



TURISMO e Psicologia

Rivista interdisciplinare di studi, ricerche e formazione

**STRATEGIE DI GESTIONE DELLE RISORSE UMANE NEL SETTORE TURISTICO: SFIDE,
COMPETENZE ED EVIDENZE EMPIRICHE SULLA PERFORMANCE**

Rocco Paolin
Università degli studi di Padova

rocco.paolin@studenti.unipd.it



PADOVA UNIVERSITY PRESS

STRATEGIE DI GESTIONE DELLE RISORSE UMANE NEL SETTORE TURISTICO: SFIDE, COMPETENZE ED EVIDENZE EMPIRICHE SULLA PERFORMANCE

RIASSUNTO:

Il presente contributo analizza le caratteristiche strutturali del settore turistico, evidenziandone la frammentazione imprenditoriale, l'elevato turnover e le difficoltà nell'implementazione di pratiche avanzate di gestione delle risorse umane. Viene esaminato il fabbisogno di competenze attuali e future, mostrando come esso varia dal livello internazionale a quello italiano e sia influenzato dalla dimensione e dalla cultura organizzativa delle imprese. Alla luce della crescente importanza del capitale umano per la competitività delle aziende Hospitality & Tourism (H&T), il contributo presenta i principali processi del talent management: acquisizione, sviluppo e mantenimento; e ne identifica i fattori determinanti secondo la letteratura. Successivamente, viene approfondita la distinzione tra performance in-role ed extra-role e il ruolo dei predittori chiave, quali sicurezza dell'impiego, chiarezza dei ruoli e leadership empowering. Le evidenze dello studio di Hai e Park (2024) mostrano che le pratiche HR ad alte prestazioni (HPHRP) esercitano effetti differenti sulle due dimensioni della performance, sottolineando la necessità di un'allocazione strategica delle risorse. L'analisi complessiva suggerisce che, per le imprese turistiche, una gestione integrata e sostenibile delle risorse umane rappresenti un fattore critico per la competitività in un settore in rapido mutamento tecnologico e sociale.

Parole chiave: H&T, talent management, pratiche HR ad alte prestazioni, vantaggio competitivo sostenibile

HUMAN RESOURCE MANAGEMENT STRATEGIES IN THE TOURISM SECTOR: CHALLENGES, COMPETENCIES, AND EMPIRICAL EVIDENCE ON PERFORMANCE

ABSTRACT:

The present article examines the structural characteristics of the tourism sector, emphasising its marked entrepreneurial fragmentation, high workforce turnover, and the persistent challenges associated with the adoption of advanced human resource management practices. It provides an assessment of current and projected skill requirements, illustrating how these needs differ across international and Italian contexts and how they are shaped by organisational size and culture. Recognising the increasing strategic relevance of human capital for the competitiveness of Hospitality & Tourism (H&T) firms, the article delineates the core components of talent management—namely acquisition, development, and retention—and identifies the principal determinants of these processes as reported in the extant literature. The discussion further elaborates on the distinction between in-role and extra-role performance, considering the influence of key predictors such as job security, role clarity, and empowering leadership. Empirical evidence from Hai and Park (2024) demonstrates that high-performance human resource practices (HPHRP) exert differentiated effects on these two dimensions of performance, thereby highlighting the importance of a strategically targeted allocation of organisational resources.

Overall, the analysis suggests that an integrated and sustainable approach to human resource management constitutes a critical lever for enhancing firm-level competitiveness within the tourism industry, particularly in view of the sector's rapid technological and social transformation.

Keywords: Hospitality & Tourism, talent management, high-performance HR practices, sustainable competitive advantage

1. Caratteristiche del settore turistico

Il settore turistico italiano si distingue per una composizione imprenditoriale frammentata, caratterizzata dalla prevalenza di piccole e medie imprese, con circa il 90% delle aziende che impiega meno di dieci lavoratori. Alla maggior parte delle aziende appare essere associata a una forza lavoro mediamente meno qualificata, il che sembra rendere i lavoratori di questo settore meno tutelati durante i periodi di crisi¹.

In aggiunta, considerato l'elevato turnover del personale e un massiccio impiego di lavoratori stagionali part-time con contratti a breve termine, gli effetti delle crisi passate sono stati considerevoli. (Carlisle et al., 2023; Capelleras et al., 2021). Ad oggi molte imprese H&T dispongono di risorse limitate per implementare pratiche HR ad alte prestazioni (HPHRP), il che sembra rende ancora più importante il modo in cui operare gli investimenti (Jibril & Yeşiltaş, 2022; Hai & Park, 2024).

Questi aspetti mettono in luce che le organizzazioni potrebbero avere difficoltà ad attuare cambiamenti negli atteggiamenti e comportamenti generali dei propri dipendenti (Melián-González, 2024). Va inoltre considerando che gli ex dipendenti si stanno spostando verso altri settori e che le scarse condizioni lavorative dissuadono chi cerca lavoro (Carlisle et al., 2023).

A livello strategico, il settore oggi affronta sfide rilevanti legate sia alla digitalizzazione che alla transizione verso modelli di sostenibilità, che rischiano di ampliare il divario tra le competenze richieste e quelle disponibili nella forza lavoro (Rienda et al., 2024) soprattutto qualora il settore non investisse nell'innovazione (Capelleras et al., 2021). Questi cambiamenti richiedono nuove competenze tecniche, manageriali e relazionali che molte imprese faticano ancora a sviluppare.

In questa configurazione, al fine di essere competitive, appare estremamente importante aumentare le proprie performance secondo modelli di sviluppo sostenibile (WITC, 2021) che facendo leva sul capitale umano rendono estremamente importante il mantenimento e lo sviluppo dei talenti.

2. Le competenze dei lavoratori attuali e quelle più richieste per il futuro

A tal fine diversi studi hanno cercato di identificare quali siano le competenze nelle quali c'è maggiore interesse e che risulterebbero essere più importanti nel futuro.

Confrontando lo studio di Carlisle et al. (2023) e quello di Rienda et al., (2024) è possibile evidenziare come le competenze richieste dal settore H&T possano avere alcune variazioni a seconda dello stato o degli stati che si considerano. Le aziende di ridotte dimensioni sembrano percepire meno il gap delle competenze e risultano essere meno preoccupate rispetto alle grandi aziende che superano i 250 dipendenti. Questo fenomeno può spiegare perché, in Italia, dove predominano le piccole aziende turistiche, il divario di competenze risulti complessivamente più contenuto

In generale negli otto paesi i maggiori gap sono stati rilevati rispetto alle seguenti competenze: abilità di parlare lingue straniere, competenze relative alla disabilità e all'infrastruttura, competenze relative alla consapevolezza ed espressione culturale, competenze relative alla diversità nelle credenze religiose, volontà di cambiare, competenze relative ai bisogni dietetici e alle allergie, competenze relative alla comprensione e al rispetto interculturale ospite-ospitante, abilità di ascolto attivo, creatività (Carlisle et al., 2023).

Tuttavia, è importante considerare che per quanto riguarda questo settore lo studio di Rienda et al., (2024) evidenzia come le competenze richieste differiscano, anche, per paesi culturalmente affini come la Spagna. Questo suggerisce quindi che pur essendo possibile individuare un nucleo di competenze comuni nel settore Hospitality & Tourism, si possono manifestare esigenze specifiche legate alla

¹ EU Pact for Skills Strategy 2021 citato in Carlisle et al., 2023.

propria cultura e al contesto territoriale di riferimento. Inoltre, è da tenere in considerazione che le competenze sopra identificate risultano poter avere effetti molto diversi sia sulla performance che su dimensioni lavorative, come la percezione di insicurezza (Tabella 1).

Competenze	Valore osservato	Statistica fornita	Fonte
Competenza interculturale	Hanno un effetto sulla qualità del servizio	$R^2 = 0.167$ (Alfa di Cronbach 0.84)	Jiony et al. (2021)
Competenza linguistica	Hanno un effetto sugli errori di comprensione nei bisogni del cliente	Valutazione del 80% dei manager intervistati	Tziora et al. (2016)
Ascolto attivo o comunicazione interpersonale	La comunicazione assieme alla partecipazione hanno un effetto di correlazione negativa verso la percezione di insicurezza	Comunicazione (Alfa di Cronbach 0.86) e partecipazione (Alfa di Cronbach 0.82) organizzativa Adj $R^2= 0.21$ rispetto all'insicurezza lavorativa (Alfa di Cronbach 0.86)	Elbaz et al. (2022)
Adaptive performance/problem solving/creatività	Sono considerati componenti diretti della performance. Quindi non come competenza ma come prestazione	Adaptive performance ottenuto combinando quattro sottodimensioni: Problem solving creativo (Alfa di Cronbach 0.71); gestione dello stress e delle crisi (Alfa di Cronbach 0.72); adattabilità interpersonale e multiculturale (Alfa di Cronbach 0.84); Acquisizione di nuove conoscenze (Alfa di Cronbach 0.76)	Luo et al., 2022

Tabella 1: Diversificazione dei valori attribuiti alle competenze²

Date queste considerazioni, quindi, il tentativo di acquisire ogni competenza che sarà più richiesta in futuro senza una pianificazione precisa potrebbe non offrire necessariamente il vantaggio competitivo cercato soprattutto considerando la forte eterogeneità delle esigenze operative in continua evoluzione.

3. Pratiche orientate alla massimizzazione delle performance

Secondo la logica basata sulle risorse un'impresa può ottenere un vantaggio competitivo sostenibile (SCA) quando è in grado di acquisire o sviluppare risorse o talenti che siano di valore e al contempo rare e difficili da imitare o sostituire. In questo senso, il capitale umano è diventato la risorsa più strategica per la sopravvivenza dell'organizzazione H&T superando in importanza strategica le risorse fisiche o di capitale a causa dei progressi tecnologici e della crescente competizione globale.

In questa forte competizione, dove la soddisfazione dei clienti è direttamente correlata con la performance dei dipendenti, appare necessario dotarsi di pratiche di talent management che abbiano un effetto favorevole sulla SCA. In questa prospettiva la gestione dei talenti assume un ruolo centrale migliorando l'efficacia complessiva dell'organizzazione e contribuendo direttamente rispetto alla capacità dell'organizzazione di competere con successo in contesti globalizzati e dinamici (Jibril &

² Tabella generata a partire dalle informazioni presenti in Jiony et al., 2021; Tziora et al., 2016; Elbaz et al., 2022; Luo et al., 2022.

Yesiltaş, 2022).

A fini esplicativi è possibile semplificare la gestione strategica dei talenti in tre processi ognuno dei quali ha criteri propri per essere massimamente efficace.

3.1 L'acquisizione dei talenti

Dalla metanalisi svolta da Kravariti et al. (2022) emerge come i fattori cruciali per l'acquisizione dei talenti nel settore H&T sono: coerenza, orientamento ai bisogni, impiego di strumenti efficienti, supporto delle campagne governative. Si rimanda alla Tabella 1 per un approfondimento.

Fattori	Descrizione	Fonti citate da Kravariti et al., 2022
Coerenza	I messaggi devono essere coerenti rispetto alle posizioni che si sta andando ad offrire e alla situazione organizzativa.	Jolly et al. (2020), Sen and Bhattacharya (2019), McGinley et al. (2018)
Orientamento ai Bisogni	Le argomentazioni devono dimostrare di venire incontro ai bisogni dei talenti: può avvenire sia segnalando l'apprezzamento verso le idee e creatività dei talenti che, più importante, mostrando opportunità di conciliazione tra lavoro e vita privata	Chen et al. (2020), Schneider and Treisch (2019), Self et al. (2019), Horng et al. (2016)
Strumenti efficienti	Per esempio video interviste asincrone	Mejia & Torres (2018)
Campagne governative	Si sottolinea l'importanza degli stakeholder come i governi per rafforzare le proposte di valore	Crick (2008)

Tabella 2: Fattori cruciali per l'acquisizione dei talenti³

3.2 L'apprendimento e sviluppo dei talenti

Per quanto riguarda i fattori identificati come cruciali per l'apprendimento e lo sviluppo dei talenti si riportano: approccio olistico e sistematico, sviluppo di competenze tecniche e tecnologiche, competenze generiche e lavoro emotivo. Si rimanda alla Tabella 3 per approfondimenti.

³ Tabella generata a partire dalle informazioni presenti in Kravariti et al., 2022
TURISMO E PSICOLOGIA, 18 (2), 2025

Fattori	Descrizione	Fonti citate in Kravariti et al., 2022
Approccio olistico e sistematico	Viene inteso come la necessità di attuare un processo inclusivo e sistematico che possibilmente tenga conto dell'allineamento tra le competenze promosse e le abilità attese dai manager. Questo sia per fare in modo che ogni ruolo possa portare il proprio contributo, sia per avere un allineamento tra competenze promosse e competenze attese	Bratton (2018), Golubovskaya et al. (2019), Johnson et al. (2019), Watson (2008)
Sviluppo di competenze tecniche e tecnologiche	L'apprendimento di competenze tecniche e tecnologiche risulta utile per affrontare la nuova normalità dell'innovazione che include l'uso delle moderne tecnologie	Kuo et al. (2017),
Competenze generiche e lavoro emotivo	Competenze che considerano l'interazione quotidiana dei dipendenti con i clienti	Johnson et al. (2019)

Tabella 3 Fattori cruciali per lo sviluppo e l'apprendimento dei talenti⁴

In generale lo sviluppo in sé risulta utile sia per aumentare la consapevolezza del marchio che la qualità del servizio (Koukpaki et al., 2020 citato da Kravariti et al., 2022). In conclusione, coerentemente con quanto esposto nel primo capitolo, si evidenzia che le aziende in questo settore non possano astenersi dal seguire l'innovazione tecnologica.

3.3 Il mantenimento dei talenti

Per quest'ultimo aspetto si riporta come ci siano una serie di pratiche ritenute cruciali racchiuse in due orientamenti generali: pratiche orientate all'accudimento (*nurturing*), pratiche orientate al successo (*achievement*). Rispettivamente descritte in Tabella 4 a cui si rimanda per l'approfondimento.

Fattori	Descrizione	Fonti citate in Kravariti et al., 2022
Pratiche orientate all'accudimento (<i>nurturing</i>)	Volte a mitigare i problemi organizzativi e settoriali e a promuovere il benessere.	Deery (2008), Deery and Jago (2015), Li et al. (2018), DiPietro et al. (2019), Gupta (2019), Marinakou (2019), Marinakou and Giousmpasoglou (2019), Michopoulou et al. (2020)
Pratiche orientate al successo (<i>achievement</i>)	Volte a fornire stimoli e opportunità di crescita professionale	Lee & Chao (2013), Alferaih (2017), Alferaih et al. (2018), Tan et al. (2019), Guzeller & Celiker (2019); Xu & Cao (2019), Marinakou (2019), Marinakou & Giousmpasoglou (2019), DiPietro et al. (2019)

Tabella 4 Pratiche per il mantenimento dei talenti⁵

In conclusione, seppur gli studi citati non tendano necessariamente a considerare queste pratiche

⁴ Tabella generata a partire dalle informazioni presenti in Kravariti et al., 2022

⁵ Tabella generata a partire dalle informazioni presenti in Kravariti et al., 2022

integrate tra loro, un'integrazione e rinforzo reciproco delle pratiche è considerato fondamentale per l'efficacia del TM e per raggiungere la sostenibilità organizzativa (Murillo e King, 2019 citato da Kravariti et al., 2022).

4. La performance

Al fine di calcolare gli effetti delle pratiche HR, la performance del lavoratore può essere suddivisa in due dimensioni principali: performance in-role ed extra-role. Secondo quanto riportato da Hai & Park (2024):

La performance in-role si riferisce all'insieme dei comportamenti e delle attività che i dipendenti sono formalmente tenuti a svolgere sulla base delle mansioni e delle responsabilità previste dalla posizione lavorativa. Ovvero ciò che concorre direttamente al raggiungimento degli obiettivi operativi dell'organizzazione.

Al contrario, la performance extra-role comprende quei comportamenti discrezionali che non rientrano esplicitamente nelle mansioni formali, ma che contribuiscono comunque al funzionamento e alla qualità complessiva dell'organizzazione.

Se già normalmente sembra che i comportamenti richiesti dal ruolo incidano direttamente sulla qualità percepita del servizio e sulla soddisfazione del cliente, nel settore turistico le performance extra-ruolo possono costituire un fattore distintivo dell'esperienza del cliente e un vantaggio competitivo per l'impresa (Rescalvo-Martin et al., 2022).

Questa differenza concettuale, quindi, è estremamente importante in quanto permette di comprendere e spiegare come mai alcuni modulatori di performance possono avere un effetto diverso a seconda di quale tipologia di performance si consideri.

5. I modulatori delle performance

La performance dei lavoratori nel settore turistico si configura quindi entro un insieme di fattori, tra questi alcuni sembrano rivestire una certa rilevanza: La sicurezza, la chiarezza dei ruoli e responsabilità, leadership ed empowerment.

Utilizzando la teoria dello scambio sociale lo studio di Hai e Park (2024) condotto in Cina ha evidenziato l'importanza relativa di diverse pratiche di risorse umane ad alta prestazione (HHRP) sia sulle prestazioni in-ruolo che extra-ruolo dei dipendenti.

5.1. La sicurezza dell'impiego

Secondo la ricerca di Hai e Park (2024) la sicurezza dell'impiego è il predittore più importante, tra quelli considerati, per spiegare la performance extra ruolo dei dipendenti. In particolare, la sicurezza rispetto al proprio ruolo ha un peso relativo rimodulato maggiore nella performance extra-ruolo (21,41%). La correlazione è positiva e significativa ($r = 0.37$, $p < 0.01$) e il coefficiente Beta indica un effetto diretto significativo ($\beta = 0.18$).

Questi risultati sono anche in accordo con la teoria dello scambio sociale (Hai & Park 2024) secondo la quale i dipendenti tenderebbero a mostrare comportamenti più positivi verso le aziende che hanno segnalato di voler mantenere con loro uno scambio nel lungo termine.

Tuttavia, tale predittore non risulta essere ugualmente correlato alla performance in-ruolo per la quale si osserva un peso relativo rimodulato minore corrispondente a 6,40%. In questo caso la performance in-ruolo e la sicurezza dell'impiego sono associate da una correlazione positiva e significativa ($r = 0.30$, $p < 0.01$). Tuttavia, il coefficiente Beta associato al modello di regressione risulta pari a 0.00 e non significativo, indicando che, pur essendo correlata alla performance prescritta, la sicurezza

percepita non esercita un effetto diretto quando considerata insieme agli altri predittori.

N	Preditore	Alpha di Cronbach	Criterio	Coefficiente di Correlazione	Coefficiente Beta	Peso Relativo Rimodulato (RS-RW)
246	Sicurezza dell'impiego	0.71	Performance in-ruolo	0.30 (p<0.01)	0.00 (stat. non significativa p<0.001)	6,40%
			Performance extra-ruolo	0.37 (p<0.01)	0.18 (stat. significativa)	21,41%

Tabella 5⁶

Accanto a questi risultati, è utile considerare che, anche in contesti caratterizzati da elevata incertezza occupazionale, esistono pratiche manageriali in grado di mitigare, seppur in misura moderata, gli effetti negativi della precarietà percepita. In particolare, lo studio di Vander Elst et al., (2010) mostra come la comunicazione organizzativa e la partecipazione organizzativa possano ridurre in parte la percezione soggettiva di insicurezza del lavoro. In particolare, i ricercatori hanno osservato una relazione negativa tra Comunicazione e Job Insecurity di -0.16 e per la relazione tra Partecipazione e Job Insecurity di -0.14; contribuendo a spiegare il 3% della varianza nell'insicurezza lavorativa. Questo implica che, pur non potendo eliminare la precarietà strutturale tipica del settore H&T, i manager possono comunque agire sul senso di sicurezza psicologica attraverso strategie comunicative e partecipative adeguate. Una gestione trasparente delle informazioni permette infatti di attenuare gli effetti negativi dell'incertezza e di sostenere la disponibilità dei dipendenti a contribuire oltre i compiti formali, preservando una parte rilevante della performance extra-ruolo.

N	Preditori	Criterio	Coefficiente di Correlazione	Coefficiente Beta
5062	Comunicazione	Insicurezza lavorativa	0.16 (p<0.01)	-0.11 (stat. significativa p<0.001)
	Partecipazione		0.14 (p<0.01)	-0.10 (stat. significativa)

Tabella 6⁷

5.2 La chiarezza

La chiarezza è il preditore più importante rispetto alla performance in-ruolo. Questo potrebbe accadere in quanto se le responsabilità e i compiti lavorativi non sono ben descritti i dipendenti tendono a sentirsi insoddisfatti, frustrati e stressati. Questi elementi indurrebbero i dipendenti che non hanno chiare responsabilità e mansioni a dubitare delle azioni da intraprendere, a non disporre di informazioni necessarie per svolgere i compiti e a sperimentare una maggiore ambiguità sul lavoro

⁶ Tabella generata a partire dalle informazioni presenti in Hai e Park (2024)

⁷ Tabella generata a partire dalle informazioni presenti in Vander Elst et al., (2010)

(Kang e Jang, 2019 citati da Hai e Park 2024).

La tabella 7 presenta i risultati relativi al ruolo della chiarezza della descrizione del lavoro come predittore della performance. La scala utilizzata per misurare tale costrutto mostra una buona affidabilità interna (Alpha di Cronbach = 0.80). Per quanto riguarda la performance in-ruolo, la chiarezza della descrizione del lavoro mostra una correlazione positiva e significativa ($r = 0.47, p < 0.01$). Il coefficiente Beta conferma un effetto diretto rilevante e statisticamente significativo ($\beta = 0.32, p < 0.001$). Inoltre, il peso relativo rimodulato (RS-RW) indica che questa pratica contribuisce per il 32.57% alla varianza spiegata del modello, configurandosi nel modello come il predittore più influente per questa dimensione della performance.

In relazione alla performance extra-ruolo, la chiarezza della descrizione del lavoro presenta una correlazione positiva, seppur più contenuta ($r = 0.30, p < 0.01$). Tuttavia, il coefficiente Beta risulta non significativo ($\beta = -0.02$), suggerendo l'assenza di un effetto diretto sulla performance discrezionale. Il peso relativo rimodulato (7.76%) conferma che il contributo di questa variabile alla varianza complessiva della performance extra-role è limitato. La tabella 6 presenta i risultati relativi al ruolo della chiarezza della descrizione del lavoro come predittore della performance. La scala utilizzata per misurare tale costrutto mostra una buona affidabilità interna (Alpha di Cronbach = 0.80). Per quanto riguarda la performance in-ruolo, la chiarezza della descrizione del lavoro mostra una correlazione positiva e significativa ($r = 0.47, p < 0.01$). Il coefficiente Beta conferma un effetto diretto rilevante e statisticamente significativo ($\beta = 0.32, p < 0.001$). Inoltre, il peso relativo rimodulato (RS-RW) indica che questa pratica contribuisce per il 32.57% alla varianza spiegata del modello, configurandosi nel modello come il predittore più influente per questa dimensione della performance.

In relazione alla performance extra-ruolo, la chiarezza della descrizione del lavoro presenta una correlazione positiva, seppur più contenuta ($r = 0.30, p < 0.01$). Tuttavia, il coefficiente Beta risulta non significativo ($\beta = -0.02$), suggerendo l'assenza di un effetto diretto sulla performance discrezionale. Il peso relativo rimodulato (7.76%) conferma che il contributo di questa variabile alla varianza complessiva della performance extra-role è limitato.

N	Predittore	Alpha di Cronbach	Criterio	Coefficiente di Correlazione	Coefficiente Beta	Peso Relativo Rimodulato (RS-RW)
246	Chiarezza della descrizione del lavoro	0.80	Performance in-ruolo	0.47 ($p < 0.01$)	0.32 (stat. significativa $p < 0.001$)	32.57%
			Performance extra-ruolo	0.30 ($p < 0.01$)	-0.02 (stat. non significativa)	7.76%

Tabella 7⁸

Ne deriva che nei settori ad alta intensità relazionale, come il turismo, la chiarezza di ruolo sembra essere di fondamentale importanza per permettere che l'assunto possa offrire far corrispondere il

⁸ Tabella generata a partire dalle informazioni presenti in Hai e Park (2024) che mostra la relazione tra Chiarezza della descrizione del lavoro e tipologie di performance

proprio operato a una prestazione lavorativa efficace.

5.3 La leadership

Lo stile della leadership è uno dei fattori chiave che possono influenzare l'efficacia delle pratiche HPHRP. Partendo dal presupposto che i leader possiedono un elevato potere e si impegnano nella gestione dei dipendenti dell'organizzazione e quindi che possano influenzare il modo in cui i dipendenti esperiscono le pratiche HR.

Tra le dimensioni considerate nello studio che è stato preso in esame si è osservata la relazione tra la leadership empowering verso le prestazioni in-ruolo e extra-ruolo. In particolare, lo studio su un campione di 246 partecipanti mostra una correlazione positiva e significativa tra la leadership (Alpha di Cronbach = 0.89) e la performance in-ruolo ($r = 0.23$, $p < 0.01$). Tuttavia, quando si considera il coefficiente diretto (γ), l'effetto non risulta statisticamente significativo, suggerendo che la relazione possa essere spiegata da variabili di controllo o da meccanismi indiretti.

Diversamente, nel caso della performance extra-ruolo, la leadership empowering presenta una correlazione più elevata ($r = 0.44$, $p < 0.01$) e un coefficiente diretto γ pari a 0.30, che risulta significativo ($p < 0.001$). Ciò indica che la leadership empowering esercita un'influenza diretta e rilevante sui comportamenti discrezionali che i dipendenti mettono in atto a beneficio dell'organizzazione.

N	Predittore	Alpha di Cronbach	Criterio	Coefficiente di Correlazione	Coefficiente diretto γ
246	Leadership empowering	0.89	Performance in-ruolo	0.23 ($p < 0.01$)	stat. non significativa $p < 0.001$
			Performance extra-ruolo	0.44 ($p < 0.01$)	0.30 (stat. significativa $p < 0.001$)

Tabella 8⁹

Inoltre, lo studio ha rilevato come anche l'interazione tra la descrizione chiara del lavoro e la leadership empowering sia associata positivamente alla performance in-ruolo ($\gamma = 0.07$, $p < 0.01$) confermati anche da test della pendenza¹⁰. In conclusione, si rileva come la leadership empowering sia un'elevata leadership empowering possa avere un effetto di moderazione positiva nella relazione tra la descrizione chiara del lavoro e la performance in-ruolo potenziando la chiarezza della descrizione del lavoro (Hai e Park, 2024).

In aggiunta, come esposto, si aggiunge anche l'effetto della leadership empowering che agisce in modo significativo sulla performance in-role, di seguito sono esposti i processi gli effetti dei principali predittori della performance nel seguente modo:

⁹ Tabella generata a partire dalle informazioni presenti in Hai e Park (2024).

¹⁰ Quando la leadership empowerment era alta (+1 DS) ($B = 0,62$; $SE = 0,10$; $t = 6,22$; $p < 0,001$) rispetto a quando la leadership empowerment era bassa (-1 DS) ($B = 0,43$; $SE = 0,12$; $t = 3,70$; $p < 0,001$).

Dimensione	Definizione	Principale preditore HR	Processo psicologico	Rilevanza nel turismo	Leadership empowering
Performance in-role	Comportamenti prescritti dal ruolo	Chiarezza della descrizione del lavoro	Riduzione dell'ambiguità e orientamento operativo	Promuove la qualità del servizio e la coerenza delle procedure	Può influire indirettamente potenziando la chiarezza della descrizione del lavoro
Performance extra-role	Comportamenti discrezionali a supporto dell'organizzazione	Sicurezza del posto di lavoro	Fiducia, impegno e reciprocità sociale	Garantisce adattabilità ed esperienze memorabili per il cliente	Influisce direttamente sulla performance

Tabella 9 Predittori e moderatori delle performance¹¹

5.4 Effetti complessivi della gestione integrata dei processi HR

Lo studio di Hai e Park (2024) ha esaminato il modello predittivo a otto componenti delle pratiche di risorse umane ad alte prestazioni (PHHRP) impiegando l'analisi del Peso Relativo Rimodulato (RS-RW). Tale approccio metodologico ha consentito di valutare in modo accurato il contributo specifico di ciascuna pratica alla performance dei dipendenti del settore alberghiero, distinguendo tra performance in ruolo e performance extra-ruolo. L'utilizzo del RS-RW ha inoltre permesso di condurre un'analisi complessiva delle dimensioni considerate, offrendo una visione più integrata dell'impatto esercitato dalle pratiche di risorse umane ad alte prestazioni (PHHRP) sui comportamenti lavorativi.

I risultati indicano che le otto dimensioni del modello spiegano il 25% della varianza nella performance in ruolo e il 21% della varianza nella performance extra-ruolo. L'ordine di rilevanza delle pratiche, determinato sulla base dei pesi relativi rimodulati, evidenzia differenze significative tra i due tipi di performance.

¹¹ Tabella generata a partire dalle informazioni presenti in Hai e Park (2024) descrive l'influenza della leadership sulla performance

Posizione	Performance in ruolo	Peso Relativo Rimodulato (RS-RW)	Performance extra-ruolo	Peso Relativo Rimodulato (RS-RW)
1	Descrizione chiara del lavoro	32.57%	Sicurezza del lavoro	21.41%
2	Formazione estesa	16.62%	Selezione selettiva	20.09%
3	Selezione selettiva	15.71%	Formazione estesa	14.60%
4	Valutazione orientata ai risultati	12.63%	Valutazione orientata ai risultati	14.59%
5	Partecipazione	6.09%	Partecipazione	12.85%

Tabella 10 Pesi Relativi Rimodulati delle HPHRP sulle performance ¹²

Nel complesso, quindi, si conferma come le pratiche di risorse umane ad alte prestazioni (HPHRP) esercitano un impatto significativo sui diversi tipi di performance, sottolineando l'importanza di un'allocazione strategica delle risorse organizzative in funzione degli specifici comportamenti lavorativi che si intende promuovere.

Conclusioni

L'analisi condotta conferma che, nel settore turistico, la gestione strategica delle risorse umane rappresenta un fattore critico per sostenere la competitività organizzativa in un contesto caratterizzato da rapidi cambiamenti, forti pressioni sulla qualità del servizio e rilevanti dinamiche di turnover. Le evidenze tratte dallo studio di Hai e Park (2024) sottolineano come le pratiche di risorse umane ad alte prestazioni (HPHRP) assumono un peso differenziato a seconda che si consideri la performance in ruolo o extra ruolo.

Essendo uno studio condotto in Cina, non si possono escludere differenze culturali rilevanti nella capacità predittiva del modello a otto dimensioni se applicato a contesti europei o italiani. Tuttavia, i risultati suggeriscono che le organizzazioni del settore Hospitality & Tourism (H&T) dovrebbero adottare un approccio mirato e basato sull'evidenza nell'allocazione delle risorse dedicate ai sistemi HR, privilegiando interventi capaci di rispondere alle specifiche esigenze prestazionali.

Nel complesso, il quadro teorico ed empirico discusso evidenzia la necessità di un investimento consapevole nel capitale umano e in pratiche HR coerenti, sostenibili e capaci di generare valore sia per i lavoratori sia per le organizzazioni turistiche. Inoltre, si identifica come il modello a otto dimensioni impiegato da Hai e Park (2024) possa essere un valido strumento per fornire indicatori attendibili al fine di incrementare la performance in-role ed extra-role.

¹² Tabella generata a partire dalle informazioni presenti in Hai e Park (2024).

BIBLIOGRAFIA

- Capelleras, J.-L., Domí, S., & Belletti, G. (2021). Skill-enhancing human resource practices and firm performance: The mediating role of innovativeness. *Tourism Review*, 76(6), 1279-1296. <https://doi.org/10.1108/TR-10-2019-0429>
- Carlisle, S., Ivanov, S., Cardiff, Wales, UK, (2023). Delivering the European Skills Agenda: The importance of social skills for a sustainable tourism and hospitality industry. *Tourism & Management Studies*, 19(3), 23-40. <https://doi.org/10.18089/tms.2023.190302>
- Elbaz, A. M., Salem, I. E., Onjewu, A.-K., & Shaaban, M. N. (2022). Hearing employee voice and handling grievance: Views from frontline hotel and travel agency employees. *International Journal of Hospitality Management*, 107, 103311. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2022.103311>
- Hai, S., & Park, I.-J. (2024). How can promote hotel employees' performances? Relative importance of high-performance HR practices and the moderating role of empowering leadership. *International Journal of Hospitality Management*, 119, 103706. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2024.103706>
- Jibril, I. A., & Yeşiltaş, M. (2022). Employee Satisfaction, Talent Management Practices and Sustainable Competitive Advantage in the Northern Cyprus Hotel Industry. *Sustainability*, 14(12), 7082. <https://doi.org/10.3390/su14127082>
- Jiony, M. M., Lew, T. Y., Gom, D., Tanakinjal, G. H., & Sondoh, S. (2021). Influence of Cultural Intelligence and Psychological Capital on Service Quality: A Study of the Hotel Industry in Sabah, Malaysia. *Sustainability*, 13(19), 10809. <https://doi.org/10.3390/su131910809>
- Kravariti, F., Voutsina, K., Tasoulis, K., Dibia, C., & Johnston, K. (2022). Talent management in hospitality and tourism: A systematic literature review and research agenda. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 34(1), 321-360. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-03-2021-0365>
- Luo, C.-Y., Tsai, C.-H. (Ken), Su, C.-H. (Joan), Kim, H. J., Gao, J.-L., & Chen, M.-H. (2022). How does hotel employees' psychological capital promote adaptive performance? The role of change readiness. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 51, 491-501. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2022.05.006>
- Melián-González, S. (2024). Job characteristics in hospitality occupations. *Annals of Tourism Research*, 107, 103792. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2024.103792>
- Rescalvo-Martin, E., Castillo, A., Moreno-Marcial, A. P., Albacete-Saez, C. A., & Llorens-Montes, F. J. (2022). Effects of empowering leadership under boundary conditions in the hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management*, 105, 103269. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2022.103269>
- Rienda, L., Ruiz-Fernández, L., & Andreu, R. (2024). Soft skills in the tourism industry of the future: A comparison between Italy and Spain. *Journal of Tourism Futures*. <https://doi.org/10.1108/JTF-07-2023-0165>
- Tziora, N., Giovanis, N., & Papacharalabous, C. (2016). The role of foreign languages in hospitality management. *International Journal of Language, Translation and Intercultural Communication*, 4(1), 89. <https://doi.org/10.12681/ijltic.10353>
- Vander Elst, T., Baillien, E., De Cuyper, N., & De Witte, H. (2010). The role of organizational communication and participation in reducing job insecurity and its negative association with work-related well-being. *Economic and Industrial Democracy*, 31(2), 249-264. <https://doi.org/10.1177/0143831X09358372>
- WTTC (2021). Staff Shortages. *World Travel and Tourism Council publication*. <https://wttc.org/Portals/0/Documents/Reports/2021/WTTC-StaffShortages.pdf>