psico-fisico. Lo studio ha fatto anche emergere criticità rappresentate dalle scarse opportunità di formazione che le imprese del settore dell'ospitalità e della ristorazione, soprattutto di piccole dimensioni, sembrano offrire ai propri dipendenti. A rendere ancor meno attrattive le opportunità di lavoro disponibili nel mercato turistico sembrano contribuire anche le modalità con cui tali posizioni vengono "pubblicizzate". A questo riguardo, lo studio nel prestare attenzione a questo aspetto ha rilevato come gli annunci di lavoro relativi ai settori del turismo, dell'ospitalità e della ristorazione, siano spesso considerati dagli intervistati come poco attraenti in quanto spesso non chiari e/o non capaci di dare informazioni dettagliate non solo sugli aspetti base ma anche, se non a volte soprattutto, sul contesto aziendale, i suoi valori e la sua filosofia. In tal senso non si richiedono solo informazioni dettagliate su stipendio, mansioni, orari di lavoro e giorni di riposo, vitto e alloggio. Al contrario, si presta attenzione ad informazioni che descrivono il contesto culturale dell'azienda (ad esempio, l'età media dei collaboratori), le sue caratteristiche (ad esempio, la sua dimensione, la tipologia di clientela servita, ecc.), le opportunità di formazione e crescita che offre, la filosofia che ne orienta lo sviluppo,

Oltre a contribuire al dibattito scientifico, i risultati dello studio offrono informazioni e spunti di riflessione interessanti a tutti coloro che in qualità di *policy maker*, *destination marketer*, operatori del settore e anche rappresentanti del mondo associativo e della formazione, sono interessati a ricostruire la reputazione, l'immagine e l'attrattività che le opportunità di lavoro nel settore del turismo, dell'ospitalità e della ristorazione hanno sul mercato.

Ad esempio, i *policy maker* potrebbero intervenire facendosi promotori e soggetti facilitatori di progetti di riqualificazione edilizia finalizzati alla valorizzazione di edifici

dismessi e alla loro riconversione a servizi di alloggio a prezzi convenzionati a vantaggio degli operatori turistici del proprio territorio con l'obiettivo di sopperire alle difficoltà con cui gli operatori, specie quelli di piccola e media dimensione, hanno nel garantire alloggi secondo gli standard quali-quantitativi richiesti dalla domanda (una domanda che spesso nel mercato dell'ospitalità e della ristorazione è molto mobile a livello geografico). In maniera non dissimile, i *policy maker* potrebbero – ricercando proficue sinergie con e tra gli *stakeholder* del territorio - farsi promotori di progetti di welfare territoriali diffusi per garantire servizi che le PMI imprese nella loro individualità farebbero fatica a garantire ai loro collaboratori ma che gli stessi collaboratori considerano rilevanti quando, nella ricerca della loro occupazione, sono interessati a trovare opportunità che consentono loro di pensare anche all'esigenza di gestire in maniera efficace il loro *work-life/family balance*: si pensi, ad esempio, alla difficoltà con cui i servizi di "asili/scuole/centri ricreativi estivi" risultano spesso accessibili (in termini sia numerici che di costo) a tutti coloro che in qualità di genitori di figli minori si trovano ad operare nel settore del turismo senza neanche avere la possibilità di poter contare sull'appoggio di una rete sociale che possa sopperire alla mancanza di questi servizi (come spesso accade in un contesto sociale e del mercato del lavoro "fluido" e "mobile" dove sempre meno chi lavora e ha famiglia ha la possibilità di vivere vicino a familiari, parenti, e amici e contare su questi per le esigenze quotidiane). Per quanto riguarda invece le imprese che operano nel mondo della ristorazione e dell'ospitalità, tra le altre cose, i risultati dello studio suggeriscono prima di tutto di progettare un portafoglio variegato di benefici economici e non (possibilità di formazione, gratificazioni e riconoscimenti non economici, fringe benefits, ecc.) che sia capace di "uscire" dalla "retorica" dell'esclusiva importanza della retribuzione economica in senso stretto e che, per tale via, diventi lo strumento per ricostruire nella percezione delle persone l'idea che lavorare nel mondo della ristorazione e dell'ospitalità sia capace di offrire un buon rapporto "costi/benefici". Una certa attenzione è richiesta per cercare di rivedere, per quanto sia possibile, gli orari di lavoro (ad esempio, riducendo l'uso degli orari spezzati e "turnandoli" tra i diversi collaboratori e/o assegnandoli a persone che per vari motivi hanno una loro convenienza personale a farlo). In secondo luogo, i risultati suggeriscono di prestare maggiore attenzione a come vengono strutturati gli annunci di lavoro e alle informazioni che in essi vengono indicate, prestando maggiore attenzione, oltre che al dettaglio relativo alle informazioni di base, alla descrizione delle caratteristiche generali dell'azienda, del suo mercato, della sua filosofia e di tutti benefici economici e non che essa offre. A questo riguardo la maggiore attenzione all'offerta di benefit economici e non (occasioni di formazione, prodotti e servizi culturali, servizi turistici, servici per la salute, condizioni vantaggiose per attività sportive, ecc.) può risultare utile non solo in termini di attrazione ma anche di ritenzione (e quindi di riduzione del turn over) dei collaboratori. Questo perché, come alcuni dimostrano, le persone considerano sempre più attrattive le aziende che hanno fatto del welfare un pilastro delle proprie politiche di gestione delle risorse umane (Mulè R., Genovesi O, 2020). Inoltre, lo studio sottolinea la necessità di investire maggiormente nello sviluppo delle competenze aziendali in materia di *HR management*, *leadership* e *employer branding*; questo è particolarmente vero nel caso delle realtà di piccola e media dimensione dove tali competenze o non sono spesso presenti, o lo sono ma "appiattite" sulle tematiche più tradizionali della "gestione del personale". Un'attenzione particolare merita anche la progettazione di un sistema di formazione aziendale continua (*on the job*, *on demand*, ecc.) che consenta l'accrescimento continuo delle conoscenze e delle competenze del personale.

Le aziende potrebbero anche investire nella costruzione di una più fitta rete di collaborazioni con il mondo della scuola superiore e dell'università, in particolare quelle che si occupano di formazione in ambito turistico e dell'ospitalità. Questo potrebbe essere rilevante da diverse prospettive. In primo luogo, una maggiore sinergia "scuola-azienda" potrebbe conferire un taglio più pratico alla formazione prevedendo l'organizzazione in aula di attività (testimonianze aziendali, *role playing*, business game, ecc.) che consentano di mettere in pratica quanto appreso nel corso delle lezioni teoriche e, soprattutto, di acquisire quelle *soft skills* sempre più rilevanti per operare nel settore (*team working*, *problem solving*, comunicazione interpersonale, flessibilità, pensiero creativo, spirito di iniziativa, capacità di adattamento, ecc.). Al contempo questo tipo di attività, insieme al rafforzamento dei progetti di alternanza scuola-lavoro e ai programmi di *internship* potrebbero anche svolgere l'importante funzione di orientare al meglio i giovani nel mercato del lavoro consentendo loro di comprendere meglio, attraverso queste varie attività pratiche, quali sono le diverse posizioni e professioni presenti sul mercato e quali sono le più adatte a valorizzare la loro personalità, attitudine e il loro potenziale. Al contempo, sul modello di quanto spesso si fa specie all'estero, bisognerebbe cercare (con la collaborazione delle istituzioni) di trovare dei meccanismi che consentano alle scuole e alle università di progettare un percorso formativo finalizzato al coinvolgimento degli studenti nella gestione di servizi di ristorazione e di alloggio interni alla scuola ma aperti al pubblico. In maniera non dissimile, sarebbe utile prevedere e agevolare la possibilità per i docenti di fare esperienza diretta in aziende del settore in maniera da aumentare la loro capacità di spiegare non solo gli aspetti teorici delle materie che insegnano ma anche come queste conoscenze possono orientare la gestione dei processi e delle attività aziendali.

Infine, i risultati della ricerca evidenziano come sia fondamentale che si crei un ecosistema territoriale che, ricercando la fattiva collaborazione di tutti gli *stakeholders* (istituzioni, associazioni di categoria, scuola, università, imprese, agenzie preposte alle politiche attive del lavoro, ecc.), investa nella creazione ed implementazione di attività di promozione e comunicazione che siano finalizzate a ricostruire l'attrattività e la reputazione del mercato del lavoro nel settore; ovviamente, nel perseguire questo obiettivo sarebbe fondamentale personalizzare tali attività in base allo specifico target di comunicazione a cui i messaggi intendono rivolgersi (famiglie, giovani, adulti, ecc.). Nel considerare le associazioni di categoria non è certamente meno importante il ruolo che esse hanno nell'orientare le decisioni delle istituzioni preposte alle decisioni che riguardano una rivisitazione dei contratti collettivi di settore e dei connessi costi del lavoro a carico delle aziende.
Nonostante il contributo teorico e manageriale di questo studio, alcuni limiti della ricerca devono essere adeguatamente evidenziati. Innanzitutto, per quanto questo studio qualitativo sia basato su un numero decisamente più elevato di interviste (81) rispetto a quello solitamente richiesto in questo tipo di analisi (20/30), esso rimane comunque uno studio esplorativo. Per quanto esso abbia consentito di esplorare in profondità il tema oggetto di indagine, i suoi risultati non possono considerarsi generalizzabili. In questa direzione, sarebbe utile che i suoi risultati venissero utilizzati come input per costruire, insieme ad un'attenta revisione della letteratura sul tema, un questionario da utilizzare per la realizzazione di successivi studi quantitativi che mirino a renderne più generalizzabili le evidenze e, perché no, a verificare più nel dettaglio se e come i bisogni e le aspettative della domanda cambiano secondo il profilo socio-demografico del rispondente (genere, età, livello di istruzione, contesto culturale, ciclo di vita della famiglia, ecc.). Questa conoscenza sarebbe certamente utile a indirizzare, secondo le logiche tipiche del marketing interno e dell'*employer branding*, le politiche di *HR* delle aziende. Inoltre, il presente studio ha preso in considerazione solo italiani residenti in varie regioni d'Italia, con una buona parte degli intervistati residenti in Sardegna. In questo senso, sarebbe utile ripetere lo studio, sia a livello qualitativo che quantitativo, anche in altri paesi per verificare se le dinamiche evolutive del mercato del lavoro si assomiglino oppure no; questa conoscenza sarebbe certamente utile sia a livello scientifico sia per orientare le politiche di assunzione e gestione del personale delle aziende turistiche sempre più aperte all'assunzione di persone con estrazione culturale diversa.

Ringraziamenti

Il presente studio fa parte di un più ampio progetto di ricerca dal titolo "Come ridurre il mismatch tra domanda e offerta di lavoro nel settore della ristorazione e dell'ospitalità: un'analisi sull'evoluzione dei bisogni della domanda" realizzato e coordinato sotto la responsabilità scientifica del Prof. Giacomo Del Chiappa. Il Prof. Giacomo Del Chiappa desidera ringraziare Confcommercio Sardegna, nelle vesti del suo Presidente (Dott. Salvatore Ferdinando Faedda) per l'erogazione liberale a favore di questa linea di ricerca. Un sentito ringraziamento va anche alla Direttrice di Confcommercio Sardegna (Dott.ssa Sara Pintus) per la collaborazione dimostrata nelle attività preparatorie allo svolgimento dell'indagine.
Anna Satta ringrazia il Programma PNRR (DM 352/2022) e l'azienda Formazione Point s.r.l. per il supporto finanziario al suo percorso di Dottorato internazionale in "Economics, Management, and Quantitative Methods", Dipartimento di Scienze Economiche ed Aziendali | Università degli Studi di Sassari. Un ringraziamento particolare a Giovanni Degortes della NexumStp S.p.A | Formazione Point s.r.l per l'ospitalità in azienda e la collaborazione nello svolgimento della propria attività di ricerca.

Bibliografia

AreaStudi Legacoop-Ipsos, Report "Fragiltalia" sul lavoro. Legacoop estense, 2022.
Aycan, Z., Eskin, M., Yavuz, S. (2007). Life balance: The art of balancing work, family and personal life. Istanbul: Sistem Press.
Baruch, Y. (2004b). Transforming careers. From linear to multidirectional career paths: organizational and individual perspective. Career Development International, Vol. 9 No. 1, pp. 58-73.
Boella, M., Goss-Turner, S. (2013). Human Resource management in the hospitality industry: A guide to best practice. Routledge, Ed. 9 (2).
Brunetta, R., Tiraboschi, M. (2022). Grande dimissione: fuga dal lavoro o narrazione emotiva? Qualche riflessione su letteratura, dati e tendenze., No. 6, ADAPT.
Candido, A. (2022). Perché declina l'offerta di lavoro nel turismo? ADAPT International Bullettin.
Chen, H., Rui, Q. (2022). Restaurant frontline employees'turnover intentions: three-way interactions between job stress, fear of COVID-19, and resilience, International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol. 34 No. 7, pp. 2535-2558.
Cohen, A. (2021). How to quit your job in the great post-pandemic resignation boom, BloombergBusinessweek.
Croes, R., Semrad, K., Rivera, M. (2021). The State of the Hospitality Industry 2021 Employment Report: Covid-19 Labor Force Legacy. Orlando, FL: Dicl Pope Sr. Institute for Tourism Studies. Rosen College of Hospitality Management, avaible at: https://hospitality.ucf.edu/wp-content/uploads/sites/2/2021/10/state-of-the-hospitality-10282021web-compressed.pdf.
Ecoplan, Walker, P., Walther, U., Marti, M., Suter, S. (2016). Fatti e cifre sul mercato del lavoro nel turismo, Segreteria di Stato dell'economia SECO.

Eures (2018). Lavorare nel turismo: Quali sono i vantaggi per me? Autorità europea del lavoro, Direzione generale per l'Occupazione, gli affari sociali e l'inclusione.
Felstead, A., Jewson, N., Phizacklea, A., Walters, S. (2002). Opportunities to work at home in the context of work-life balance. Human Resource Management Journal, Vol. 12 No. 1, pp. 54-76.
Formica, S., Sfodera, F. (2022). The Great Resignation and Quiet Quitting paradigm shifts: an overview of current situation and future research directions, Journal of Hospitality Marketing & Management, Vol. 60 No. 1, pp. 899-907.
Gabrielli, G. (2022). Le Grandi dimissioni: minaccia o opportunità per ridisegnare il lavoro? No.14, HR On Line, AIDP.
Galletta, A. (2013). Mastering Semi-structured interview and Beyond. From research design o analysis and publication, New York University press, p. 24.
Gehrels, S. (2019). Employer branding for the tourism and hospitality industry. Bingley: Emerald.
Joblist (2021). U.S. Job Market Report: Q2 2021, avaible at: https://www.joblist.com/jobs-reports/q2-2021-united-states-job-market-report.
Liu-Lastres B., Wen, H., Huang, W.J. (2023). A reflection on the Great Resignation in the hospitality and tourism industry. Internation journal of Contemporary Hospitality Management, pp. 235-249.
Mezirow, J. (1978). Perspective transformation. Adult Education, Vol. 28, No. 2, pp. 100–110.
Mulè, R., Genovesi, O. (2020). Welfare aziendale. Comitato tecnico lavoro NexumStp S.p.A., p. 2.
Parasuraman, S., & Greenhaus, J. H. (2002). Toward reducing some critical gaps in work-family research. Human Resource Management Review, Vol. 12 No. 3, pp. 299-312.
Patton, M. Q. (2002). Qualitative Research & Evaluation Methods. Ed.3. Thousand Oaks: SAGE.
Pennel, D. (2022). The Great Mismatch, ADAPT International Bullettin, avaible at: https://www.funzionepubblica.gov.it/sites/funzionepubblica.gov.it/files/workingpaperseiventiduetiraboschibrunetta.pdf.
Ranstad (2022). Employer brand research. Global report, avaible at: https://workforceinsights.randstad.com/randstad-employer-brand-research-global-report-2022.
Rusconi, G. (2022). "Great Resignation": perché è un fenomeno in crescita e come rallentarla, Il sole 24 ore.
Sarchielli, G., Toderi, S. (2013). Sviluppare la carriera lavorativa. Risorse personali e metodi d'intervento. Il Mulino.
Saunders, M., Townsend, K. (2016). Reporting and justifying the number of interview participants in organization and workplace research. British Journal of Management, Vol. 27 No. 4, pp. 836–852.
Soave, C. (2019). Tra i benefit aziendali più apprezzati dai professionisti, al primo posto le lodi del capo, Hays Journal.
Tanucci, G., Manuti, A., Cortini, M., Mininni, C. (2010). Lavoro atipico e work-life balance. Vita, identità, Genere in equilibrio precario. Ricerche psicologiche sul mercato del lavoro in Italia, pp. 119-144.
US Bureau of Labor (2022a). Quit levels and rates by industry and region, seasonality adjusted, avaible at: www.bls.gov/.
Yu, J., Park, J., Hyun, S. S. (2021). Impacts of the COVID-19 pandemic on employees'work stress, well-being, mental health, organizational citizenship behavior, and employee-customer identification. Journal of Hospitality Marketing & Management, Vol. 30 No. 5, pp. 529-548.
Zaltman, G., LeMasters K., Heffring M. (1982). Theory Construction in Marketing: Some Thoughts on Thinking. New York: John Wiley & Sons.
Zeithalm V. A., Bitner, M. J., Gremler, D. D. (2018) Services Marketing. Integrating Customer Focus Across the Firm, McGraw-Hill, NY.

Pubblicato per la prima volta nel 1984 e giunto quest'anno alla sua ventiseiesima edizione, il Rapporto sul Turismo Italiano costituisce il documento di economia e politica del turismo più continuo e di più lunga tradizione. Questa Edizione è articolata in quattro parti – Economia, statistiche e servizi per il turismo; Competitività e sostenibilità delle destinazioni; Turismi e mercati; Politiche per il turismo - e si caratterizza per un approccio caleidoscopico che consente di intercettare le tendenze più significative che stanno investendo il settore. Come di consueto, la sua articolazione affianca contributi tesi all'analisi sistematica delle principali dinamiche ad approfondimenti (*Focus*) dedicati a temi di particolare rilevanza e aspetti emergenti nel panorama del turismo italiano. Questa XXVI Edizione si colloca in un quadro di ripresa del turismo internazionale dopo la pandemia e offre, attraverso l'analisi di dati, evidenze, casi studio e riflessioni critiche, chiavi di lettura rispetto alla resilienza, all'innovazione dei servizi e delle destinazioni, alle transizioni digitale, verde e sociale, contribuendo alla comprensione delle sfide per il percorso di transizione del settore.

CISET | 30 1992 2022 ISNART | SISTUR Società Italiana di Scienze del Turismo