



*TURISMO e Psicologia*  
Rivista interdisciplinare di studi, ricerche e formazione

***Stress occupazionale: dal Burnout al Workaholism negli operatori turistici a contatto con il pubblico***

*Martina van Heugten*

Laureata in Psicologia Sociale, del Lavoro e della Comunicazione  
Università degli Studi di Padova



**PADOVA UNIVERSITY PRESS**

## ***STRESS OCCUPAZIONALE: DAL BURNOUT AL WORKAHOLISM NEGLI OPERATORI TURISTICI A CONTATTO CON IL PUBBLICO***

### **RIASSUNTO:**

Il turismo è uno dei principali motori per l'economia mondiale: la filiera del turismo coinvolge oltre al settore ricettivo anche la ristorazione, i trasporti, i servizi culturali e museali, necessitando di conseguenza di un numero molto elevato di addetti. L'imponenza di questo settore economico nel nostro Paese si deve all'enorme patrimonio artistico e naturalistico italiano. L'Italia è ricca di città d'arte, luoghi di culto, borghi medievali, palazzi e residenze di interesse storico disseminati su tutto il suo territorio.

Nonostante la necessità sempre maggiore di personale all'interno delle strutture ricettive e dei servizi, si è registrata una progressiva carenza di personale e in particolare di lavoratori stagionali. Questa situazione sembra essersi aggravata in questi ultimi anni, ed è diventata particolarmente evidente in seguito alla pandemia e alla ripresa dei flussi turistici. Le motivazioni per cui i lavoratori stagionali potrebbero essere scoraggiati sono proposte di lavoro con turni massacranti, a orari indefiniti, con straordinari non retribuiti e a condizioni al limite dello sfruttamento.

Il seguente articolo è il frutto di una ricerca condotta per esaminare quali possano essere le conseguenze psicologiche ed emotive per gli operatori del settore del turismo, e per avere una panoramica più approfondita delle implicazioni di questa tipologia di mansioni.

*Parole chiave:* Turismo, Personale, Ricerca

## **OCCUPATIONAL STRESS: FROM BURNOUT TO WORKAHOLISM IN TOUR OPERATORS IN CONTACT WITH THE PUBLIC**

### **ABSTRACT:**

Tourism is one of the main drivers of the world economy: this sector involves not only the hospitality one but also catering, transport, cultural and museum services, and consequently requires a very large number of employees. The grandeur of this economic sector in our country is due to the huge Italian artistic and naturalistic heritage. Italy is rich in cities of art, places of worship, medieval villages, palaces and residences of historical interest scattered throughout its territory.

Despite the increasing need for staff in accommodation and services sector, there has been a progressive shortage of staff and in particular of seasonal workers. This situation seems to have worsened in recent years, and has become particularly evident following the pandemic and the resumption of tourist flows. The reasons for which seasonal workers could be discouraged to choose those kind of jobs are proposals to work grueling shifts, indefinite hours, unpaid overtime and conditions bordering on exploitation.

The following report is the result of research conducted to examine the psychological and emotional consequences for operators working in the tourism sector, and to have a more in-depth overview of the implications of this type of work.

*Keywords:* Tourism, Personnel, Research

## Introduzione

Il sistema turistico italiano, e non solo, ha dovuto affrontare in questi ultimi anni una serie di difficoltà e fenomeni sfidanti, sia di natura economica che di natura sanitaria. Nonostante le avversità legate soprattutto alla pandemia da Covid-19, il settore dei servizi rimane uno dei pilastri dell'economia del nostro Paese. Il Sole24Ore riconosce come il trend delle presenze di turisti sia italiani che stranieri sia in crescita rispetto al 2021, segno che si stia voltando finalmente pagina dopo gli ultimi due anni.

Tra i fattori che hanno permesso questa ripresa ci sono tutti coloro che sono impiegati nella filiera turistica: dal tour operator alla guida turistica, dal receptionist al cameriere, dall'hostess al gestore di parchi divertimento. Il settore turistico è molto ampio, e di conseguenza richiede una grande quantità di operatori che ne garantiscano il corretto funzionamento.

Questo lavoro si focalizza proprio su queste figure professionali. In particolare, vuole indagare e approfondire quelle che potrebbero essere le conseguenze psicologiche del ricoprire dei ruoli ad alta intensità e frequente contatto con il pubblico come questi. Il cosiddetto "impiegato *frontline*" è colui o colei che instaura una relazione diretta con il cliente che fruisce il servizio offerto dall'organizzazione. Il personale di contatto è una figura chiave per il successo e la sopravvivenza dell'azienda, ma anche dell'immagine del settore intero. Nonostante l'importanza strategica assunta da questa fetta di lavoratori, spesso si ritrovano ad essere sottopagati, non adeguatamente formati, soggetti a pesanti carichi lavorativi e a fare i conti con una serie di contraddizioni. Ad esempio, lavorano intensamente quando altre tipologie di lavoratori sono in ferie, possono dedicare del tempo alla famiglia o a se stessi; lavorano a contatto con persone in vacanza e devono rimanere sempre fedeli al motto "Il cliente ha sempre ragione", nonostante eventuali atteggiamenti scontroso o maleducati mostrati nei loro confronti. Tutto ciò può sfociare inevitabilmente in condizioni di stress e di malessere, che a lungo andare possono ripercuotersi sulla salute fisica, psicologica ed emotiva dei lavoratori.

Lo scopo di indagare gli effetti psicologici ed emotivi legati al ricoprire questa tipologia di ruolo è stato raggiunto attraverso la costruzione e la compilazione da parte di un campione di partecipanti di un questionario di ricerca, che andasse ad esplorare alcuni costrutti psicologici scelti precedentemente.

## Il settore turistico

L'industria turistica è composta da tutte quelle imprese che operano per offrire e garantire dei servizi ai turisti. Rientrano quindi in questo settore: le strutture ricettive e di ristorazione in generale, tra cui quindi alberghi, campeggi, ristoranti e bar, ecc.; le aziende che gestiscono le risorse turistiche della zona, come i musei o le strutture di attrazione; le aziende che si occupano del servizio di trasporto; e altre aziende di intermediazione turistica quali tour operator, agenzie di viaggi, ecc. L'organizzazione turistica è intrinsecamente *service oriented*, cioè orientata a fornire servizi per il benessere dei clienti, con i quali si vengono a creare nuovi legami e relazioni sociali. I servizi hanno lo scopo di soddisfare i bisogni/ desideri dei clienti mediante l'interazione continua e reciproca tra l'organizzazione e il turista. In questa tipologia di imprese è necessario distinguere tra ruoli di interazione con il cliente e quelli più propriamente di ufficio. Il personale di *frontline* gioca un ruolo prioritario e critico per il successo delle varie organizzazioni di servizi, proprio perché sono ad alta intensità di interazioni tra il cliente e il personale. Diventa di estrema importanza una corretta gestione della risorsa umana, che dovrebbe essere focalizzata tanto sulle dimensioni tecniche e sulle competenze, quanto su aspetti di tipo comportamentale. Questo comporta un adeguamento delle strategie di selezione, lo sviluppo di specifici programmi di formazione e la necessità di intraprendere percorsi di *job redesign*, cioè procedere con la riprogettazione delle stesse posizioni lavorative, con l'obiettivo di valorizzare sempre di più l'operatore a contatto con la clientela. Le aziende di servizi possono raggiungere rilevanti livelli

di successo insistendo sull'attenzione alle risorse interne. In particolare, all'interno delle imprese turistiche dovrebbe essere data molta più responsabilità a chi produce realmente il servizio, in modo che sappia rispondere in modo efficiente e veloce alle richieste dei clienti (Maeran, 2004).

### **Principali problematiche legate alla tipologia di mansione**

Questo settore lavorativo crea sia direttamente che indirettamente numerose possibilità di impiego. Nel primo caso, le diverse imprese che rientrano in questo ambito, come ad esempio le strutture ricettive e di ristorazione, le compagnie di trasporti e di tour operator, e in generale le aziende che offrono prodotti e servizi direttamente ai visitatori necessitano di personale. Nel secondo caso, si tratta di possibilità di impiego create indirettamente dalla crescita turistica all'interno di quelle aziende che riforniscono queste imprese, come ad esempio i fornitori di alimenti e bevande. Nonostante la ricchezza generata da questo settore, lavorare all'interno di un'impresa turistica porta intrinsecamente con sé una serie di problematiche.

I servizi turistici possono essere definiti ad alta intensità di lavoro, sia in termini di sforzo psicofisico richiesto durante un turno sia in termini di quantità di ore lavorate nell'arco di una settimana. Le ore lavorative dovrebbero in teoria ammontare a 40 per un contratto full-time, ma in un settore così frammentato per natura come quello turistico, unito a una mancanza di controlli capillare, i dipendenti si ritrovano a dover coprire turni molto più lunghi. Inoltre, i lavoratori sono "costretti" a rinunciare a momenti della giornata o della settimana durante i quali altre persone che ricoprono ruoli lavorativi differenti si ritrovano, come ad esempio la sera, i weekend e le festività. Sono diversi gli studi che negli ultimi anni hanno investigato l'impatto delle condizioni lavorative sui livelli di stress lavorativo, tra le quali i turni instabili ed eccessivamente lunghi, lo stipendio incerto e basso, il carico di lavoro eccessivo (Karatepe & Aleshinloye, 2009). La mancanza di buone condizioni lavorative e lo stress accumulato che ne deriva, impediscono ai lavoratori del settore dei servizi di avere del tempo da dedicare ad attività di svago o di famiglia. Tutto ciò si riflette nell'aumento dei livelli di stress percepito, il quale influenza la performance, e ancora le valutazioni dei clienti del servizio ricevuto (Netemeyer et al., 2005).

Un'altra caratteristica peculiare del settore, che può rappresentare un aspetto negativo per certi versi, è la stagionalità della domanda e dell'affluenza turistica. La stagionalità della domanda turistica può diventare un problema per i lavoratori. Da un lato abbiamo dipendenti con livelli più alti di skills che sono assunti a tempo indeterminato, dall'altro i lavoratori meno competenti rischiano di essere assunti più probabilmente solo per la stagione turistica, vivendo quindi instabilità lavorativa. Ad ogni modo, basarsi soltanto sulle skills non offre una visione completamente rappresentativa dei lavoratori stagionali del settore dei servizi: sono numerosi i giovani lavoratori che, ad esempio, integrano la vita universitaria con questa tipologia di mansioni in quanto coincidenti con la pausa dalle lezioni. Negli ultimi anni si è rafforzata la percezione negativa del lavoro stagionale da parte dei giovani, il che è motivo di preoccupazione per le imprese turistiche, dal momento che causa la perdita di una grande fetta di forza lavoro. I giovani sembrano anche essere più sensibili verso la flessibilità lavorativa, e la possibilità di conciliare obblighi e occasioni di svago, aspettative impossibili da conciliare con le caratteristiche attuali di questo settore lavorativo. La crescente difficoltà nell'assumere lavoratori stagionali giovani sembrerebbe avere radici profonde. È cambiato il modo di intendere il lavoro e le priorità: viene data maggiore importanza allo svago, al tempo da dedicare al riposo, ai propri interessi e alla famiglia. La spinta al ricercare un lavoro che tuteli i propri diritti, che permetta di non sacrificare la sfera privata, e mantenere un equilibrio casa-lavoro, che si sta manifestando soprattutto nei giovani lavoratori, rende evidente quanto sia necessario modificare i modelli lavorativi di questo settore. Una maggiore attenzione alla salute dei propri dipendenti, una maggiore flessibilità, la riorganizzazione dei turni e l'implementazione di strumenti tecnologici offrono l'occasione di sperimentare nuovi modelli di servizio per i clienti, portatori anch'essi di nuove esigenze e richieste.

## **Il turismo ai tempi del Covid-19**

Il settore turistico è in costante evoluzione, e risente di quelli che sono gli eventi sociali, le condizioni economiche e gli interessi del momento, come ad esempio l'interesse per l'ambiente e la conseguente diffusione dell'ecoturismo. Allo stesso modo, il turismo si è sempre rivelato un forte agente di cambiamento, e il suo sviluppo determina conseguenze sociali, economiche e ambientali. A proposito di cambiamenti, ci si è dovuti adeguare in questi utili anni ad una pandemia disastrosa sia in termini umani che economici. L'emergenza sanitaria scoppiata a causa del COVID-19 ha portato a gravissimi effetti in termini sociali e di salute psicologica. Un'intervista alla Dott.ssa Mandorino condotta dal Centro Diagnostico Italiano (2022) ha rivelato come la pandemia vissuta in questi anni, e i conseguenti cambiamenti in termini di quotidianità, insicurezza economica, e di deprivazione sociale, sia diventata una condizione di preoccupazione cronica. La Dott.ssa riporta come siano aumentate problematiche psicologiche non specifiche, come ad esempio i sintomi simili al panico, stress e in generale una percezione di malumore. Inoltre, la popolazione ha manifestato in questi ultimi due anni diverse reazioni emotive negative: ansia, rabbia, noia, logoramento, scoraggiamento nel portare avanti la propria quotidianità. A causa dell'imposizione di una serie di lockdown totali o parziali per tenere sotto controllo la curva dei contagi, l'economia e il mondo del lavoro hanno riportato una serie di conseguenze disastrose. Il settore terziario è quello che ha vissuto la crisi più grave: il turismo, il settore dell'accoglienza e della ristorazione, quello dell'intrattenimento a causa della chiusura dei cinema, dei teatri, del divieto di concerti e fiere. Lo scoppio della pandemia ha provocato una battuta di arresto schioccante a livello globale e italiano: nell'arco del 2020 le presenze sono diminuite del 52,3%, di cui il 70% è rappresentato da turisti esteri (Demma, 2021).

Alcuni autori affermano che il virus ha avuto un impatto enorme sul comportamento turistico, e che la pandemia ha forzato la costruzione di una nuova "realtà". Il turista del periodo post-pandemia si è ritrovato a ripensare all'essenza e al significato del tempo libero e del viaggio, ed è stato molto influenzato dalla percezione del rischio e dall'ansia da contagio nel processo di selezione della meta. In particolare, il rischio di infezione ha portato a mettere in atto comportamenti di prevenzione, quali ad esempio l'evitamento dell'aereo e la predilezione dell'auto (Huang et al., 2020). La ricerca futura in questo ambito, infatti, dovrebbe riesaminare le modalità di scelta e i comportamenti del turista in vista di una nuova "normalità". Si dovrebbe anche investigare il ruolo che l'implementazione della tecnologia, e quindi un processo massiccio di digitalizzazione, potrebbe avere nel garantire un'esperienza turistica più sicura in quanto gestita per certi aspetti in modo "contactless" (Oliveira et al., 2021).

## **La ricerca**

Si è partiti da un approfondimento della letteratura riguardante le principali conseguenze e implicazioni psicologiche del ricoprire un ruolo lavorativo nel settore dei servizi. Tra le più note e studiate troviamo: l'aumento dei livelli di stress, l'insorgenza di burnout, la difficoltà nel mantenere un buon equilibrio tra la vita privata e quella lavorativa e nel dedicare del tempo alla rigenerazione delle proprie energie psicofisiche, l'insicurezza lavorativa legata alla stagionalità del settore turistico, lo sforzo profuso nel regolare le proprie emozioni e reazioni conseguenti alle frequenti richieste dei clienti.

Lo studio realizzato in seguito ha avuto scopi puramente esplorativi e descrittivi.

L'obiettivo principale alla base della ricerca è stato acquisire una quantità di informazioni sufficienti per maturare una maggiore comprensione del mondo dei servizi, e di quelli che sono i fenomeni psicologici che possono caratterizzare i suoi lavoratori. In seconda battuta, questa ricerca è stata finalizzata all'analisi dei dati ottenuti dalla somministrazione del questionario in

base ad alcune variabili demografiche, quali genere, età, tipologia di contratto ecc., per rilevare se queste possono aver avuto degli effetti differenti sulle risposte fornite. La fase di somministrazione del questionario self-report ha avuto inizio nel mese di dicembre del 2021 e si è conclusa a metà febbraio del 2022. La raccolta dei dati è avvenuta quindi in un periodo di bassa stagione turistica, perciò di minore stress accumulato rispetto ai mesi di alta stagione turistica, ma sicuramente un periodo di maggiore disponibilità e tempo per la compilazione del questionario da parte dei lavoratori stessi. I partecipanti sono stati reclutati online attraverso canali di informazione telematici, in particolare attraverso servizi di messaggistica istantanea, Social Network, ed è stato chiaramente specificato loro che le risposte date sarebbero state completamente anonime. Una volta messo a punto il questionario è stato creato un link, il quale è stato inviato direttamente ad alcuni operatori del turismo, pubblicato sulle nostre personali piattaforme social e in alcuni forum del gruppo di interesse.

Il questionario del-report proposto ai lavoratori del settore turistico è composto da 6 scale che indagano i seguenti costrutti psicologici:

- Burnout;
- Stress percepito;
- Conflitto Lavoro-Famiglia;
- Lavoro Emozionale;
- Workaholism;
- Soddisfazione Lavorativa.

Sono stati inseriti anche due item per misurare il livello generale di soddisfazione del proprio lavoro e della propria vita, senza fare riferimento a scale già presenti in letteratura. Il questionario si chiude con una sezione dedicata alle variabili demografiche: genere, età, residenza, tipologia di contratto, titolo di studio, status familiare.

È stato compilato da un totale di 100 partecipanti. Il campione è composto da 57 femmine e 43 maschi, con un'età compresa tra un minimo di 18 anni e un massimo di 67 (media= 30.78; deviazione standard= 11.61), e prevalentemente residenti nel Nord Italia. Per quanto riguarda il titolo di studio, è emerso che la maggior parte del campione è in possesso del diploma di scuola superiore di secondo grado (n=52), perciò è stato suddiviso in due sottogruppi: "Con Laurea" e "Senza Laurea". Infine, sono state prese in considerazione le risposte relative alla situazione familiare dei partecipanti. Della totalità del campione, 56 partecipanti hanno dichiarato di essere "Single", perciò più della metà.

	Numero partecipanti		
Genere	Maschi: <b>43</b>	Femmine: <b>57</b>	Altro: <b>0</b>
Contratto	Indeterminato: <b>36</b>	Determinato: <b>27</b>	Stagionale: <b>37</b>
Famiglia	Single: <b>56</b>	Coniugato/a: <b>32</b>	Con figlio/i: <b>12</b>
Titolo di studio	Con laurea: <b>44</b>		Senza laurea: <b>56</b>

	Range	Media
Età	18-67	30.78

*Tabella 1.* Dati demografici relativi ai partecipanti.

Una volta ottenuti i dati relativi alle risposte al questionario si è passati all'analisi di alcuni indici statistici per verificare l'attendibilità.

In primis, è stata analizzata l'attendibilità delle scale del questionario. Nessuna scala ha ottenuto un indice  $\alpha < .60$ . La maggior parte delle scale ha ottenuto livelli discreti o buoni di attendibilità. Le scale che si collocano quindi all'interno dell'intervallo  $.80 < \alpha < .90$  sono:

- Esaurimento emotivo del MBI ( $\alpha = .81$ );
- PSS ( $\alpha = .84$ );
- Dissonanza emotiva della scala HEL ( $\alpha = .89$ );
- Soddisfazione intrinseca ( $\alpha = .85$ ), ed estrinseca ( $\alpha = .86$ ) del MSQ-Short.

Due scale hanno ottenuto un  $\alpha > .90$ :

- WFC ( $\alpha = .93$ );
- Soddisfazione lavorativa personale ( $\alpha = .91$ ).

Per poter evidenziare l'eventuale presenza dei fenomeni psicologici di maggiore interesse per la ricerca, ovvero burnout, lavoro emozionale e workaholism, sono state calcolate le medie dei punteggi ottenuti dai partecipanti in ogni scala. Le medie risultanti sono state poi confrontate con i valori cut-off.

#### **Burnout.**

- Livello moderato di Esaurimento Emotivo (=24.38; cut-off tra 18 e 29);
- livello moderato di Depersonalizzazione (=11.83; cut-off tra 6 e 11);
- livello alto di Realizzazione personale (=30.65; cut-off tra 0 e 31).

#### **Lavoro Emozionale.**

- Dissonanza Emotiva (=3.94 inferiore alla media);
- Sforzo Emotivo (=4.2 superiore alla media).

#### **Workaholism.**

- Lavoro eccessivo (=2.94 superiore alla media);
- Lavoro compulsivo (=2.7 superiore alla media).

Infine, sono state prese in considerazione le correlazioni tra le singole scale del questionario. Le più solide sono quelle che coinvolgono l'esaurimento emotivo e la depersonalizzazione ( $r = .709$ ;  $p = .000$ ), e il fenomeno di workaholism e il conflitto lavoro-famiglia ( $r = .704$ ;  $p = .000$ ). Per quanto riguarda la prima, la mancanza di risorse psico-fisiche ed emozionali potrebbero influire sullo sviluppo di distacco ed estraneità dal proprio lavoro. È possibile che l'eccessiva quantità di ore trascorse al lavoro e di preoccupazioni possa influire sulla probabilità di vivere situazioni di conflitto tra la sfera lavorativa e privata.

Per quanto riguarda le correlazioni tra le scale del questionario e le variabili demografiche, quelle significative e di maggiore rilevanza sono:

- **Genere:** le donne riportano punteggi più elevati nelle scale PSS e di Workaholism ( $p < .01$ );

- **Titolo di studio:** i partecipanti "Senza laurea" hanno punteggi più elevati in MBI\_PA ( $p < .05$ );
- **Contratto:** i partecipanti a "Tempo Determinato" hanno punteggi elevati in WE ( $=3.13$ ), mentre gli "Stagionali" riportano punteggi inferiori alla media ( $=2.67$ ),
- **Status familiare:** i partecipanti "Single" hanno punteggi più alti della media in PSS ( $=2.16$ ) rispetto a chi ha figli ( $=1.66$ ).

## Conclusioni

Il questionario realizzato ha preso in esame alcuni fenomeni e costrutti psicologici che in letteratura sono stati riconosciuti come connessi più o meno intensamente alle mansioni a contatto con il cliente. Precisamente, sono stati indagati: il burnout, la percezione dei propri livelli di stress, il conflitto tra sfera di vita lavorativa e privata/familiare, il lavoro emotivo, il workaholism e la soddisfazione lavorativa. Inoltre, sono state inserite due scale conclusive per sondare i livelli generali di soddisfazione per la propria vita e per il proprio lavoro dei partecipanti.

In particolare, l'analisi si è concentrata sui livelli relativi al burnout, al lavoro emotivo e al workaholism riportati dai partecipanti coinvolti nella ricerca. Hanno riportato in media dei livelli leggermente sopra la media in tutte queste scale. I partecipanti sembrano essere moderatamente esauriti dal punto di vista emotivo, percepiscono più distacco e depersonalizzazione sul lavoro rispetto alla media, ma allo stesso tempo maggiori livelli di realizzazione personale. Per quanto riguarda il costrutto relativo al lavoro emozionale, la media dei punteggi ottenuti si aggira attorno al punto centrale. I partecipanti riportano livelli lievemente inferiori nella dimensione della dissonanza emotiva, e lievemente maggiori in quella relativa allo sforzo emotivo. Questo significa che percepiscono minore dissonanza emotiva tra le emozioni vissute e quelle che dovrebbero provare, ma allo stesso si sforzano più della media per riuscire sia a controllarle che allinearle con quelle dettate dalle norme emozionali che governano le interazioni con i clienti. Il terzo costrutto d'interesse è il workaholism. I partecipanti riportano dei livelli sopra la media in tutte le dimensioni del fenomeno, e perciò dimostrano di dedicare mediamente una quantità eccessiva di tempo al lavoro, e di pensare compulsivamente a questioni lavorative anche al di fuori del proprio turno.

Per quanto riguarda i risultati ottenuti dall'analisi delle correlazioni tra queste tre scale si evidenziano due associazioni molto forti: una tra la dimensione della depersonalizzazione e quella relativa al lavoro eccessivo; l'altra tra il fenomeno del workaholism e il conflitto lavoro-famiglia. Quest'ultima è particolarmente interessante, e suggerisce come la quantità di ore trascorse al lavoro e di pensieri compulsivi relativi a questioni lavorative possa influire sulla probabilità di vivere situazioni di conflitto tra le richieste/necessità lavorative e quelle della sfera extralavorativa.

Sarebbe interessante eseguire un nuovo studio centrato sulla necessità di ridefinire il lavoro stagionale nel settore turistico. Il fatto di condurre più frequentemente analisi di questo genere avrebbe una serie di implicazioni pratiche preziose per l'evoluzione delle attività turistiche, in ottica di adattamento a quelle che sono le nuove richieste e necessità dei loro operatori. Nel tentativo di arrestare la graduale crescita del tasso di disoccupazione nel settore dei servizi registrata negli ultimi anni, potrebbe risultare utile progettare e applicare delle azioni di job redesign sulla base di quelli che sono gli stati psicologici ed emotivi del personale stesso.



## **BIBLIOGRAFIA**

- Demma, C. (2021). Il settore turistico e la pandemia di Covid-19. *Note Covid*, 28.
- Huang, X., Dai, S., & Xu, H. (2020). Predicting tourists' health risk preventative behaviour and travelling satisfaction in Tibet: Combining the theory of planned behaviour and health belief model. *Tourism Management Perspectives*, 33, 100589.
- Karatepe, O. M., & Aleshinloye, K. D. (2009). Emotional dissonance and emotional exhaustion among hotel employees in Nigeria. *International Journal of Hospitality Management*, 28(3), 349-358.
- Maeran, R. (2004). *Psicologia e turismo*. Roma: Laterza.
- Netemeyer, R. G., Maxham III, J. G., & Pullig, C. (2005). Conflicts in the work– family interface: Links to job stress, customer service employee performance, and customer purchase intent. *Journal of marketing*, 69(2), 130-143.
- Oliveira, A., Maia, M., Fonseca, M., & Moraes, M. (2021). Customer preferences and self-service technologies: hospitality in the pandemic context. *Anatolia*, 32(1), 165-167.

## **SITOGRAFIA**

- [https://www.ilsole24ore.com/art/turismo-2022-netta-ripresa-presenze-crescono-43percento-AEFg3FRB?refresh\\_ce=1](https://www.ilsole24ore.com/art/turismo-2022-netta-ripresa-presenze-crescono-43percento-AEFg3FRB?refresh_ce=1)
- <https://www.cdi.it/news/pandemia-qualita-vita-psicologia/>